

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: Управління внутрішнім середовищем підприємства та шляхи його вдосконалення

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

_____ Погребняк Анжела Сергіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Мельник Ірина Леонідівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Олег Кузьмін _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф.Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Ірина МЕЛЬНИК

“ _____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Погребняк Анжели Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління внутрішнім середовищем підприємства та шляхи його вдосконалення»

керівник роботи Мельник Ірина Леонідівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “16” листопада 2022 р. №813-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 06 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства

Розділ 2. Аналіз внутрішнього середовища туристичного оператора «JOIN UP»

Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління внутрішнім середовищем туроператора «JOIN UP»

Висновки

Список використаної літератури

5. Перелік графічного матеріалу

рисуноків - 12, таблиць - 14, додатків - 2.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Мельник І.Л., зав.кафедри, доц.		
II	Мельник І.Л., зав.кафедри, доц.		
III	Мельник І.Л., зав.кафедри, доц.		

7. Дата видачі завдання 05 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2022-30.09.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2022-10.10.2022 рр.	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	11.10.2022-21.10.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	24.10.2022-04.11.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	07.11.2022-18.11.2022 рр.	виконано
6	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	21.11.2022-02.12.2022 рр.	виконано
7	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	05.12.2022-16.12.2022 рр.	виконано
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	19.12.2022-20.01.2023 рр.	виконано
9	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	23.01.2023-03.02.2023 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	16-17.02.2023 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Погребняк А.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мельник І.Л.

_____ (прізвище та ініціали)

Резюме
на кваліфікаційну роботу
Погребняк Анжели Сергіївни
на тему: «Управління внутрішнім середовищем підприємства та шляхи
його вдосконалення»

Кваліфікаційна робота складається з 92 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - 12, таблиць - 14, додатків – 2.

Об'єктом дослідження є діяльність туроператора «Join UP».

Предметом дослідження є визначення складових та особливостей управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства.

Метою дослідження є вивчення особливостей управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства та визначити шляхів ефективного використання його потенціалу

У розділі I розділі розглянуто основні цілі та завдання управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства, окреслено етапи його аналізу, визначено потенціал внутрішнього середовища.

У II розділі розглянуто діяльність туристичного оператора «Join UP» як суб'єкта ринку, проведено аналіз внутрішнього середовища, окреслено ключові компетенції «Join UP» в контексті потенціалу внутрішнього середовища.

У III розділі проведено дослідження ефективності управління внутрішнім середовищем туристичного оператора «Join UP», запропоновано заходи по посиленню використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Ключові слова: туристичне підприємство, внутрішнє середовище, потенціал внутрішнього середовища.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Визначення цілей та основних завдань управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства.	8
1.2. Основні етапи здійснення аналізу внутрішнього середовища туристичного підприємства	12
1.3. Потенціал внутрішнього середовища туристичного підприємства	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «JOIN UP»	25
2.1. Загальна характеристика туроператора «Join UP» як суб'єкту ринку ..	25
2.2. Обґрунтування місії, стратегічного бачення та стратегічних цілей ринкового розвитку туроператора «Join UP».....	28
2.3. Обґрунтування ключових компетенцій туроператора «Join UP» на основі аналізу його внутрішнього середовища.....	32
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP».....	54
3.1 Оцінка ефективності управління внутрішнім середовищем туроператора «Join UP»	54
3.2. Напрями покращення управління внутрішнім середовищем туроператора «Join UP»	59
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	80
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що питання аналізу та управління внутрішнього середовища організації є дуже важливим для вироблення стратегії розвитку організації. Цей процес є досить складним, вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між факторами та тими сильними та слабкими сторонами організації, а також можливостями та загрозами, які укладені у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Очевидно, що, не знаючи, що відбувається у зовнішньому оточенні і не розвиваючи свої внутрішні компетентні сторони, компанія незабаром почне втрачати конкурентну перевагу, а потім може просто зникнути з ринку.

У силу вищесказаного можна дійти висновку, що єдино правильним варіантом поведінки підприємства задля досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є підвищена увага до здійснення аналізу внутрішнього середовища. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який може бути проведений з використанням різних методик, що дає досить ясне та об'єктивне уявлення про конкурентне становище компанії.

Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Метою даної роботи є дослідження особливостей управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства та визначити шляхів ефективного використання його потенціалу.

Мета дослідження зумовила постановку наступних завдань:

- визначити цілі та основні завдання аналізу внутрішнього середовища туристичного підприємства;
- дослідити основні етапи здійснення аналізу внутрішнього середовища туристичного підприємства;

- визначити потенціал внутрішнього середовища туристичного підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику туроператора «Join UP» як суб'єкту ринку;
- обґрунтувати місію, стратегічне бачення та стратегічні цілі ринкового розвитку туроператора «Join UP»»;
- обґрунтувати ключові компетенції туроператора «Join UP» на основі аналізу внутрішнього середовища;
- оцінити ефективність управління внутрішнім середовищем туроператора «Join UP»;
- визначити напрями покращення управління внутрішнім середовищем туроператора «Join UP».

Об'єктом дослідження є діяльність туроператора «Join UP».

Предметом дослідження є визначення складових та особливостей управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні застосовувалися загальнонаукові методи, зокрема, метод порівняння, а також наукові методи: метод системного аналізу та статистичний метод.

Практичне значення одержаних результатів полягає у виявленні та вивченні особливостей управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства, оцінці проблем в управлінні, визначенні оптимальних шляхів їх розв'язку за рахунок удосконалення внутрішньоорганізаційних процесів.

Структура роботи. Відповідно до цілей і завдань роботи було визначено її структуру. Робота складається з вступу, 3 розділів та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення цілей та основних завдань управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства

Середовище підприємства – сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, завдяки яким фірма повинна розробляти свою діяльність та розвиватися.

Як правило, середовище складається з мікросередовища та макросередовища. Під мікросередовищем розуміється внутрішнє середовище організації, яке прямим чином має відношення до самої фірми, оскільки розвивається усередині неї.

Внутрішнє середовище формується під впливом різних факторів, які впливають на саме виробництво продукції та послуг.

До основних елементів внутрішнього середовища можна віднести:

- цілі організації;
- завдання;
- застосовувані технології;
- фінансові ресурси;
- культуру;
- працівників.

Головна роль та особливе місце в організації приділяється працівникам. Їх знання, взаємодія один з одним, здібності та досвід роботи, відданість своїй справі визначає кінцевий результат роботи фірми та результат управлінських рішень. Основою діяльності фірми є працівники, які здійснюють трудову діяльність. Внутрішнє середовище організації впливає на функціонування підприємства в цілому. Керівнику підприємства необхідно знати інформацію

про внутрішнє середовище, щоб визначити який потенціал має компанія, чи може вона брати участь у конкурентній боротьбі для досягнення цілей.

Організація допомагає людям колективно виконувати та досягати спільні цілі, коли вони не змогли б виконати їх самостійно. Група прагне досягти успіху та бажаних результатів, працюючи разом. Правильна постановка завдань та формулювання цілей це вже половина успіху, як стверджують спеціалісти. В організації існують різні цілі. Вони можуть бути як короткострокові, так і довгострокові, проміжні.

Головною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. Прибуток завжди вважається важливим елементом будь-якої організації. Але якщо взяти некомерційні організації, то їх прибуток стоїть не на першому місці.

Для того, щоб отримувати прибуток, компанія повинна чітко визначити цілі з виробництва нової продукції та послуг, а також відбору персоналу та керівників.

Слід пам'ятати, що мета всіх підрозділів фірми повинна нести вклад як єдиного та цілого складового.

Завдання – запропонована робота із заданою метою, із заздалегідь встановленими способами та термінами. Кожна посада працівника включає завдання, які розцінюються як обов'язковий внесок для досягнення цілей фірми. Вважається, що організація діятиме успішніше, якщо робити все в обумовлені строки та встановленими способами. Завдання організації зазвичай діляться на роботу з людьми, інформацією та предметами. Важливими моментами є частота виконання роботи та витрачений час для виконання різних завдань.

Структура – форма організації, що відбиває стійкі зв'язки між підрозділами та елементами системи, що об'єднуються в єдине ціле. Структура має узгоджуватися з цінностями всієї організації, оскільки структура поєднує всі цілі між підрозділами.

Організація має кілька аспектів структури:

- виробничу (склад внутрішніх груп, наприклад, цехів);
- соціальну (спільна діяльність, що включає в себе формальні та неформальні групи та інтереси);
- соціотехнічну (робоче місце, що об'єднує працівників);
- управлінську (об'єднання ланок управління організації);
- інформаційну (люди, що беруть участь в інформаційному потоці та обміні);
- нормативно-правову (об'єднання правових і стандартів);
- поведінкову (відносини між людьми, які представляють важливий елемент усередині організації).

Технології – головна специфіка організації у внутрішньому середовищі, перетворення сировини на продукт та послуги, елемент, що перегукується з цілями організації.

Технологія – це сплетення всіх навичок та знань людей, інструментів та обладнання. Машини, обладнання та сировину, звичайно, можна розглядати як компоненти технології, але найбільш значимим компонентом безсумнівно є процес, за допомогою якого вихідні матеріали (сировина) перетворюються на бажаний на виході товар. По суті технологія представляє спосіб, який дозволяє здійснити таке перетворення [1, с. 31].

Люди – є основою діяльністю організації та виконують трудову діяльність. Для успішного функціонування організації керівник повинен підбирати персонал з певними здібностями та знаннями, які відповідають посаді. Відносини серед людей в організації можуть бути різними. Емоційні відносини, засновані на симпатіях та антипатіях, так само можуть бути діловими, ґрунтуючись на розподілі праці.

Кожна людина відрізняється одна від одної: статтю, віком, освітою, здібностями та знаннями. І всі ці відмінності надають чималий вплив на роботу всієї організації. Тому керівник повинен вміти скоординувати роботу

кадрів так, щоб це сприяло успішному розвитку та отриманню позитивних результатів та намагатися поспішно усунути негативні наслідки, оскільки на відміну від обладнання та машин у людини є емоції та бажання, що може позначатися на діях та результатах його праці. Керівники організації чітко повинні розуміти та мати уявлення про внутрішнє середовище підприємства, його імідж, про потенціал та розвиток, повинні розробити свої стратегії, щоб організація мала міцні зв'язки з внутрішнім та зовнішнім середовищем та уникнути різних загроз на шляху до досягнення успіху.

У внутрішнього середовища є зрізи, які поєднують у собі елементи та процеси організації, завдяки яким ясно має організація потенціал чи ні.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі елементи, як: кадровий потенціал; створення та підтримання відносин між працівниками; найм, навчання та просування кадрів; оцінка результатів праці та стимулювання.

Організаційний зріз включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав та відповідальності; ієрархію підпорядкування.

У виробничий зріз сфери послуг входять технологічні процеси обслуговування клієнтів.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, пов'язані з реалізацією послуг. Це стратегія продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування на ринку; вибір ринків збуту та систем розподілу.

Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання та руху грошових коштів в організації. Зокрема, це підтримка ліквідності та забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.

Внутрішнє середовище як би повністю пронизується організаційною культурою, яка так само, як перераховані вище зрізи, повинна піддаватися

найсерйознішому вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища організації. Організаційна культура може сприяти тому, що організація виступає сильною структурою. Але може бути так, що організаційна культура послаблює організацію, не даючи їй успішно розвиватися навіть у тому випадку, якщо вона має високий техніко-технологічний та фінансовий потенціал.

Особлива важливість аналізу організаційної культури для стратегічного управління в тому, що вона не тільки визначає відносини між людьми в організації, але й дуже впливає на те, як організація будує свою взаємодію із зовнішнім оточенням, як ставиться до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби [2, с. 224].

Забезпечити якісним сервісом споживачів одне з основних завдань організації. Підвищення якості та темпи зростання послуг впливають на попит і прибуток, а також на рентабельність організації.

Метою аналізу внутрішнього середовища фірми є виявлення слабких та сильних сторін у її діяльності. Щоб скористатися зовнішніми можливостями фірма повинна мати певний внутрішній потенціал. Одночасно треба знати і слабкі місця, які можуть посилити зовнішню загрозу та небезпеку. Процес, з допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх переваг і недоліків, у стратегічному плануванні називається управлінським обстеженням. Воно є процесом дослідження внутрішнього середовища фірми, призначеним для виявлення її стратегічних переваг та недоліків у бізнесі.

1.2. Основні етапи здійснення аналізу внутрішнього середовища туристичного підприємства

Для того щоб коректно оцінити сили компанії та ситуацію на ринку, як правило, використовують SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це оцінка внутрішнього середовища організації (її сил і слабкостей, можливостей та загроз). Сильні сторони (Strengths) полягають у перевагах організації; слабкості (Weaknesses) – у недоліках організації; можливості (Opportunities) – у факторах зовнішнього середовища, застосування яких створює переваги компанії на ринку; погрози (Threats) – у факторах, здатних потенційно погіршити становище компанії [3, с. 79].

Методика SWOT-аналізу є ефективним, доступним, дешевим способом з оцінки стану проблемних та управлінських ситуацій у компанії.

Використовуючи метод SWOT, виходить установлювати лінії зв'язків між силами та слабкостями, властивими компанії; зовнішніми загрозами та можливостями. Методологія SWOT має на увазі для початку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а також встановлення ланцюжків зв'язків між ними. Дані зв'язки надалі можуть використовуватись для формулювання стратегій організації.

Сильні сторони компанії – це те, в чому вона процвітає, або якась особливість, яка надає додаткові можливості. Сила може полягати в таких аспектах, як наявний досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного обладнання, висока кваліфікація працівників, висока якість продукції, популярність торгової марки і т.д.

Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для роботи компанії або те, що поки не вдається порівняно з рештою підприємств і ставить фірму у несприятливе становище. Наприклад, слабкими сторонами можуть бути досить вузький асортимент, негативна репутація фірми на ринку, недостатність фінансування, низький рівень обслуговування.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які компанія може застосовувати для отримання переваг. Як приклади ринкових можливостей можна наводити погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, виникнення нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення тощо. Слід зазначити, що можливостями з позицій SWOT-аналізу

виступають не всі можливості, які є на ринку, а лише ті, якими можна скористатися.

Ринкові загрози – це події, настання яких може несприятливо вплинути на компанію. Наприклад, вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміни переваг покупців тощо [4, с. 34].

Розглянувши і проаналізувавши представлені в літературі методики проведення SWOT-аналізу, можна виявити та узагальнити його наступні основні стадії:

Етап 1 – визначення цілей. SWOT-аналіз завжди проводять із конкретною метою, він не буває абстрактний. Сильні та слабкі сторони, можливості та погрози – поняття відносні і залежить від часу, місця, характеру дій суб'єктів.

Етап 2 – Визначення об'єкта досліджень. Аналізу може піддатися компанія в цілому, окремі підрозділи (філії тощо) чи бізнес-одиниці.

Етап 3 – виявлення сильних та слабких сторін з позиції намічених цілей.

Етап 4 – визначення ринкових можливостей та загроз з позиції намічених цілей. Стратегії компанії багато в чому визначаються її ринковими здібностями. Виходячи з різних умов, вони можуть бути як перспективні, і безперспективні, і змінюються за списком пріоритетів від досить привабливих до тих, що цікавить компанію в останню чергу.

Не кожна компанія має хороші позиції, щоб застосовувати всі можливості, які є у галузі. Деякі компанії більше конкурентоспроможні, ніж інші, а деякі безнадійно вийшли з боротьби або обмежені скромнішою роллю. Конкретні фактори зовнішнього середовища досить часто впливають на становище та благополуччя фірм.

Етап 5 – зведення результатів досліджень в одній таблиці SWOT-аналізу. Система рейтингу, уточнення сильних формулювань та слабких сторін. Вибірка 3-5 (це оптимальне число) важливих сильних і слабких сторін, формування їм коротких назв – «ярличків».

Етап 6 – ранжування, уточнення формулювань можливостей та загроз. Вибірка 3-5 (це оптимальне число) важливих можливостей і загроз, складання їм коротких назв – «ярличків». На цій стадії повинні розроблятися компенсуючі заходи для кожної з загроз, щоб нейтралізувати або перетворювати її на можливість.

Етап 7 – зведення обраних сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у матрицю граничних стратегій.

Етап 8 – формулювання критеріїв, необхідних для визначення умов, при яких певні стратегії запускаються у реалізацію. Вибір ключової стратегії досягнення цілей на поточний момент.

Етап 9 – аналіз головної стратегії, заснованої на тих, які не були обрані. Наприклад, вибирають деякі з заходів, які будуть проводити для того, щоб полегшувати та прискорювати перехід – у разі потреби при зміні умов – на іншу базову стратегію. Підсумковий варіант стратегії включатиме базову з додаванням деяких елементів інших стратегій, які використовуватимуться за певних умов.

Етап 10 – приблизна оцінка вартості використання обраних стратегій. Вона передбачає не лише фінансові та матеріальні витрати, а й часові витрати.

Етап 11 – підготовка та затвердження плану-графіка (з особами, які приймають рішення, та очікуваними результатами) та бюджету (включаючи витрати на компенсацію за ризик та на мотивацію менеджерів). На цьому ж кроці власники, збори акціонерів або рада директорів затверджують стратегію, а також порядок її змін [5, с. 88].

Розглянемо основні якісні методики проведення SWOT-аналізу.

Найчастіше використовується якісна методика проведення SWOT-аналізу – це методика з форматом таблиці. Стадії реалізації методики складаються з:

1. Визначення об'єкта аналізу: підприємства в цілому, окремих підрозділів (філій тощо) або бізнес-одиниць.

2. Визначення критеріїв щодо відбору експертів.

3. Розробка формату для занесення підсумків аналізу факторів експертами та підсумкової форми. За потреби – проведення тестування формату.

Таблиця SWOT-аналізу зазвичай не викликає труднощів при заповненні, але іноді можуть виникнути труднощі при формуванні підсумкових матриць.

4. Заповнення узгодженого експертами формату SWOT-аналізу. Подібна методика зазвичай не має обмеження щодо кількості факторів, оцінюваних експертами. Кожним експертом визначається набір факторів у мікросередовищі та внутрішньому середовищі компанії, які, на його думку, більш важливі. Чинники оцінюють за групами: сильні та слабкі сторони фірми, можливості, загрози у ринковому середовищі.

5. Підготовка підсумкових форматів аналізу мікросередовища та внутрішнього середовища фірми Тут часто можуть бути проблеми, пов'язані з низькою формалізацією даного аналізу. Крім цього, цей формат не передбачає кількісну оцінку факторів за важливістю, силою впливу на діяльність компанії, а також за рейтингом показників у різних експертів. Це, у свою чергу, знижує цінність аналізу та ускладнює застосування результатів у ході розробки програм дії підприємств на ринку.

6. Використання результатів підсумкових форматів SWOT-аналізу під час стратегічного планування

7. Після закінчення планового періоду слід провести оцінку запланованих дій з позиції досягнення цілей компанії у ринковому середовищі [6, с. 109].

Можна зробити висновок, що основною перешкодою у формалізації SWOT-аналізу виступає переважання якісних даних над кількісними. З цієї причини збирання та аналіз необхідної інформації відрізняється експертним характером, і до цього процесу залучають, як правило, керівників вищої ланки та вузькоспеціалізованих найбільш компетентних працівників. Багатьма

авторами не рекомендовано залучати спеціалізованих експертів, оскільки за короткий проміжок часу неможливо дізнатися про специфіку конкретних ринків та конкретних підприємств. Неправильно обрана стратегія – це не просто втрачений час, вона може встановити неправильний напрямок розвитку компанії. Тому небезпечна як недостатня деталізація при SWOT-аналізі, так і недогляд оптимального моменту прийняття стратегічних рішень через тривалий аналіз. Тим не менш, аналіз внутрішнього середовища компанії розкриває можливості, той потенціал, який може отримати конкурентоспроможна компанія під час досягнення власних цілей. Аналіз внутрішнього середовища дає можливість також краще розуміти цілі та завдання, вірніше формулювати місію, тобто визначати зміст та напрямки діяльності компанії. Важливо пам'ятати, що компанії не тільки виробляють продукцію ринку. Вони також дають можливість існування власного персоналу, надаючи йому робочі місця, забезпечуючи його соціальними гарантіями. У процесі даного аналізу потрібно виявляти відповідність внутрішніх ресурсів та можливостей стратегічних цілей підприємства з досягнення та підтримки своїх конкурентних переваг, завдань із задоволення майбутніх потреб ринків. Подібна логіка планування «від ресурсів – до стратегії» дуже ефективна.

Таким чином, керівникам будь-якого рівня у компанії методика SWOT-аналізу є чудовою підмогою у практичній діяльності. Вона дозволяє систематизувати проблемні ситуації, краще усвідомлювати структуру ресурсів, на які слід спиратися у вдосконаленні діяльності та розвитку компанії.

1.3. Потенціал внутрішнього середовища туристичного підприємства

Потенціал внутрішнього середовища туристичного підприємства визначають ключові сфери (складові) внутрішнього середовища, які слугують і основою процесу стратегічного господарської діяльності: маркетинг; фінанси; виробництво; персонал; культуру та імідж фірми [7, с. 88]. Розглянемо ці сфери.

Маркетинг. Даний аналіз охоплює всі процеси, пов'язані з плануванням виробництва та реалізації продукції та включає наступне:

- стратегію туристичного продукту;
- стратегію ціноутворення;
- стратегію просування туристичного продукту на ринку;
- вибір ринків збуту та систем розподілу турів.

Під час обстеження процесів маркетингу виділяються такі об'єкти аналізу:

- частка ринку та конкурентоспроможність послуг фірми;
- різноманітність асортименту та якість послуг;
- ринкова демографічна статистика (виявлення впливу демографічних змін, вікової чи статевої структури змiну потреб);
- обслуговування туристів до подорожі та під час подорожі;
- ефективність збуту, реклами та просування;
- прибуток від різних типів турів;
- концентрація продажів на кількох продуктах чи кількох покупцях;
- ефективність каналів збору інформації про туристичні ринки;
- життєвий цикл продуктів фірми та можливість розширення продажів;
- канали розподілу: кількість, охоплення, контроль;
- імідж та репутація послуг;

- цінова політика, гнучкість у встановленні цін;
- можливість обслуговувати ті ринки, які можуть обслуговувати наші конкуренти;
- чи піддається продукція сезонним коливанням попиту, і якою мірою.

Виробництво. Важливим елементом аналізу переваг та недоліків фірми є процес сервісного обслуговування клієнтів.

З цією метою аналізуються всі стадії процесу обслуговування, ефективність використання всіх видів ресурсів, виявляються невикористані можливості та резерви зниження витрат виробництва. Особлива увага при цьому приділяється:

- адміністративним витратам;
- ефективності використання виробничих потужностей;
- ефективності циклу «наукові розробки – проектування – сервіс»;
- раціональності використання патентів, торгових марок; захист комерційної таємниці.

Фінанси. Аналіз фінансового становища є найважливішим етапом стратегічного планування. Постійний фінансовий контроль має свої переваги та недоліки, які визначають його місце у стратегічному плануванні.

До переваг фінансового аналізу можна віднести таке:

- аналіз фінансової діяльності дозволяє виявити джерела проблем;
- багато тенденцій у фінансовій діяльності мають стійкий характер, що легко відобразити у стратегічному плануванні;
- фінансовий аналіз дозволяє розкрити та оцінити проблеми не тільки на якісному, а й кількісному рівні;
- стан фінансів відображає позитивні та негативні сторони господарювання.

Фінансовий контроль має такі недоліки:

- на результати фінансового аналізу може впливати суб'єктивний фактор;

- швидкі зміни у технології, ринках та економіці часто роблять фінансовий аналіз марним;

- розрив між часом проведення фінансового аналізу та часом виникнення фінансової ситуації буває досить великим, що не дозволяє в ряді випадків вжити своєчасних заходів щодо оздоровлення фінансів [9, с. 66].

У процесі фінансового аналізу крім виявлення резервів вивчається таке:

- можливість отримання короткострокових та довгострокових кредитів;
- можливість використання альтернативних фінансових стратегій;
- величина капіталу фірми, його структура в порівнянні з галузевими показниками та показниками конкурентів;

- структура та величина податків;

- робота з власниками майна фірми, інвесторами та акціонерами;

- ефективність контролю над витратами;

- ефективність екаунтингу.

Під час проведення фінансового аналізу можуть застосовуватися як універсальні, і спеціальні методики.

Персонал. Кадровий аналіз передбачає виявлення резервів використання кадрового потенціалу фірми. Вивчення досвіду роботи як процвітаючих фірм, так і фірм-банкрутів показує, що витoki серйозних проблем, як правило, криються в людях.

Вивчення кадрового потенціалу дозволяє виявити низку проблем, які можна усунути засобами стратегічного планування.

Аналіз повинен дати відповідь такі питання:

- Яка підготовка та компетентність керівництва фірми?
- Наскільки ефективна та конкурентоспроможна система стимулювання праці у фірмі?

- Як забезпечується наступність керівних кадрів?

- Наскільки ефективна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів?

- Чи є плинність кадрів серед провідних керівників та спеціалістів?
- Яка ефективність системи розміщення, оцінки та просування кадрів?
- Чи можна покращити роботу фірми шляхом участі працівників підприємства в управлінні?
- Наскільки розуміють та поділяють цілі та завдання фірми її співробітники?

Культура та імідж фірми. Сюди входять фактори, що слабоформалізуються, які створюють образ фірми. Клімат у фірмі називається культурою фірми, яка відображає переважаючі звичаї, звичаї та вірування. Вище керівництво має використовувати цю культуру у стратегічному плануванні, щоб залучити до фірми працівників певного профілю, стимулювати певний тип поведінки, стимулювати клієнтів до купівлі товарів тощо.

Культура та імідж підкріплюються чи послаблюються репутацією фірми.

Наскільки вдалими є культура та образ фірми, можна судити з відповідей на такі питання:

- Чи була фірма послідовною у реалізації стратегії діяльності?
- Яка позиція фірми серед інших фірм у цій галузі?
- Чи залучає фірма відомих спеціалістів?
- Наскільки відповідають товари та послуги фірми її рекламі?

Після отримання відповіді на ці питання виявляються сильні та слабкі сторони у роботі з кадрами, визначаються проблеми, які потребують негайної уваги з боку вищого керівництва у стратегічному плануванні.

Аналіз внутрішнього середовища складається з наступних аспектів:

- збір загальних даних про підприємство: форму власності, галузеву належність та вид власності, кількість працюючих, основних споживачів продукції (послуг) та основних постачальників сировини;

- узагальнення даних про виробничі та матеріальні потоки; дослідження економічного становища, що стосується рентабельності, доходи, оборотність фондів та ін;

- проведення аналізу системи управління, що стосується організаційної структури управління, застосовувані методи управління, переважний стиль управління, використовувана методика прийняття рішень;

- аналіз персоналу фірми, що включає оцінку кваліфікації, знань та навичок працівників, згуртованості колективу, домінуючих інтересів персоналу [10].

Ключова мета проведення аналізу внутрішнього середовища – це встановлення ступеня ефективності використання наявних у організації ресурсів. При цьому основна увага приділяється взаємодії та взаємовідносинам результатів та ресурсів, досягнень та зусиль, доходів та витрат.

У управлінському циклі щодо аналізу використовуються соціологічні (опитування чи анкетування) та аналітичні методи.

Метод опитування спрямовано отримання від безпосередніх учасників досліджуваних явищ чи процесів інформації. Цей метод може бути проведено за допомогою групового та індивідуального анкетування; поштового, пресового та телефонного опитування; формалізованого, фокусованого та вільного інтерв'ювання.

Метод спостереження має на меті досить протяжний збір інформації, що здійснюється одночасно з розвитком досліджуваного явища (проблеми). Спостереження можуть бути: польовими та лабораторними, систематичними та несистематичними, структурованими та неструктурованими [11, с. 202].

Метод експерименту сприяє перевірці життєздатності досліджуваних явищ (проблем). Види експериментів: польовий, лабораторний, лінійний, паралельний тощо.

Метод документаційного аналізу орієнтовано на використання всієї повноти інформації, що міститься у документах. Методи аналізу в себе

включають: метод порівняння, індексний метод, балансовий метод, графічний метод, функціонально-вартісний аналіз та інші [12, с. 88].

Таким чином, завдяки методам аналізу внутрішнього середовища організація може взяти під нагляд ті фактори оточення, які визначають позицію на ринку, створюють можливості для розвитку чи загрози для його існування.

Висновки до розділу 1

У сучасних соціальних, технологічних, економічних та політичних умовах організації повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, а також виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються у тому оточенні. Кожен елемент у межах цього оточення впливає на успішність її дій, накладає обмеження та визначає умови майбутнього існування.

Внутрішнє середовище є безцінним джерелом інформації про функціонування організації. Постійне вивчення середовища дає керівництву компанії виявити її сильні та слабкі сторони, щоб розширити та зміцнити свої конкурентні переваги, а також виключити чи мінімізувати виникнення можливих проблем. Таким чином, вивчення та використання факторів внутрішнього середовища організації є найважливішими умовами діяльності підприємства у умовах ринку.

Внутрішнє середовище організації – частина загального середовища, що знаходиться в межах організації. Воно надає постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище є динамічною системою, тому її чинники сприймаються як змінні. Організація може впливати та змінювати, якщо це необхідно, змінні внутрішнього середовища. Внутрішні змінні існують у тісному взаємозв'язку один з одним і разом становлять систему, що дуже впливає на успішність діяльності організації.

Будь-які зміни однієї зі змінних будуть сприяти змінам як у решті сукупності, так і в діяльності організації загалом. Основними внутрішніми змінними організації є цілі, структура, завдання, технологія та люди.

Аналіз внутрішнього середовища є основним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує базу визначення місії та цілей організації та основу для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє організації здійснити свою місію та досягти своїх цілей.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP»

2.1. Загальна характеристика туроператора «Join UP» як суб'єкту ринку

Join UP! – українська приватна компанія, заснована як турагенство у 2001 році. Спочатку туристична фірма займалася продажем турпакетів від імені і за дорученням інших туроператорів, таких як Turtess, TEZ Tour, Karya Tour. З жовтня 2010 року почав працює як туроператор, коли було відкрито перший напрямок – Дубаї, ОАЕ.

Центральний офіс туроператора «Join UP!» знаходиться в місті Києві за адресою Харківське Шосе, 201 / 203, станція метро «Бориспільська».

З 10 грудня 2018 року керівником даного туристичного підприємства є Сероухов Сергій Геннадійович. Власниками та засновниками туроператора є Альба Олександр Юрійович і Альба Юрій Іванович.

Основний вид діяльності - 79.12 Діяльність туристичних операторів [11].

Ліцензію на здійснення туроператорської діяльності було видано Міністерством економічного розвитку і торгівлі України 4 грудня 2015 року.

Наявна банківська гарантія фінансового забезпечення цивільної відповідальності туроператора, яка видана 2 жовтня 2020 року і діє до 11 жовтня 2021 року включно. Сума гарантії становить 660 752,00 грн, що становить 20 000 євро.

Команда туроператора нараховує понад 600 людей, а партнерська мережа в Україні – 19 власних туристичних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 агентств-партнерів.

Туроператор багатопрофільний, може організувати будь-який вид відпочинку за індивідуальним чи корпоративним побажанням. У фокусі три

вектори туристичних напрямків: Welcome to Europe (Середземномор'я і класична Європа), Exotic Mood (екзотичні країни від Мексики до Балі), Arabian world (країни арабського світу).

Логотип туроператора «Join UP!» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Фірмовий логотип туроператора «Join UP!»

Загалом у портфелі компанії більше 60 напрямків для подорожей у різні куточки світу. Туроператор є засновником та організатором щорічної туристичної події INSIDE TRAVEL INDUSTRY, спрямованої на розвиток туристичної галузі України.

Частка компанії на ринку в'їзного туризму серед туроператорів складає приблизно 30%, згідно даними Мінекономрозвитку України. Окремий напрямок у роботі «Join UP!» – організація корпоративних турів. Туроператор організовує бізнес-зустрічі, брифінги, конференції та семінари різного рівня складності. Також можна замовити організацію розважальної програми, виготовлення рекламної продукції, оформлення заходу.

Туроператор Join UP! – безперечний лідер за обсягами бронюваннями (34,49%) та відправленнями (40,45%). Доступні ціни та велика польотна програма – ось ці два пункти допомогли туроператору стати лідером продажів.

Його головним конкурентом є Anex Tour. Anex Tour (25,49% та 22,96% відповідно) посідає зазвичай другу сходинку в рейтингах. Головними

перевагами конкурента є тури до доступних Єгипту, ОАЕ та чартерні програми в екзотичні дестинації.

У туроператора є близько 20 власних чартерних напрямків. Основним стратегічним партнером Join UP! з авіап перевезення є компанія SkyUp Airlines, яке засноване в 2017 році. Перевізник позиціонує себе як лоукостер, але бюджетні ціни на квитки зовсім не означають низький рівень обслуговування. За статистикою Міністерства інфраструктури України, SkyUp посідає середні позиції за пунктуальністю польотів. Літаки SkyUp літають з аеропорту «Бориспіль» в Європу, Близький Схід і Північну Африку, є рейси по Україні (Одеса, Харків, Львів). Згідно з реєстраційними даними, основний вид діяльності SkyUp – перевезення пасажирів, компанія може також надавати послуги бронювання, займатися авіаційними вантажоперевезеннями, допоміжним обслуговуванням авіатранспорту та іншою діяльністю в транспортній сфері. Гендиректором авіакомпанії став Євген Хайнацький, який раніше працював у компаніях Аеросвіт, Windrose і Air Onix. У 2020 році генеральним директором авіакомпанії став Дмитро Сероухов.

У туроператора наявно безліч проєктів, які представлено на офіційній вебсторінці Join UP! В окремому розділі. Зокрема представлено такі проєкти, як «Вигравайте подорож» (розіграш разом з мережею АЗК SOCAR та готелем AmstelSki), JOIN MICE (організація подорожей з діловою метою), Подорожуй з Uklon (розіграш подорожі в Буковель) та багато інших проєктів. Join UP!

Регулярно проводить різноманітні акції та розіграші серед туристів.

Для страхування туристів під час турів туроператор «Join UP!» використовує послуги таких страхових компаній як «USI» та «Рідна». Завдяки послугі страхування туристи отримують можливість без жодних турбот купувати будь-який туристичний продукт компанії Join UP! Страхові компанії захищають туристів компанії від усіх можливих страхових ситуацій – скасування рейсів, відмова у візі, хвороба, нещасних випадків чи інших непередбачених обставин.

Можна скористатися цією послугою при бронюванні всіх турів туроператора Join UP! і для всіх турагентств цього туроператора.

Крім того, туроператор «Join UP!» співпрацює з такими відомими марками як «Beyond», «Elle», «WOG», «Аптека доброго дня», «Епіцентр», «Фокстрот» та «Інтер» [19]. Партнерство з українськими відомими брендами робить оператора ще більш впізнаваним, ніж раніше.

Отже, туроператор «Join UP!» – суб'єкт туристичної діяльності з великим досвідом на ринку туроперейтингу України. Географія бренду компанії розширюється з кожним роком. Туроператор володіє власною авіакомпанією «SkyUp» охоплює широку польотну програму - авіарейси з Києва, Львову, Одеси, Харкова, Запоріжжя. Туроператор також охоплює широку мережу партнерську мережу, серед якої 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та понад 7000 агентств-партнерів.

2.2. Обґрунтування місії, стратегічного бачення та стратегічних цілей ринкового розвитку туроператора «Join UP»

Місія туроператора «Join UP!» полягає у наданні якісного відпочинку, доступного для всіх категорій туристів, а також у створенні цивілізованого туристичного ринку, заснованого на взаємній довірі між клієнтом та туроператором.

Стратегічною метою туроператора є подальше підвищення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення цих стратегічних цілей необхідно:

- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажу та диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку та оперативного коригування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;

- зміцнення лояльності до послуг компанії у клієнтів та проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду;
- впровадження інноваційних туристських технологій.

На рис. 2.2 наведено місію, цілі та задачі туроператора «Join UP!»

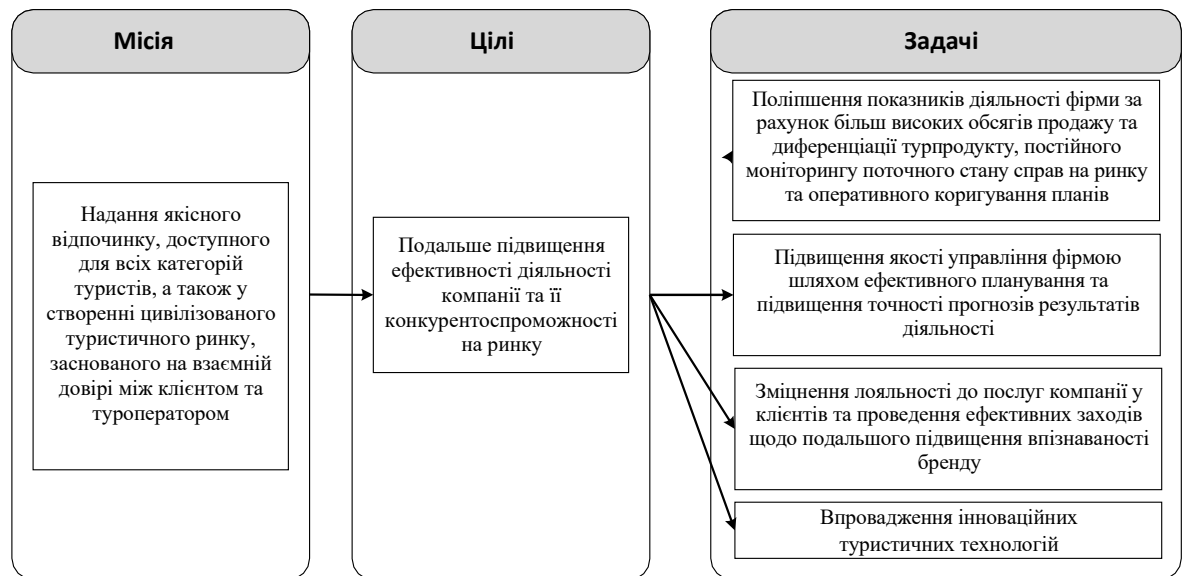


Рис 2.2. Місія, цілі та завдання туроператора «Join UP!»

Туроператор «Join UP!» ставить перед собою такі стратегічні цілі:

- підвищення якості пропонованого турпродукту;
- встановлення лідерських позицій на ринку
- побудова відносин з партнерами на довгостроковій взаємовигідній основі

Досягнення зазначених цілей можливе в результаті вирішення наступних завдань:

- прогнозування подальших напрямів розвитку попиту;
- вдосконалення процесу продажу турів
- розвиток кадрового потенціалу;
- удосконалення організаційної структури та підвищення ефективності управління.

- надання послуг не лише за масовими та екскурсійними напрямками, а й організація ділових корпоративних заходів.

На рис. 2.3 представлені стратегічні цілі та завдання туроператора «Join UP!».

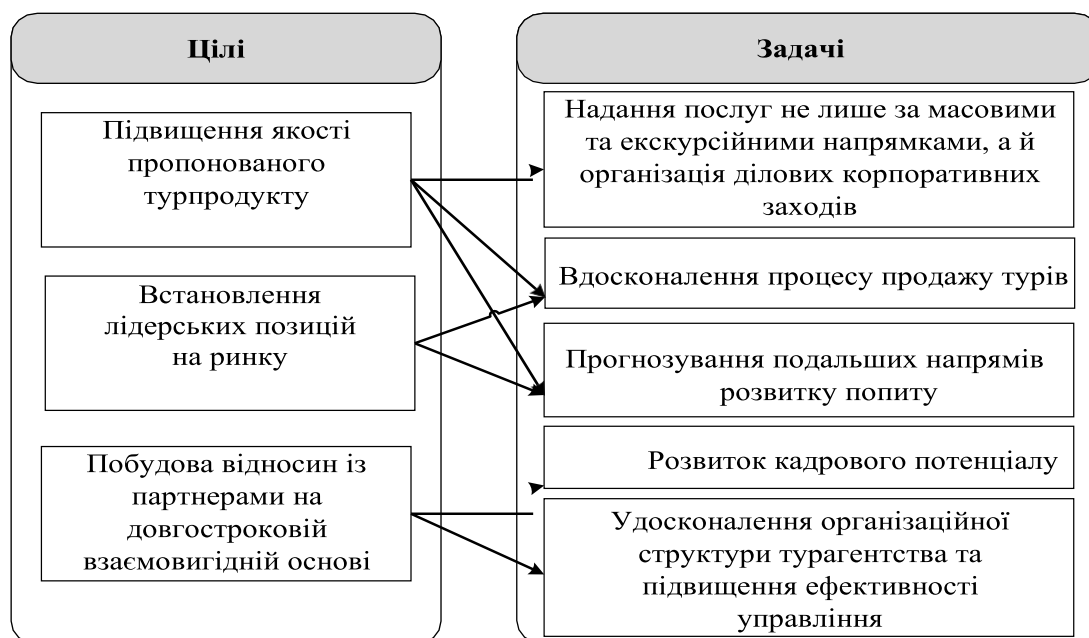


Рис. 2.3. Стратегічні цілі та задачі

Досягнення мети та вирішення завдань туроператора здійснюються шляхом скоординованого виконання взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та джерелами фінансового забезпечення заходів програми.

Показником того, що турфірма розвивається у потрібному напрямку, будуть такі показники ефективності, як:

- збільшення приросту клієнтів;
- поліпшення позицій турфірми серед агентств України

SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні і слабкі сторони компанії, а також виділити основні можливості та загрози. До сильних сторін відносяться:

- привабливе розташування офісу;
- стійкі зв'язки з партнерами;

- один з лідерів ринку туристичних послуг України;
- висококваліфікований персонал;
- ціни нижчі, ніж у конкурента.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз тулоператора «Join UP!»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Зручне розташування 2. Стійкі зв'язки з партнерами 3. Один з лідерів ринку туристичних послуг України 4. Високваліфікований персонал 5. Ціни нижче, ніж у конкурента	1. Недостатній спектр додаткових послуг 2. Якість і стан послуг нище ніж у конкурента 3. Значно нижче показники ефективності 4. Рентабельність наданих послуг нижче, ніж у конкурентів 5. Ризик банкрутства
Можливості	Поле стратегій	Поле стратегій
1. Популяризація з боку держави внутрішнього туризму 2. Збільшення темпів зростання галузі 3. Зростання рівня доходів населення 4. Зростання чисельності населення 5. Підвищення вимог до рівня сервісу 6. Впровадження та доступність нових технологій	1. Створення нових видів послуг, використовуючи висококваліфікований персонал 2. Розвиток клієнтської бази за допомогою наявності досвіду і широкого асортименту туристичних послуг 3. Використання додаткових і супутніх послуг для підтримки задоволеності клієнтів	1. Розширення асортименту додаткових послуг 2. Розробка заходів щодо покращення сервісу
Загрози	Поле стратегій	Поле стратегій
1. Нестабільна економічна та політична ситуація через війну 2. Скорочення доходів населення 3. Зростання курсу валют	1. Розробка проекту надання нового виду послуг 2. Підтримка обсягу послуг при сезонному спаді за допомогою додаткових видів послуг	1. Створення стабілізаційного фонду для зниження втрат від росту курсу валют, політичної ситуації

Таким чином, з огляду на те, що туристична діяльність є клієнтоорієнтованою, то в умовах помірної зростання галузі основним драйвером росту даного виду бізнесу є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку послуг, що надаються і підвищення якості обслуговування з тим, щоб задовольняти запити клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз туроператора «Join UP!» дозволяє з одного боку верифікувати гіпотези, отримані з досліджень зовнішнього і внутрішнього середовища, а з іншого - систематизувати результати досліджень і сформулювати передумови стратегічних альтернатив.

2.3. Обґрунтування ключових компетенцій туроператора «Join UP» на основі аналізу його внутрішнього середовища

«Join UP!» – найбільший туроператор, що працює спільно з декількома великими українськими авіаперевізниками, організує виліт із 50 великих міст України, співпрацює з 2500 готелів у 22 країнах світу. Придбати тури можна у власних офісах продажу, в уповноважених агентствах, а також у партнерів у туристичних агенціях майже всіх міст України.

«Join UP!» – багатопрофільний туроператор, що пропонує понад 20 напрямків відпочинку – від найпопулярніших курортів до екзотики. Будь-який пропонований вид відпочинку адаптується досвідченими менеджерами під очікування клієнта та враховує особливості сімейного, молодіжного та індивідуального туризму. «Join UP!» пропонує організацію пляжного відпочинку на популярних курортах, а також оздоровчі, лікувальні, екскурсійні, групові, індивідуальні, корпоративні, спортивні та VIP тури.

Портфель компанії налічує понад 30 країн, в її асортименті такі напрямки, як Азербайджан, Індонезія, ОАЕ, Андорра, Йорданія, Оман, Вірменія, Іспанія, Болгарія, Італія, Сейшели, В'єтнам, Кіпр, Таїланд, Греція, Китай, Танзанія, Грузія, Куба, Туніс, Домінікана, Маврикій, Туреччина,

Єгипет, Мальдіви, Узбекистан, Ізраїль, Марокко, Шрі-Ланка, Індія, Мексика, Ямайка.

«Join UP!» співпрацює з великою кількістю готелів, від 3 до 5 зірок, а також з транспортними компаніями, що забезпечують трансфери для туристів.

Що ж до фінансового стану, то до кризи коронавірусу та війни в Україні «Join UP!» було прибутковим підприємством, володіло фінансовою стійкістю, оскільки не мало заборгованостей перед банками, кредитними установами, працівниками, клієнтами та іншими контрагентами. На підприємстві функціонує система внутрішньої звітності, з якої можна отримати інформацію про основні показники його діяльності (табл. 2.2).

У 2018 році чистий дохід туристичного оператора «Join Up!» склав 65,741 млн. грн. У фінансовій звітності Товариства з обмеженою відповідальністю «Джоїн Ап» станом на 2020 рік наведено такі показники: Необоротні активи-52 928 тис. грн. Оборотні активи-792 тис. грн. Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги – 598 тис.грн. Рахунки в банках - 28 825 тис. грн. Зареєстрований капітал-72 671 тис.грн. У 2019 році АМКУ наклав штраф на туроператора «Join Up!» у розмірі 1,5 млн грн за поширення недостовірної інформації щодо того, якими авіакомпаніями будуть перевозитися туристи.

У 2019 році чистий дохід туристичного оператора «Join Up!» склав 70,267 млн. грн., у 2020 році на 73,64% менше – 18,525 млн.грн. Однак загальний результат роботи підприємства – чистий збиток. Сума збитку у 2019 році становила 29,464 млн.грн., у 2020 році – 64,893 тис.грн. Відповідно розмір збитку зріс більше ніж у половину.

Адміністративні витрати у 2019-2020 роках підприємству вдалося скоротити на 35,93%, до рівня 30,897 млн.грн. Витрати на збут зменшили до 27,268 млн.грн., тобто так само на 35,74%. Можемо сказати, що це відбулося за рахунок замороження діяльності на період з березня по травень 2020 року у період закриття подорожей для запобігання поширенню коронавірусу.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності туристичної фірми «Join UP!», тис.грн.

Показники	2019 рік, тис. грн.	2020 рік, тис. грн.	Відхилення абсолютне	Відхилення відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	70 267,00	18 525,00	-51 742,00	-73,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,00	254,00	254,00	100,00
Валовий: прибуток	70 267,00	18 271,00	-51 996,00	-74,00
збиток	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші операційні доходи	26 173,00	18 766,00	-7 407,00	-28,30
Адміністративні витрати	48 223,00	30 897,00	-17 326,00	-35,93
Витрати на збут	42 435,00	27 268,00	-15 167,00	-35,74
Інші операційні витрати	45 994,00	45 047,00	-947,00	-2,06
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00
збиток	40 212,00	66 175,00	25 963,00	64,57
Дохід від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	11 228,00	1 643,00	-9 585,00	-85,37
Інші доходи	800,00	0,00	-800,00	-100,00
Дохід від благодійної допомоги	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	480,00	361,00	-119,00	-24,79
Втрати від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	800,00	0,00	-800,00	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00
збиток	29 464,00	64 893,00	35 429,00	120,25
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00
збиток	29 464,00	64 893,00	35 429,00	120,25

У таблиці 2.3 представлено обсяги обслугованих туристів великими туристичними операторами України. Портал «Piligrim.ua» склав рейтинг за офіційними даними підприємств, які були надані самими компаніями. Однак бачимо і значну відсутність показників у окремих суб'єктів ринку.

«Join UP!» займає першу позицію у 2019 році та серед Топ-10 має частку ринку у 28% (рис.2.3). Однак у 2020 році позиція змінилася через активні дії основного конкурента «ANEX Tour», якому вдалося втратити тільки 37,7% туристів від рівня 2019 року. Наше ж підприємство пережило скорочення попиту на 55,7% - скорочення діяльності більше ніж на половину. Поновлення позицій говорить про значний внутрішній потенціал туроператора.

Таблиця 2.3

Рейтинг великих туристичних операторів України, осіб

Місце №	Туроператор	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
					2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
1.	ANEX Tour	821730	511910	1123538	-309820	611628	-37,7	119,5
2.	Join UP!	1015475	449350	967000	-566125	517650	-55,7	115,2
3.	TUI Ukraine	450000	278538	480029	-171462	201491	-38,1	72,3
4.	Coral Travel	305000	Немає даних	Немає даних	-	-	-	-
5.	TPG	420000	81630	280000	-338370	198370	-80,6	243,0
6.	TEZ Tour	305000	Немає даних	260000	-	-	-	-
7.	Компас	152200	94767	259000	-57433	164233	-37,7	173,3
8.	Pegas Touristik	152000	Немає даних	Немає даних	-	-	-	-
9.	Альф	52000	33610	Немає даних	-18390	-	-35,4	-
10.	«Альянс»	920	5678	42197	4758	36519	517,2	643,2

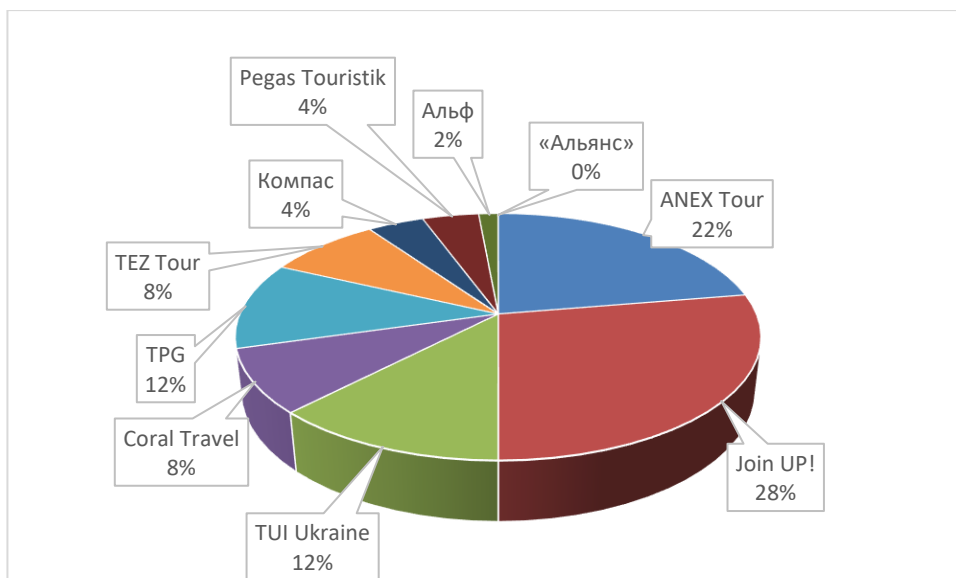


Рис.2.3. Частки ринку, які займають великі туристичні оператори України, 2019 рік (через відсутність даних визначити частки ринку 2020 і 2021 років неможливо)

Через карантин у 2021 році у «Join UP!» друга позиція на ринку. Протипандемічні обмеження залишились головним фактором стримування розвитку, але навіть у таких умовах туроператор пропонував затребувані варіанти відпочинку. Як результат, послугами Join UP! за даними компанії у 2021 році скористались 964 776 осіб. Це вдвічі більше за показник минулого року (449,35 тис.) та майже сягає рекордного 2019-го (1,015 млн). Загальна кількість заявок у системі бронювання Join UP! — 418 355.

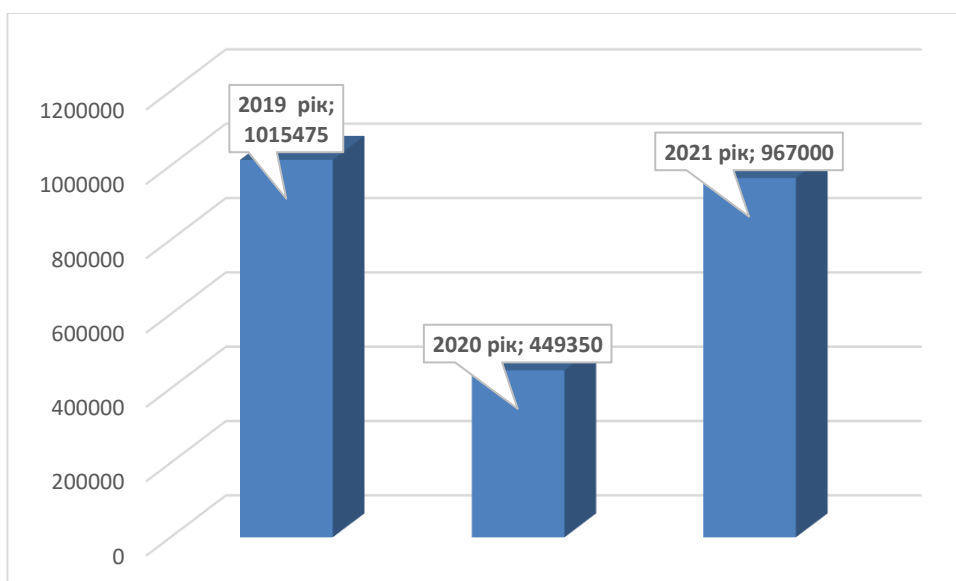


Рис.2.4. Кількість обслугованих туристів туроператором «Join UP!»

На рисунку бачимо динаміку кількості обслугованих туристів.

Загалом, за даними «Join UP!», станом на жовтень 2021 року вже 59 499 туристів забронювали тури на період із 1 жовтня 2021 року по 30 березня 2022 року. У минулому році таких було майже вдвічі менше – 32 498 осіб. Утім, показників допандемічного 2019 року досягти ще не вдалось – тоді тури на аналогічний період забронювали 79 819 українських мандрівників.

Єгипет, як і рік тому, залишається найпопулярнішим напрямком серед українських туристів у зимовому сезоні 2021-2022. Про це свідчать дані внутрішньої статистики «Join UP!». На другому місці вже традиційно залишилася Туреччина. А ось далі відбулися певні зміни – минулорічний бронзовий призер ОАЕ перемістився на четверте місце, а ось відкриті цього року європейські напрямки – Греція (3 місце) та Іспанія (5 місце) – увірвалися до топ-5 найбільш затребуваних напрямків. Натомість Танзанія та Україна, які минулого року посідали 4 та 5 місце відповідно, цього року випали з п'ятірки лідерів.

Водночас відзначаємо, що цінова ситуація на туристичному ринку не є рівномірною. Ті країни, яким вдалося не закрити кордони, навіть виграли, адже мандрівники обирали саме їх. Як результат, попит зростає і, наприклад, у Єгипті мінімальна ціна за тур (на 7 ночей при розміщенні в двомісному номері) протягом останніх трьох років зростала: з 200 доларів у 2019/20 році до 220 доларів у 2020/21 і до 240 доларів у 2021/22. Водночас, в цьому сезоні стільки ж вартує аналогічний відпочинок у Греції. Утім, деякі напрямки зберігають ціни на одному рівні. Так, мінімальна вартість у зимовій Туреччині уже протягом двох років складає 180 доларів.

На тлі невизначеної позиції низки популярних європейських чи азіатських країн, де уряди то спрощують, то знову ускладнюють правила перетину кордону та відпочинку, виграють ті напрямки, що залишаються стабільно відкритими. Так, Туреччина є одним із головних центрів тяжіння для туристів із України — цього року в системі Join UP! було зафіксовано 100 549

заявок на відпочинок у цій країні. У порівнянні з 2020 роком зростання становило 168%, а з 2019 — 197%. При цьому слід розуміти, що в заявках може бути більше ніж один турист.

Ще один переможець року — Греція. Ця країна однією з перших у ЄС відкрила свої кордони на зрозумілих умовах, а туристи, що скупили саме за європейським відпочинком, були щасливі відправитись на грецькі курорти. Протягом 2021 року в системі бронювань Join UP! було зафіксовано 20 319 заявок на подорож до цієї країни. Зростання відносно 2019 року склало 150% (у 2020 країна не приймала туристів із України). Значно виріс попит на подорожі до ОАЕ — +190% у 2021 відносно попереднього року; та Чорногорії +700% за аналогічний період.

Лідером традиційно залишається Єгипет. Продажі турів у цю країну також зросли, але ще не досягли доковідного максимуму. У 2021 році було оформлено 195 258 заявок, що на 58% більше ніж у 2020 р., але майже на 30% менше ніж у 2019 р.

Найпопулярнішим для відпочинку традиційно був літній період, але цього року продажі в так званому «оксамитовому сезоні» (вересень-жовтень) також були високими. При цьому найбільше заявок було в липні — 47 009, а серпень і вересень ідуть за ним майже з мінімальною дистанцією — 46 838 і 46 803 відповідно. В травні та червні подорожей було менше за середні показники попередніх років, адже тоді рівень вакцинації населення був ще доволі низьким, проте люди часто планували зробити щеплення у відправитись у поїздку влітку пізніше.

Україна протягом усієї пандемії залишається однією з тих країн, де дотримуються зваженої позиції щодо правил безпеки та відкритості кордонів. Ця перевага дала певні результати: цього року до нас в гості активно поїхали туристи з Саудівської Аравії. Цьому також сприяла лібералізація візового режиму та відкриття авіасполучення. Загалом послугами Join UP! в Україні скористались 3 тис. туристів із цієї країни. Очікується, що тренд збережеться

й наступного року, коли аналогічні програми стартують і для інших країн Перської затоки. Крім того, подорожі до нашої країни користуються попитом серед мандрівників із Молдови та Азербайджана.

Розвиток туристичних напрямків, як і до цього, залежав від протипандемічних обмежень. Бачимо, що попит існує й перебільшує наявні пропозиції, але про справжнє відновлення можна буде казати лише після повного відкриття всіх кордонів. Разом із тим, цієї зими мандрівники мають набагато більш широкий вибір: гірськолижні курорти від Туреччини до Грузії, Словаччини чи наших Карпат, пляжний відпочинок у Єгипті, ОАЕ чи на острові Занзібар, а ще довгоочікуваний міський відпочинок у Європі.

«Join UP!» наприкінці 2021 року користувалися попитом тури на 2022 рік до Туреччини, Греції, Іспанії, Єгипту, Албанії та інших країн.

В нових умовах військового стану туроператор змінив підхід до логістики — з середини червня стали доступні трансфери до Кишинева, а пізніше з Жешува з вильотом на популярні літні напрямки. Наразі саме столиця Молдови залишається найзатребуванішою точкою вильоту для туристів, що подорожують із Join UP! Від початку виконання рейсів звідти відправились подорожувати майже 51 тис. мандрівників. Утім, популярність Жешува також зростає. Інший затребуваний напрям цього року — подорожі на автобусі. Вони цікавлять тих, кому нерзучно летіти самостійно з іншої країни, адже під час автобусних турів мандрівників супроводжують від самої першої точки подорожі. В літньому сезоні найбільш затребуваними були автобусні тури до Анталії, Чорногорії, Болгарії та Греції. Додатковою перевагою стало те, що виїзди організовували не тільки з Києва, але й з інших міст України. Ще одна велика аудиторія туристів — українці, які опинились за кордоном, але так само довіряють українським турагентам і, відповідно, туроператорам. Найчастіше вони замовляють наземне обслуговування в улюблених готелях, а до місця відпочинку дістаються самостійно. Таких замовлень протягом 2022 року було 35% від усіх бронювань турів.

Таким чином, під час війни компанія переорієнтувалася на продаж турів з вильотами з країн-сусідів, адже однією з складових комплексного турпродукту обов'язково є послуга транспортного обслуговування, яка поруч з готельним обслуговуванням визначає основний пакетний турпродукт. Спеціальний продукт - це складові послуги туру, які відрізняють його від будь-якого іншого як щодо мети подорожі, так і щодо шляхів її досягнення.

Супутній продукт – це комплекс послуг та товарів, необхідних туристам для того, щоб використати основний та спеціальний продукт. Наприклад, пропозиція у місцях проживання туристів поштового зв'язку, телефону, необхідних побутових послуг і товарів туристського попиту.

Додатковий продукт надає спеціальному продукту додаткової вигоди й допомагає безпомилково відрізнити даний продукт від конкуруючих з ним аналогічних продуктів. Комплексний туристичний продукт, крім основного, спеціального й додаткового продуктів, включає й такі його елементи та якісні характеристики що створюють загальний імідж туристичного підприємства та його послуг - це загальна атмосфера обслуговування, форми пропозиції продукту, легкість спілкування з обслуговуючим персоналом тощо [31, с. 129].

Корпоративна культура – сукупність моделей поведінки, що придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність та поділяються більшістю членів організації. Специфічні особливості корпоративної культури виражаються через різноманіття її видів та типів.

Знання провідного типу культури організації дозволяє грамотно планувати стратегію корпоративного розвитку.

Корпоративна культура, як засіб управління, може впливати на мотивацію співробітників, привабливість фірми як роботодавця, моральність кожного співробітника, його ділову репутацію, продуктивність та ефективність трудової діяльності, якість роботи співробітників, характер

особистісних та виробничих відносин в організації, відносини службовців до роботи та їхній творчий потенціал.

Культура підприємства «Join UP!» складається з безлічі норм, правил та цінностей, якими співробітники керуються у своїй діяльності. Культура охоплює існуючу на підприємстві систему відносин для людей, розподіл влади, стиль управління, кадрові питання, визначення перспектив розвитку. Основним у роботі цієї турфірми є сувора дисципліна, доведення справи до кінця, відповідальність за кожного клієнта та робота без збоїв. Керівництво дотримується принципів чесності та відкритості щодо підлеглих, доступно пояснює цілі та допомагає в їх досягненні.

«Join UP!» з 2010 року отримала свій актуальний статус – туроператор. З часом відкривалися нові філії в таких містах як: Запоріжжя, Харків, Одеса, Дніпро і Львів. у 2014 році відбулося стрімке зростання компанії, тому що Join Up! вийшла на ринок Азербайджану та Молдови. Там відкрилися свої представництва в головних містах країн-Кишиневі і Баку. На початок 2018 року компанія вже мала: 40 напрямків, 500 співробітників, 115 туристичних агентств у 48 містах України та 6 головних офісів.

Трудові ресурси туристичної фірми «Join UP!» мають чітко виражену структуру і функціональні обов'язки. Під організаційною структурою підприємства розуміють склад, підпорядкованість, взаємодію і розподіл робіт по підрозділах і органам управління, між якими встановлюються певні відносини з приводу реалізації владних повноважень, потоків команд і інформації. Від цього залежать обсяг і своєчасність виконання роботи в компанії.

Саму структуру персоналу можна розділити на три категорії, керівники, фахівці, обслуговуючий персонал, що надано на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Структура управління туристичної фірми «Join UP!»

Як видно з даної схеми туристична фірма «Join UP!» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну систему управління

Основу лінійних структур становить так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал тощо).

По кожній підсистемі формується ієрархія служб ("шахта"), що пронизує всю організацію від верху до низу. Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Відповідно будується і система мотивації і заохочення працівників. При цьому кінцевий результат (ефективність і якість роботи організації в цілому) стає другорядним, тому що вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його одержання.

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; особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу.

Кожний з менеджерів туристичної фірми має свої посадові обов'язки (див. табл.2.4).

Таблиця 2.4

Посадові обов'язки менеджерів туроператора «Join UP!»

Посада	Функції
Генеральний директор	Загальне управління організацією, стратегічне планування, робота з VIP - клієнтами, розробка фінансових планів, підтримка людей, дисципліни, мотивація, контроль
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерської документації, облік і контроль фінансової дисципліни, складання звітів, забезпечення керівництва оперативною фінансовою інформацією
Головний менеджер	Управління збутом туристичних послуг, прийом на роботу нових співробітників, робота з персоналом
Менеджери	Збут туристичних послуг, робота із клієнтами, участь у складанні планів, звітів, оперативна робота з маркетинговою інформацією.

У цілому, можна сказати, що організаційна структура туристичної фірми «Join UP!» відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного менеджменту в Україні.

На сьогоднішній день в формуванні трудових ресурсів туроператора «Join UP!» існують недоліки, але вони не суттєві, існує проблема збільшення навантаження на трудові ресурси, досить високий рівень плинності кадрів. В цілому формування трудових ресурсів туроператора «Join UP!» можна оцінити як задовільне, що обумовлює необхідність розробки заходів і рекомендацій, спрямованих на оптимізацію стилю і методів роботи в розвитку трудових ресурсів.

Метою аналізу діючої системи мотивації та стимулювання персоналу в «Join UP!» є створення уявлення про її недоліки і можливості їх цілеспрямованого виправлення і цілісного формування – від вироблення політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації конкретних працівників.

Розглянемо кожну групу методів стимулювання більш докладно. В управлінні персоналом туроператора «Join UP!» застосовуються такі групи методів:

1 Адміністративно-організаційні методи управління: регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою посадових інструкцій; використання владної мотивації (видання наказів, видача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю компанії.

2 Економічні методи управління: матеріальне стимулювання праці працівників: основна заробітна плата; фіксовані преміальні кожного місяця.

Основний акцент в системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до ТК України керівництво компанії самостійно встановлює вид системи оплати праці, розміри посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Фірма використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Заробітна плата працівників складається з: посадового окладу і премій.

Заробітна плата працівникам виплачується два рази на місяць без затримок, що само по собі є стимулом до праці. Люди до цього звикли і тому впевнені в своєму стабільному положенні. Форма оплати праці використовується почесово - преміальна (встановлюється процентна надбавка до місячної заробітної плати).

Винагорода складається з двох частин:

- простої погодинної оплати;
- преміальної частини винагороди.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має своєю метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, підприємливості. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів. Основною умовою нарахування премій працівникам є виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями.

Премія в компанії є фіксованою, що в свою чергу, не є достатнім стимулом працівників до прагнення робити, що більше для компанії, ніж входить в їх безпосередні посадові обов'язки. Працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії в наступних випадках: невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими інструкціями; вчинення дисциплінарного проступку; завдання матеріального збитку компанії або нанесення шкоди її діловій репутації. Конкретний розмір зниження премії визначається директором і залежить від тяжкості проступку або характеру упущення, а також їх наслідків.

3 Соціально-психологічні методи управління: розвиток у співробітників почуття приналежності до організації за допомогою формування стандартів обслуговування; стимулювання праці працівників за допомогою гарантованого надання соціальних гарантій (листки непрацездатності, виплати допомоги, надання оплачуваних відпусток і т.п.), організації свят для співробітників і їхніх дітей.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання, використовуваних в компанії слід так само назвати оптимізацію організації робочого місця необхідними меблями, забезпечення всією необхідною оргтехнікою та обладнанням, освітленням. У туроператора «Join UP!» є традиція – привітання співробітників з днем народження або іншими знаменними датами в їх житті, з врученням премії або цінного подарунка. А також спільне святкування урочистостей, особливих подій компанії.

Співробітникам, у яких робота пов'язана з роз'їздами, надаються підзвітні кошти на паливні витрати і обслуговування особистого автотранспорту. Це є також важливим додатком до бюджету співробітника. У компанії вітається прагнення до навчання, до вдосконалення своїх знань. Керівництво фірми оплачує навчальні відпустки, але на жаль саме навчання працівників, фірма компенсувати поки не готова.

Структура бізнес-процесів включає інформацію про основні процеси, що протікають всередині підприємства. Об'єкти цієї групи можна розділити на три основні блоки:

- процеси управління;
- основні процеси;
- процеси забезпечення.

Процеси менеджменту – це сукупність управлінських видів діяльності (дій, рішень, впливів, аналізу) організації, що забезпечує досягнення поставленої мети організації (участь у тендерах і конкурсах, маркетинг, планування). Процеси менеджменту – це підготовка та участь у конкурсах, маркетинг, планування робіт та розподіл ресурсів.

Основні процеси – це сукупність взаємозалежних та взаємодіючих видів діяльності, в керованих умовах і за допомогою певних ресурсів, що перетворюють входи у виходи.

Процеси забезпечення – це процеси, призначені задля забезпечення результативного функціонування процесів організації. До процесів забезпечення належать управління документацією, управління персоналом, управління інформаційними системами, покращення якості роботи та освіти [33, с.48].

На рис. 2.6 представлено взаємозв'язок між даними блоками бізнес-процесів.

З описаних вище бізнес-процесів, можна назвати основні бізнес-функції компанії на рис. 2.7.

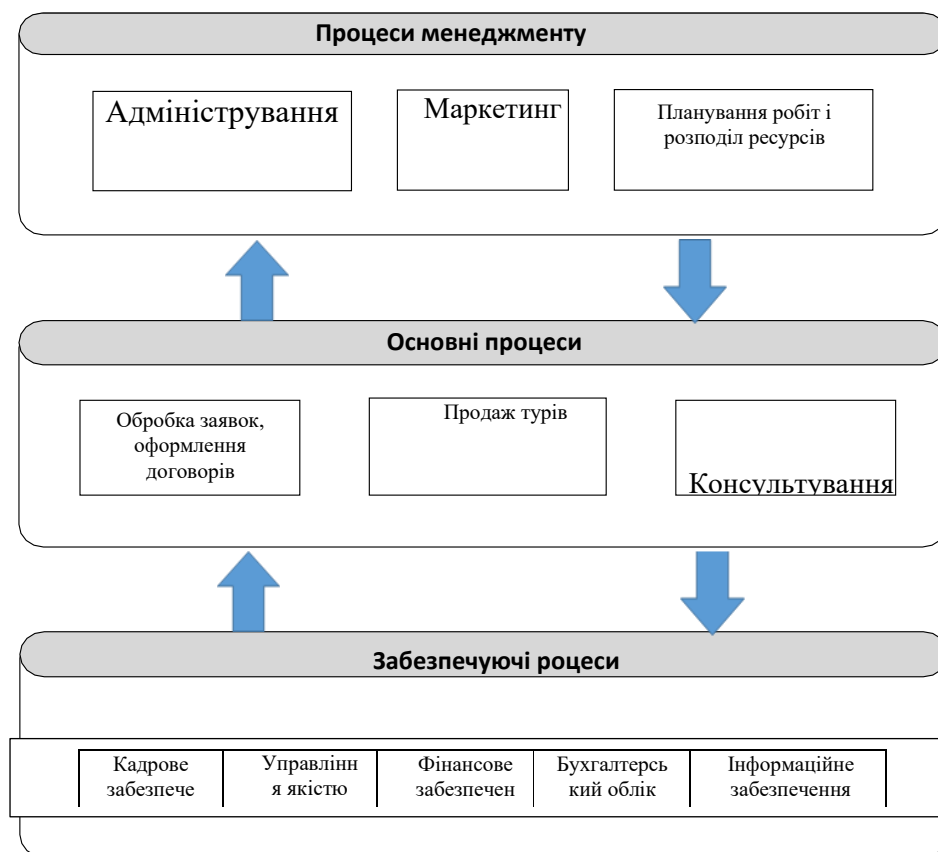


Рис. 2.6. Взаємозв'язок між блоками бізнес-процесів

Туроператор «Join UP!» надає такі види послуг:

- продаж різних видів турів: зарубіжних, Україною, екскурсійних, оздоровчих;
- проведення консультацій та підбір турів;
- надання послуг страхування
- навчання турагентів;
- продаж авіаквитків.

Стратегічні цілі та завдання компанії безпосередньо пов'язані з бізнес-процесами. За рахунок підходів, що входять у процеси, відбувається здійснення стратегічних цілей.

Стратегічними цілями туроператора «Join UP!» є відкриття нових філій, впровадження нових технологій, приріст більшої кількості клієнтів, а також збільшення ефективності інформаційних технологій.

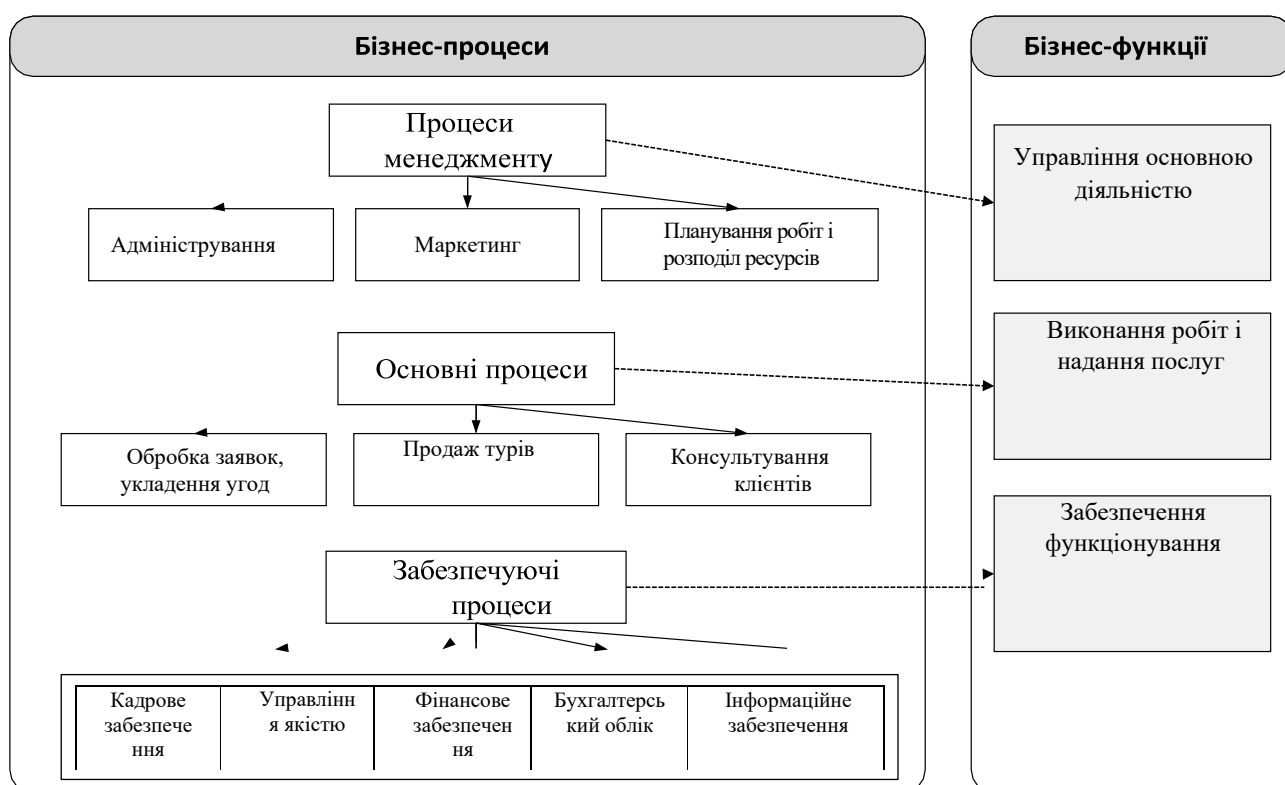


Рис.2.7. Бізнес-процеси та бізнес-функції туроператора «Join UP!»

Організаційна структура встановлює взаємовідносини рівнів управління та функціональних підрозділів, які дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації.

Найвищу ланку в організаційній структурі туроператора «Join UP!» займає директор. У його підпорядкуванні перебувають головний менеджер з туризму, маркетологом, керівник візового відділу та бухгалтер. Головний менеджер керує менеджерами з продажу та підбору турів. Маркетолог керує контент-менеджером. У підпорядкуванні керівника візового відділу перебуває візовий фахівець.

Туроператор «Join UP!» також використовує інформаційні системи для оперативного управління підприємством. До функцій додатків належать забезпечення електронного документообігу, забезпечення ефективної взаємодії, автоматизація діяльності працівників турфірми. Інформаційні системи та його функції представлені на рис 2.8.

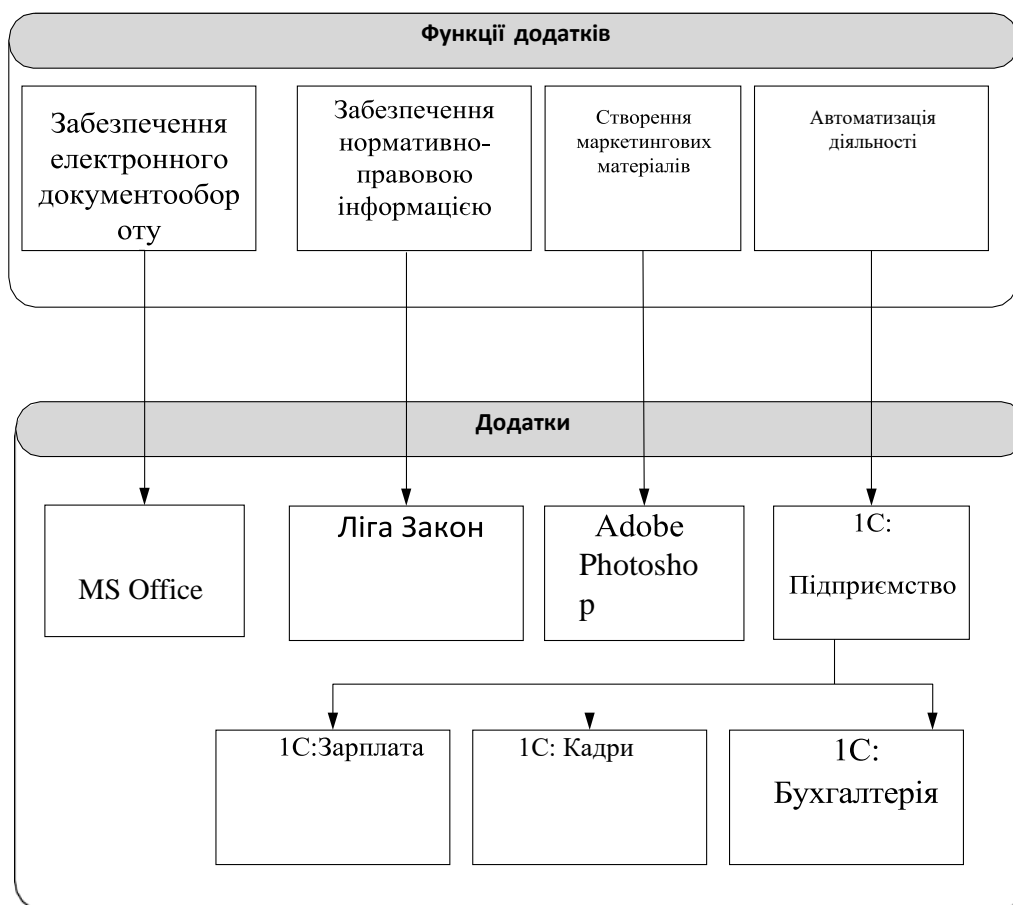


Рис. 2.8. Інформаційні системи

Бізнес-процеси для підприємства здійснюються з допомогою перелічених вище інформаційних систем. На рисунку 2.8 можна побачити взаємодію окремих бізнес-процесів туристичного з інформаційними системами.

Офіс турфірми має свою мережу та забезпечений виходом до Інтернету. Маршрутизатори беруть функцію перенаправлення пакетів інформації. Офіс обладнаний комп'ютерами та сервером, які об'єднані між собою в одну мережу за допомогою комутатора та маршрутизатора. Комп'ютери в такій мережі легко можуть обмінюватися пакетами даних між собою та сервером. IT-інфраструктура турфірми представлена на рисунку 2.9.

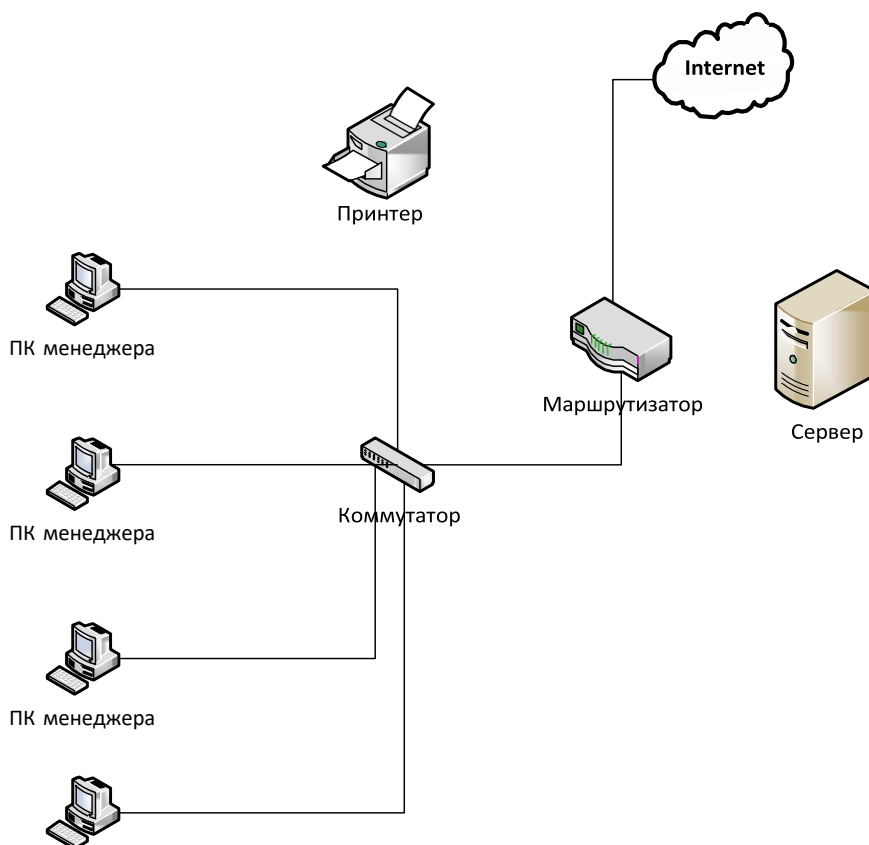


Рис.2.9. IT-інфраструктура туроператора «Join UP!»

Повна модель підприємства допомагає структурувати дані про організацію з метою вдосконалення функцій бізнесу, реінжинірингу, поліпшення архітектури компанії. Мета такого виду подання полягає у створенні достовірного, наочного та простого для розуміння опису діяльності підприємства.

Повна модель складається з чотирьох блоків:

- бізнес-стратегія;
- бізнес-архітектура;
- архітектура додатків;
- IT-інфраструктура.

Якщо підприємство планує запровадити інформаційну систему, скоротити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів, необхідно провести опис існуючих бізнес-процесів – взаємозалежних наборів заходів,

споживають ресурси, створюють цінність і результатів [19, с. 88].

Підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів дозволяє отримати такі конкурентні переваги:

- збільшення динамічності компанії;
- зростання економічної ефективності та безпеки бізнесу;
- скорочення вартості інвестицій;
- формування бази для створення системи інформаційних технологій в організації.

Для моделювання бізнес-процесів з метою систематичного аналізу використовують різні графічні нотації, а також case-засоби [29, с. 10].

Бізнес-процес продажу туру в туристичній агенції складається з трьох підпроцесів: «Обробка заявки», «Бронювання», «Оплата та оформлення документів»

На етапі обробки заявки менеджер виявляє переваги клієнта: країна для відпочинку, готелі, бюджет. Після цього менеджер підбирає перелік варіантів. Якщо клієнт не може вибрати тур із наданих йому варіантів, менеджер уточнює вимоги та підбирає нові варіанти. Також клієнт може відмовитись від подальшого підбору, і на цьому процес завершується.

У разі вибору клієнтом одного з варіантів менеджер переходить до процесу бронювання. На даному етапі менеджер заносить дані до системи бронювання та надсилає запит на підтвердження туру. Відповідь надходить протягом 72 годин. У разі підтвердження обраного туру клієнту виставляється рахунок для оплати.

На етапі оплати та оформлення документів укладається договір між клієнтом та туроператором, і відбувається оплата туру. Клієнту видається чек про оплату.

Після проведення аналізу моделі AS-IS процесу продажу туру в туристичній агенції були виявлені такі недоліки:

1. Частина клієнтів, які залишили заявку на підбір туру, не доходить до

етапів бронювання та оплати.

2. Нестача аналітичної інформації для прийняття рішень та вдосконалення бізнес-процесів. Підбір туру полягає в перевагах менеджера, а не з урахуванням портрета клієнта чи аналізу трендів.

3. Наявність множинних джерел інформації, не пов'язаних між собою: дані про клієнтів зберігаються в Excel, тому часто відбувається втрата інформації, менеджери не завершують роботу з клієнтом, не дотримуються термінів, відбувається втрата клієнта з відходом менеджера, виникають проблеми з подальшим веденням туриста через нестачі інформації про нього.

4. Зміни у першоджерелах, відсутність актуальної інформації в режимі реального часу. Відсутність єдиного пошуку з усіх джерел даних.

5. Складність одержання звітності, відсутність повної автоматизації процесу, низька швидкість формування звітів. Ручне оброблення даних уповільнює роботу менеджерів.

Реалізація поставлених завдань передбачає впровадження рішення SAP Business Objects Business Intelligence.

Висновки до розділу 2

Туроператор «Join UP!» – багатопрофільний туроператор, що пропонує понад 20 напрямків відпочинку – від найпопулярніших курортів до екзотики. Будь-який пропонований вид відпочинку адаптується досвідченими менеджерами під очікування клієнта та враховує особливості сімейного, молодіжного та індивідуального туризму. «Join UP!» пропонує організацію пляжного відпочинку на популярних курортах, а також оздоровчі, лікувальні, екскурсійні, групові, індивідуальні, корпоративні, спортивні та VIP тури.

Туроператор «Join UP!» має одну із найпростіших організаційних структур – це лінійна структура. Для згладжування економічних ризиків у «Join UP!» можна використовувати спеціальні пропозиції для групи клієнтів з меншою платоспроможністю.

Об'єктом управління в туристичній фірмі ««Join UP!» є персонал підприємства, тому в роботі було проведено кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства, оцінку чисельності окремих категорій працівників, аналіз вікової структури персоналу, охарактеризовано загальну освітню структуру персоналу, охарактеризовано показники плинності персоналу.

На жаль, проблема мотивації праці в «Join UP!» не вирішується на належному рівні, що мало б позитивний вплив на рівень розвитку підприємства, його трудового потенціалу, розширення й поліпшення якості послуг, що надаються туристичною фірмою. На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників в «Join UP!» вважаємо за доцільне: підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці; забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою; здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності працівників підприємства. Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю. З метою сприяння її зростання, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності функціонування організацій і поліпшення на цій основі матеріального й культурного рівня життя робітників, зміцнення трудової дисципліни й поступового перетворення праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини одним з найбільш важливих регуляторів відносин стосовно заробітної плати є колективний договір на підприємстві.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP»

3.1 Оцінка ефективності управління внутрішнім середовищем туроператора «Join UP»

Ключові показники ефективності підприємства (КРІ) визначаються як вимірювання, що використовується для аналізу та відстеження ефективності бізнес-процесів протягом заданого періоду часу та показують, наскільки добре працює організація [41, с. 25]. Від даних показників залежить прибуток підприємства.

Переваги використання системи ключових показників ефективності полягає у визначенні результативності поточної діяльності, економії фонду оплати праці, формуванні планів, стратегій та прогнозів, своєчасне виявлення та усунення проблем, коригування бізнес-процесів.

Визначивши показники ефективності, керівник туристичної агенції починає розуміти всі ключові індикатори своєї системи продажів та отримує можливість ставити менеджерам зрозумілі вимірні цілі щодо покращення показників, наприклад, «вийти на певний план продажів», "збільшити середній чек", "підвищити повернення постійних клієнтів" і т.д. Також стає простіше зробити висновки про те, чи досягла турфірма поставлених цілей та завдань, оперативно вносити зміни, оптимізувати процес роботи та витрати.

Показниками ефективності у турфірмі можуть бути:

- обсяг продажу турів;
- кількість проданих туристичних путівок;
- кількість нових залучених клієнтів;
- кількість звернень до турфірми;
- кількість заявок із сайту;

- обсяг продажів на менеджера;
- частка клієнтів, які здійснили повторну купівлю туру;
- частка клієнтів, що залишили позитивний відгук;
- кількість проданих додаткових послуг;
- середній чек;
- трафік (дзвінки або відвідуваність сайту);
- конверсія та інші показники.

Універсальних ключових показників ефективності немає. Кожне підприємство самостійно вибирає і встановлює індивідуальні показники, відповідні особливостям бізнесу, і навіть визначає спосіб їх розрахунку.

Значення показників можна розраховувати як по одному співробітнику, так і по підприємству загалом.

Щоб розрахувати ключові показники ефективності, потрібно визначити вагу кожного показника в порядку значущості. З менеджерами та бухгалтером проводиться обговорення та визначаються основні кількісні показники, які мають найбільший вплив на отримання прибутку.

Далі необхідно оцінити, яких результатів було досягнуто протягом встановленого періоду часу. Найзручніше це робити в таблиці. У стовпці планових значень вказується величина показника, яка має бути досягнута у певний проміжок часу (за підсумками місяця). У стовпці фактичних значень – показники, які реально досягнуті.

На останньому кроці порівнюються планові значення показників із фактично досягнутими результатами та підраховується індекс КРІ. Якщо індекс дорівнює одиниці, то план виконано. Якщо індекс більше одиниці, план перевиконано. Якщо індекс менше одиниці, план не виконано. За результатами цих показників менеджерам може нараховуватись бонуси до заробітної плати.

У таблиці 3.1 представлені основні показники ефективності туроператора «Join UP!» та спосіб їх розрахунку.

Таблиця 3.1

Основні показники ефективності

Показник	Розрахунок	Вага показника
Об'єм продажу	$(\text{Факт продажів}/\text{План продажів}) * 100\%$	0,2
Кількість заявок	$(\text{Факт}/\text{План}) * 100\%$	0,2
Кількість проданих турів	$(\text{Факт продажів}/\text{План продажів}) * 100\%$	0,15
Кількість клієнтів, що залишили позитивний відгук	$(\text{Факт}/\text{План}) * 100\%$	0,1
Частка нових клієнтів	$(\text{кількість клієнтів у цьому періоді}/\text{кількість клієнтів у минулому періоді}) * 100\%$	0,1
Частка клієнтів, що вчинили повторну покупку	$(\text{кількість клієнтів у цьому періоді}/\text{кількість клієнтів у минулому періоді}) * 100\%$	0,25
	Всього:	1

Таким чином, показниками, які найбільше впливають на підвищення ефективності бізнес-процесів, є обсяг продажів, кількість проданих турів, частка клієнтів, які здійснили повторну купівлю туру. Не всі клієнти, які залишили заявку на підбір туру, купують. Отже, найбільше значення має не кількість клієнтів, а кількість проданих турів. Після впровадження SAP-аналітики планується підвищити показники продажу за допомогою клієнтської аналітики. Система ключових показників ефективності для туроператора створюється з урахуванням специфіки діяльності та основних бізнес-процесів підприємства. Правильно визначені та розраховані показники роблять їх зрозумілими для персоналу та зручними в оцінці. Необхідно проводити регулярний моніторинг результативності застосовуваних показників ефективності та проводити їх заміну або коригування у разі

потреби. Для цього на підприємстві буде здійснено впровадження SAP-аналітики.

За допомогою SAP-аналітики можна контролювати та розраховувати показники ефективності в автоматичному режимі, проводити план/факт аналіз, будувати прогностні значення поточного місяця для контролю виконання плану в режимі реального часу, виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Доступні такі алгоритми розрахунку прогнозу, як лінійна регресія, нелінійна регресія, мультилінійна регресія, шматково-лінійна регресія та ін. Також можна вказати переваги щодо отримання повідомлень про сприятливі та несприятливі відхилення.

Однією з причин прийняття неоптимальних рішень щодо управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві є неправильна робота з ключовими показниками ефективності, які вибираються або інтуїтивно, або ґрунтуючись лише на знаннях галузі.

Побудова прогностних моделей здійснюється шляхом пошуку закономірностей та взаємозв'язків у історичних та поточних даних. За допомогою прогностної аналітики SAP можна реалізувати модель підвищення ефективності бізнес-процесів з урахуванням методики збалансованої системи показників.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові.

Збалансована система показників заснована на баченні та стратегії. Вона відображає найважливіші аспекти бізнесу. Концепція системи підтримує стратегічне планування, реалізацію та подальше коригування стратегії. Завдяки цій системі управління підприємство може побачити повну картину бізнесу.

Розробка збалансованої системи показників починається із створення стратегічної карти. На стратегічній карті відображаються причинно-наслідкові зв'язки між найважливішими завданнями, необхідними для досягнення цільового результату, тобто план плану дій, куди потрібно розвиватися і що для цього необхідно буде зробити.

Цільовий результат визначається у чотирьох перспективах: фінанси, клієнти, бізнес-процеси всередині компанії, навчання та розвиток персоналу.

Ключові показники ефективності або КРІ дозволяють вимірювати ефективність виконання всіх завдань та робіт, які будуть описані у стратегічній моделі підвищення ефективності бізнес-процесів.

Даний підхід дозволяє вибрати показники ефективності та розташувати їх у пріоритетному порядку у збалансованій системі показників, що сприяє отриманню більш точної інформації для створення стратегічної карти. Головною перевагою моделі є візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між показниками ефективності з різних напрямків. Застосування статистичної аналітики робить стратегічну карту ще достовірнішою. Результат цього аналізу може використовуватися для перевірки та перепроєктування показників ефективності у збалансованій системі показників.

Стратегія роботи з клієнтами полягає у збільшенні виручки з кожного клієнта, збільшенні кількості клієнтів, відкритті нових філій у регіоні, підвищенні задоволеності клієнтів.

Бізнес процеси включають вдосконалення процесу продажів.

Стратегія розвитку персоналу полягає у підвищенні кваліфікації персоналу за рахунок рекламних турів, у розвитку корпоративної інформаційної системи, підвищенні задоволеності та ефективності персоналу.

Для роботи стратегічної карти необхідно здійснювати контроль за виконанням поставлених цілей та певних показників. Для цього використовуватиметься SAP-аналітика.

3.2. Напрями покращення управління внутрішнім середовищем туроператора «Join UP»

Зміна ситуації на сучасних ринках, які потрібні аналізувати та відстежувати, відбувається практично щодня. Керівництву підприємства слід систематично працювати з великими обсягами різної інформації, щоб реагувати на ці зміни. Без застосування інформаційних систем та технологій для аналізу даних зробити це досить складно. Процес займе багато часу. Вирішити проблему дозволяє SAP-аналітика.

Рішення для бізнес-аналітики SAP забезпечують користувачів необхідною для роботи інформацією, дозволяють покладатися на точні дані, відстежувати ключові показники та отримувати цінну аналітичну інформацію щодо поведінки клієнтів. За допомогою SAP-аналітики можна аналізувати дані в режимі реального часу, що є важливою умовою прийняття своєчасних управлінських рішень. Економічна ситуація на ринку постійно змінюється, підвищується конкуренція, тому дуже важливо проводити якісний аналіз з метою отримання достовірних даних [42, с. 95].

Якщо керівник організації не має повного уявлення про її діяльність виникає ризик ухвалення невірних управлінських рішень. Багато підприємств застосовують у роботі різні аналітичні інструменти, недоліком яких є те, що дані не знаходяться в одному місці і не оновлюються своєчасно. Впровадження інструментів бізнес-аналізу сприяє підвищенню керованості компанії, зміцненню становища на ринку та внесе значний внесок у стратегічний розвиток бізнесу.

Можливості SAP-аналітики:

1. Оптимізація аналітичних процесів. Інтеграція з існуючими платформами управління даними сприяє спрощенню ландшафту аналітики, навіть якщо дані надходять із різних джерел.

2. Збір розширеної інформації. Стимулюється прискорення зростання за рахунок автоматичного виявлення факторів, які зробили внесок у отримання попередніх результатів, для моделювання сценаріїв майбутнього розвитку та прогнозування результатів за допомогою машинного навчання.

3. Перетворення знань на реальні дії. Можливість узгоджувати процеси стратегічного, фінансового та операційного планування за допомогою інструментів спільної роботи для складання бюджету, прогнозування та аналізу, забезпечуючи підвищення ефективності бізнесу.

4. Візуалізація рішень. Можливість створювати динамічні та гнучкі візуальні журнали, що дозволяють отримувати деталізовану інформацію та швидко знаходити відповіді на нагальні питання бізнесу.

Рішення бізнес-аналітики компанії SAP постійно розвиваються. Існують різні програми, програмні продукти та платформи SAP для аналізу даних:

- бізнес-аналітика SAP BusinessObjects Business Intelligence (BI);
- прогнозна аналітика SAP Predictive Analytics;
- SAP Analytics Cloud;
- SAP BW/4 HANA;
- S/4 HANA.

Платформа SAP BusinessObjects Business Intelligence (BI) є гнучкою, масштабованою інформаційною інфраструктурою, яка спрощує процес пошуку та спільного використання ідей для прийняття найкращих рішень.

Масштабованість як серед офісних ресурсів, у хмарі або при гібридному рішенні для одного або декількох інструментів управління та використовуваних інтерфейсів забезпечується за рахунок уніфікованої та інтегрованої інфраструктури [15].

Система бізнес-аналітики SAP Business Intelligence складається з двох частин: єдиної аналітичної платформи BI-рішень (SAP BO) та сховища даних (SAP BW). Сховище даних має такі функції, як зберігання, аналіз, збирання та

адміністрування даних з SAP та інших систем. Здійснюється розмежування прав доступу до інформації.

Сховище даних підтримує оперативну аналітичну обробку (OLAP – Online Analytical Processing) інформації з великих обсягів оперативних та історичних даних. Завдяки даній технології існує можливість отримати багатовимірні аналітичні звіти згідно з різними бізнес-перспективами. Пов'язані між собою дані по всіх напрямках підприємства можна аналізувати за допомогою сервера SAP BW, який попередньо налаштований з урахуванням основних сфер і процесів.

SAP BusinessObjects включає різні спеціалізовані додатки по роботі з даними та має наступний функціонал:

- єдине візуальне середовище розробки процесів очищення інтеграції та даних;
- управління розробкою та підтримкою процесів інтеграції розрахований на багато користувачів в режимі з використанням центрального репозиторія;
- робота користувачів у бізнес-термінах;
- управління контентом;
- інтеграція з існуючими бізнес-додатками;
- моніторинг дій користувачів;
- робота бізнес-користувачів різного рівня підготовки, в єдиній масштабованій інфраструктурі;
- доступ з єдиного шару метаданих до різних джерел незалежно від формату чи місця розташування;
- отримання звітів на мобільні пристрої;
- створення інтерактивних графічних панелей для аналізу даних

Web Intelligence – система бізнес-аналітики, що дозволяє створювати звіти, аналіз даних. Програмний продукт має великий набір функцій для аналізу та подання даних.

Design Studio – інструмент, що містить широкий спектр спеціалізованих об'єктів представлення даних для створення інтерактивних інформаційних панелей показників, за допомогою яких можливе отримання зведеної інформації по компанії, а також проведення аналізу «що якщо». За допомогою даного інструменту можна візуалізувати дані, які відобразатимуться на інтерактивних панелях. Доступ може здійснюватись з мобільних пристроїв. Design Studio використовується для формування інтерактивних візуалізацій даних, у тому числі готові для мобільних пристроїв – для панелей управління бізнес-об'єктами та додатків бізнес-аналітики. Щоб витягти максимальну цінність з даних, додаток розширює дизайн додатків та панелей управління, розміщує інтерактивну інформацію для оперативного ухвалення рішень.

Для візуалізації даних використовується програмний продукт SAP Business Objects Lumira. З його допомогою можна створювати інтерактивні діаграми та схеми. Дані можуть бути імпортовані з MS Excel, а також до інших джерел. Надає можливості формування наочних уявлень даних із можливостями інтерактивного аналізу.

Надаються можливості щодо проведення візуального аналізу за допомогою інформаційних панелей та обмінюватися результатами та журналами даних з іншими користувачами у безпечному середовищі. Користувачі можуть здійснювати аналіз даних користувача, завантажених з файлів, а також підключатися до корпоративних сховищ даних та різних вітрин даних.

Для дослідження бізнес-ідей та майбутніх сценаріїв використовується такий інструмент, як SAP BusinessObjects Dashboards. За допомогою нього можна сформувати чітку картину бізнесу завдяки використанню інтерактивним панелям управління, що забезпечують персоналізовану функціональність та інтерактивні інструменти, діаграми, та допоміжні моделі.

Для аналізу багатовимірних даних використовується SAP Business Objects Analysis, що надає можливість створювати додаткові розрахункові

показники, проводити фільтрацію та формувати дані. Даний інструмент представлений версіями для MS Excel та для OLAP – web-версія, коли кінцевий користувач працює у браузері, йому надаються базові можливості багатовимірного аналізу даних, доступні без попередньої установки на робочому місці.

SAP BusinessObjects Analysis для Microsoft Office дозволяє виявляти значущі для прийняття рішення дані у сукупності представленою інформацією. Ці програмні інструменти бізнес-аналітики та багатовимірного аналізу даних дозволяють фільтрувати та керувати даними, визначати тенденції та показники, що випадають безпосередньо в таблицях Excel, а також представляти цю інформацію у презентаціях Power Point.

SAP BusinessObjects Mobile. Mobile – інструмент, призначений для забезпечення доступу з мобільних пристроїв (iOS, Android) до звітних форм та інформаційним панелям показників, створеним за допомогою інших інструментів SAP Business Objects BI. Дозволяє максимально ефективно використовувати інструменти бізнес-аналітики на мобільних пристроях за умов обмеженого розміру екрану та використання touch screen.

Інструменти бізнес-аналізу успішно інтегруються з іншими модулями SAP, наприклад – "Управлінський облік", "Управління проектами", "Управління фінансами" та іншими.

SAP Predictive Analytics – це рішення, яке дозволяє здійснювати збір даних та будувати на основі цих даних прогнозні моделі, що дозволяють прогнозувати хід наступних подій. Побудова прогнозних моделей здійснюється шляхом пошуку закономірностей та взаємозв'язків в історичних та поточних даних.

Використання прогресивних технологій у передиктивній аналітиці, а також робота аналізу бізнес-процесів на межі об'єднання з математикою, статистикою та економетрикою дозволяє досить точно оцінювати ризики та можливості, виходячи з поточної ситуації та конкретного набору умов та

максимально сприяти прийняттю оптимального рішення. В умовах цифрової економіки та швидких темпів розвитку, прогнозна аналітика отримала широке застосування в бізнес-оточенні для перетворення бізнес-процесів, починаючи з автоматизації підготовки даних і закінчуючи використанням прогновної оцінки для прийняття стратегічних бізнес-рішень.

Прогнозні моделі можуть бути побудовані за допомогою таких інструментів як Automated Analytics (дозволяє створювати прості моделі, наприклад, моделі класифікації, регресії, кластеризації, часових рядів) та Expert Analytics (дозволяє використовувати складні алгоритми аналізу з застосуванням мови статистичного аналізу та відкритим вихідним кодом на мовою R).

SAP Predictive Analytics дозволяє працювати з даними, завантаженими з продуктивних баз даних (підтримуються таблиці та різні view SAP HANA, SQL view на SAP HANA, віртуальні таблиці Smart Data Access), що дозволяє створювати актуальні прогнози даних. Також існує можливість роботи з даними, завантаженими з плоских файлів (файлів Microsoft Excel і текстові файли). Все це полегшує роботу з джерелами даних та робить роботу SAP Predictive Analytics більш універсальною. Два нові набори інструментів для аналізу даних поставляються з інтеграцією до нової бази даних SAP HANA: алгоритми аналізу даних.

Predictive Analysis Libraries (PAL) та Application Function Modeler (AFM). AFM – графічний інструмент моделювання для передачі даних в алгоритм та назад. За допомогою цих інструментів програмісти та досвідчені фахівці з моделювання у SAP HANA можуть підвищити ефективність алгоритмів аналізу даних.

SAP Analytics Cloud має такі функції, як пошук та аналіз інформації, планування, прогнозування та підтримка спільної роботи за допомогою єдиного інтегрованого середовища, спеціально створеного для роботи у хмарі. Доступ до всіх даних та вбудованих аналітичних інструментів безпосередньо

з бізнес-процесів дозволяє миттєво отримувати важливу інформацію та швидко переходити до дії.

У рішенні SAP Analytics Cloud, що надається за моделлю SaaS, об'єднані всі необхідні аналітичні функції, у тому числі планування, прогнозний аналіз та бізнес-аналітика. За допомогою цієї програми співробітники можуть працювати з даними в онлайн-режимі, що дозволяє спростити процес аналізу та фінансового планування.

Функціонал прогнозової аналітики полягає у:

- застосуванні методу керованого машинного виявлення з метою допомогти кінцевим користувачам у створенні прогнозів;
- пошук ключових факторів впливу;
- виявлення аномальних значень та аналізу альтернативних сценаріїв.

Функціональні можливості бізнес-аналітики:

- дозволяють підключатися до різних джерел;
- здійснювати підготовку та комбінувати дані з різних джерел;
- візуалізувати результати аналізу великих даних;
- виконувати необхідні дії із програми після прийняття управлінськи рішення.

На основі створених візуалізацій створюються інтерактивні звіти, які пояснюють внутрішні залежності у даних та їх вплив на прийняті для підприємства рішення. SAP BW/4 HANA являє собою рішення для керування сховищами даних з гнучкими процесами моделювання даних, процесами, оптимізованими під SAP HANA. SAP BW/4HANA використовується для отримання та аналізу даних, моделювання, забезпечує швидкий доступ до інформації.

Найчастіше дані у різних форматах надходять із різних джерел. Вони мають бути інтегровані та пов'язані в єдиному запиті, щоб провести повномасштабний та значний аналіз. Корпоративні дані збираються централізовано у корпоративне сховище даних SAP BW/4HANA. Після цього

відбуваються процеси технічного очищення інформації за допомогою трансформації. Бізнес-правила застосовуються для консолідації даних для оцінки.

Масштабована багаторівнева архітектура дозволяє проектувати та реалізовувати різні рівні в системі для отримання даних, корпоративної пам'яті, розподілу даних та їх аналізу:

- логічні уявлення на об'єктах фізичних сховищ даних для створення узагальнюючих аналітичних інструментів;
- композитні провайдери для об'єднання даних із провайдерів даних SAP BW із даними з ракурсів SAP HANA;
- представлення Open ODS для інтеграції джерел даних у SAP BW/4HANA поетапно, від віртуального споживання до фізичної інтеграції.

SAP BW/4HANA дозволяє користувачам формувати індивідуальні запити виходячи з багатовимірних моделей даних. Є можливість доступу до даних для перегляду або аналізу в режимі реального часу.

Інструменти аналітики:

- інтерпретує визначення запиту та поточний стан аналізу;
- багатовимірний аналіз даних;
- застосовує агрегацію, виконує розрахунки та перетворення;
- застосовує сортування та ранжування;
- використовує вихідні дані та ієрархії даних;
- керує доступом користувачів.

S/4 HANA – це оновлена система ERP, побудована на нових принципах та технологіях. Система S/4 HANA створена як розвиток системи SAP ERP, яка накопичила в собі багато надмірності як у частині даних, так і та шляхів реалізації бізнес вимог. У S/4 HANA вдалося реалізувати аналітику, в тому числі і прогнозу, практично в реальному часі рівні системи ERP. Як нова платформа для нової ERP була вибрана SAP HANA.

SAP HANA – це платформа, яка є основою для багатьох продуктів SAP (S/4 HANA, Hybris, BW on HANA) та надає наступні можливості для аналізу даних, як база даних у пам'яті, що дозволяє отримувати швидкий доступ до даних, вбудовані механізми обчислення та алгоритми обробки даних, аналітику в реальному часі (OLAP та OLTP разом), а також власні інструменти роботи з даними.

Більшість туристичних агенцій використовують спеціалізовані CRM системи для туристичного бізнесу. У такі системи вже вбудована аналітика. Але її функціоналу недостатньо для постійного моніторингу туристичного ринку, оперативного коригування планів та подальшого розвитку бізнесу. За допомогою SAP-аналітики підприємство зможе посилити конкурентні переваги, підвищити кількість проданих турів та, відповідно, прибуток.

Основними перевагами системи бізнес-аналітики SAP Business Objects Business Intelligence є можливість моніторингу стану бізнесу в режимі реального часу завдяки розширеному аналізу, можливостям візуалізації даних та їх подання у максимально наочному вигляді.

Доступ до даних забезпечується з різних джерел: CRM систем, ERP-систем, файлів Excel або Access. Створені звіти можуть бути інтегровані до інших корпоративних додатків. Це рішення було обрано, оскільки за його допомогою співробітники тур фірми можуть створювати професійно оформлені звіти та інформаційні панелі, без програмування, без залучення ІТ-фахівців, що є перевагою для підприємств туристичного бізнесу, більшість з яких немає ІТ-відділу.

За допомогою цього рішення турфірма зможе скоротити витрати та підвищити прибутковість бізнесу. Функціональні можливості SAP BusinessObjects роблять рішення придатним для туристичного бізнесу. Щоб відслідковувати досягнення певних цілей, реалізацію стратегії та визначати ринкові тенденції застосовуються інтерактивні аналітичні панелі SAP, а також моделі для аналізу «що-якщо». Побудова складних та нестандартних

аналітичних запитів та звітів можлива без звернення до ІТ-фахівців та доступно в online та offline режимі.

Рішення надає візуальне середовище для розробки бізнес-процесів інтеграції та очищення даних. Налаштовувати інтеграцію систем та контролювати завантаження даних можуть фахівці з мінімальної технічною підготовкою. Для пошуку та дослідження великих обсягів корпоративних даних призначено інструмент самостійної роботи SAP BusinessObjects Explorer.

Аналіз текстів SAP BusinessObjects Text Analysis дозволяє отримати інформацію з неструктурованих даних на блогах, сайтах чи форумах. За допомогою цього рішення можна зрозуміти, які напрями люди обирають, чому вони користуються послугами певних турагентств. Багато співробітників туристичних агенцій працюють віддалено. В данному рішенні є можливість отримати безпечний доступ до даних, використовуючи мобільний пристрій (наприклад, мобільний телефон).

Інструменти прогнозної аналітики, такі як статистичні методи, кластеризація та дерева рішень, дозволяють виконувати складний аналіз, виявляти приховані залежності та формувати прогнози. Інтеграція аналітичних даних у Microsoft Office без залучення співробітників ІТ надає можливість оновлення даних безпосередньо з програм Microsoft Office, можливість обміну документами із вбудованими аналітичними звітами з урахуванням прав доступу співробітників.

SAP BusinessObjects має низку переваг, необхідних для переходу від інтуїтивного підходу в управлінні бізнес-процесами до аналітичного.

1. Підвищення якості прийнятих рішень SAP. Можливості прогнозування та сценарного аналізу («що-якщо») дозволяють знизити рівні ризику та невизначеності, а також аналізувати наслідки тих чи інших рішень.

2. Збільшення продуктивності.

3. Прийняття рішень «вчасно». Інструмент дозволяє керівництву компанії приймати рішення вчасно, доки негативні тенденції не призвели до фінансових втрат.

4. Скорочення термінів формування звітності. Використання правильно структурованої та професійно оформленої звітності, містить гарантовано актуальну інформацію, мінімізує час на пошук та усунення невідповідностей та помилок, неминучих при ручному уведенні даних, а також прискорює обробку складних звітів.

5. Підвищення віддачі інвестицій у ІТ. Рішення дозволяє зібрати різнобічну інформацію з існуючих ІТ-систем, зберігаючи найбільш здійснені інвестиції в ІТ.

Основними показниками, які найбільше впливають на підвищення ефективності бізнес-процесів, є обсяг продажів, кількість проданих, частка клієнтів, які здійснили повторну купівлю туру. Не всі клієнти, які залишили заявку на підбір туру, купують. Отже, найбільше значення має не кількість клієнтів, а кількість проданих турів. Після впровадження SAP-аналітики планується підвищити показники продажу за допомогою клієнтської аналітики.

Система ключових показників ефективності для туристичного агентства створюється з урахуванням специфіки діяльності та основних бізнес-процесів підприємства. Правильно визначені та розраховані показники роблять їх зрозумілими для персоналу та зручними в оцінці. Необхідно проводити регулярний моніторинг результативності застосовуваних показників ефективності та проводити їх заміну або коригування у разі потреби. Для цього на підприємстві буде здійснено впровадження SAP-аналітики.

За допомогою SAP-аналітики можна контролювати та розраховувати показники ефективності в автоматичному режимі, проводити план/факт аналіз, будувати прогнозні значення поточного місяця для контролю виконання плану в режимі реального часу, виявляти відхилення та оперативно

реагувати на них. Доступні такі алгоритми розрахунку прогнозу, як лінійна регресія, нелінійна регресія, мультилінійна регресія, шматково-лінійна регресія та ін. Також можна вказати переваги щодо отримання повідомлень про сприятливі та несприятливі відхилення.

Таким чином, за допомогою впроваджуваного рішення зросте ефективність керування турфірмою.

Проект впровадження SAP передбачає створення комплексного рішення щодо управління всіма аспектами бізнесу на єдиній інформаційній аналітичній платформі. Цілями впровадження є створення сталої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу турфірми, підвищення ефективності управління компанією, забезпечення постійного контролю якості клієнтського сервісу.

У цьому проекті описується впровадження SAP у туристичній агенції з метою підвищення ефективності бізнес-процесів.

Будуть описані:

- статут проекту;
- ієрархічна структура проекту;
- календарне планування проекту;
- ресурсне планування проекту;
- вартісне планування проекту;
- ризики проекту.

Статут проекту – це короткий опис проекту. Статут проекту містить інформацію про бізнес-цілі компанії, цілі проекту, межі, обмеження та припущення [40, с.103].

Назва проекту: впровадження SAP-аналітики у туристичній агенції.

Бізнес-цілі:

- підвищення конкурентоспроможності турфірми;
- підвищення ефективності управління турфірмою в умовах інтенсивного зростання;

- створення стійкої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу турфірми;
- підвищення ефективності управління процесом продажу турів;
- забезпечення постійного контролю якості клієнтського сервісу.

Мета проекту: впровадження інноваційного продукту підвищення ефективності бізнес-процесів туристичного агентства.

До організаційних кордонів проекту належать керівництво туристичної агенції; замовник проекту; менеджер проекту; команда проекту; користувачі.

Функціональні межі: діагностика; аналіз; дизайн; розробка та тестування; розгортання; початковий супровід.

Припущення: учасники проекту виконуватимуть вимоги та дотримуватимуться термінів виконання проекту; основні ресурси будуть поставлені згідно з графіком.

Обмеження:

- час виконання проекту: до 1 року;
- бюджет проекту складе не більше 2 млн грн.;
- роботи будуть проводитися лише у робочий час;
- кваліфіковані спеціалісти.

Для реалізації проекту було обрано методологію SAP Activate. Процес впровадження ділиться на шість етапів: діагностика, аналіз, дизайн, розробка та тестування, розгортання, початковий супровід.

Відповідно до обраної методології було проведено структурну декомпозицію робіт. Проект містить два рівні декомпозиції, 6 етапів та 21 роботу, з яких 5 є некритичними, отже, не належить до високоризикованих (рисунок 3.1)



Рис. 3.1. Структурна декомпозиція проекту

Мережева модель проекту представлена на рисунку 3.2

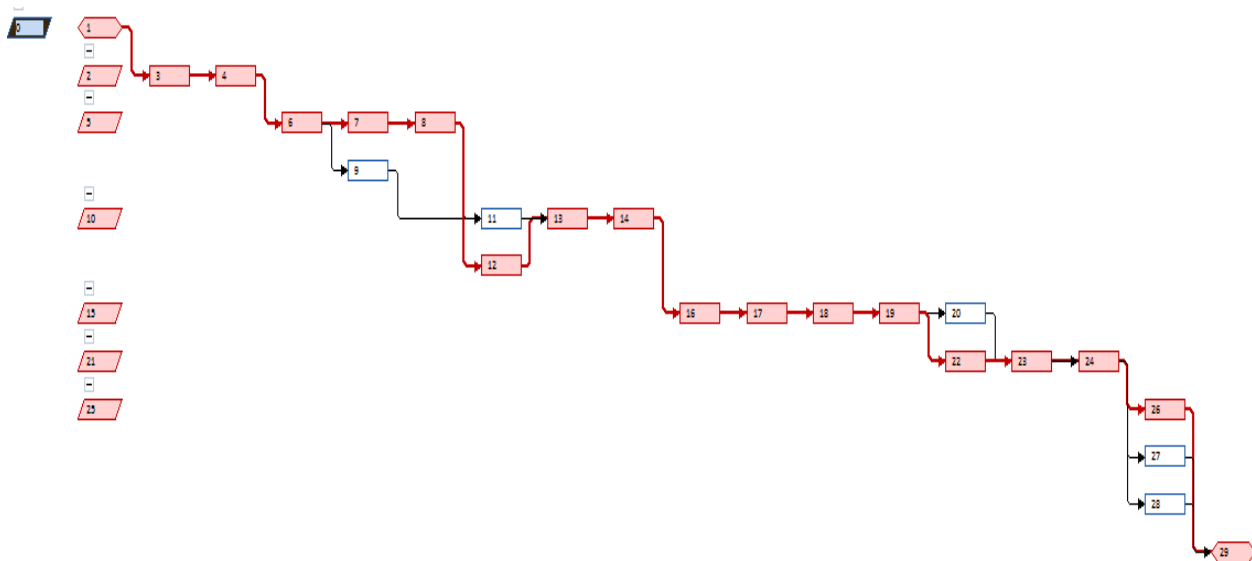


Рис 3.2. Мережева модель проекту

Складемо календарний план проекту та побудуємо на його основі діаграму Ганта

Таблиця 3.2

Календарний план проекту

ЗАДАЧІ	Початок	Закінчення	Дні
Початок проекту	03.08.23	03.08.23	1
Діагностика	03.08.23	14.08.23	7
Підготовка	17.08.23	09.09.23	24
Дослідження	10.09.23	19.10.23	40
Реалізація	20.10.23	30.11.23	42
Розгортання	24.11.23	03.12.23	10
Супровід проекту	04.12.23	25.12.23	22
Закінчення проекту	23.12.23	23.12.23	1

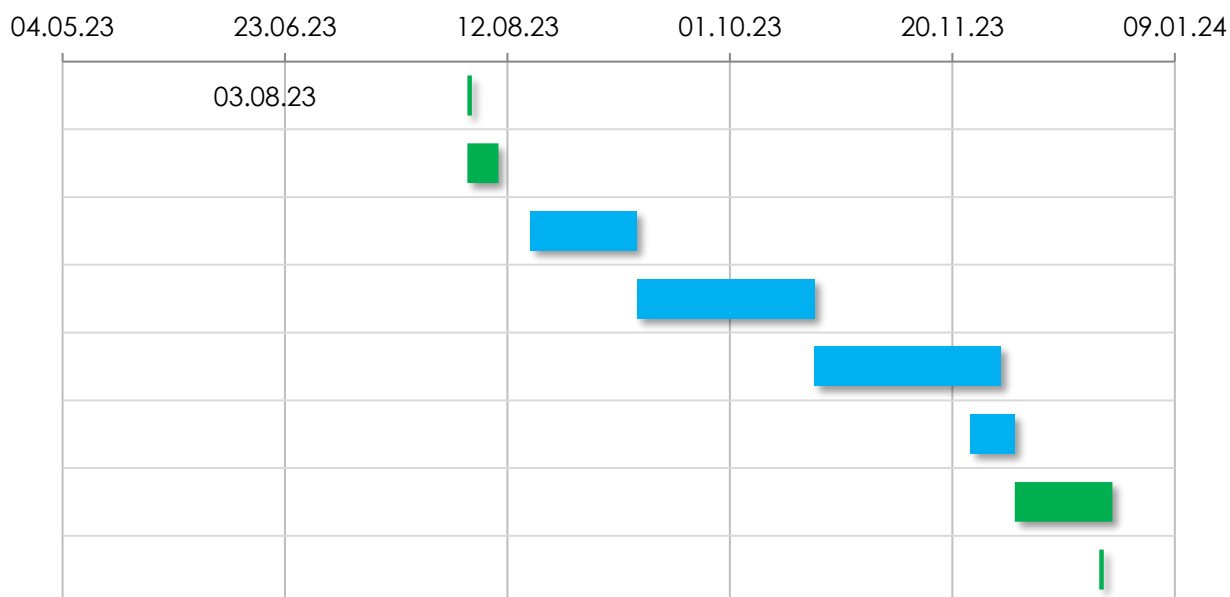


Рис. 3.3. Діаграма Ганта

Тривалість проекту становитиме 103 робочі дні. Проект розпочнеться 3 серпня 2023 року та буде закінчено 23 грудня 2023 року.

В економічному підрозділі роботи представлено економічне обґрунтування впровадження системи бізнес-аналітики туроператора для

підвищення показників продажів шляхом використання клієнтської аналітики. Метою є опис моделі оцінки економічної ефективності, структура та оцінка інвестицій та поточних витрат, опис впливу проекту на бізнес-модель та його грошова оцінка, розрахунок та оцінка фінансових показників ефективності.

Інвестиції в проект - стартові вкладення на етапі запуску та дослідної експлуатації. Вони включають трудові ресурси замовника (зарплата фахівців, податки та збори із зарплати), накладні витрати, матеріальні та нематеріальні вкладення.

Розрахунок вартості години роботи спеціалістів, задіяних на етапі інвестицій, наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості години роботи спеціалістів

Посада спеціаліста	Заробітна плата, грн./міс.	Премія грн./міс.	Зарплата на руки +Премія грн..міс	Страхові внески, грн./міс	Витрати на оплату праці грн./міс	Витрати на оплату праці грн./години
Менеджер проекту	45 000	6 724,14	51 724,14	15 620,69	67 344,83	401
Бізнес-аналітик	60 000	8 965,52	68 965,52	20 827,59	89 793,10	534
Програміст	70 000	10 459,77	80 459,77	24 298,85	104 758,62	624
Тестувальник	40 000	5 977,01	45 977,01	13 885,06	59 862,07	356
Системний адміністратор	35 000	5 229,89	40 229,89	12 149,43	52 379,31	312

Розрахунок витрат на оплату праці на етапі інвестицій представлений у таблиці 3.4.

Витрати оплати праці на етапі інвестицій становлять 431 504 грн.

Передбачається, що туроператор надасть частину своїх ресурсів у користування фахівцям. Співробітники розробника працюватимуть в офісі замовника. Матеріальні та нематеріальні вкладення на етапі реалізації проекту представлені у таблиці 3.5

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на оплату праці на етапі інвестицій

Етап проекту/спеціаліст	Трудовитрати, год	Ставка грн./год	Витрати на оплату праці, грн
Діагностика	104	-	52 344
Бізнес-аналітик	80	534	42 720
Менеджер проекту	24	401	9 624
Підготовка	168	-	65 232
Менеджер проекту	144	401	57 744
Системний адміністратор	24	312	7 488
Дослідження	304		131 816
Менеджер проекту	136	401	54 536
Бізнес-аналітик	112	534	59 808
Системний адміністратор	56	312	17 472
Реалізація	352		162 144
Програміст	144	624	89 856
Тестувальник	168	356	59 808
Системний адміністратор	40	312	12 480
Розгортання	64		19 968
Системний адміністратор	64	312	19 968
Всього:			431 504

Таблиця 3.5

Матеріальні та нематеріальні вкладення на етапі реалізації

№	Категорії та статті вкладень	Кількість	Вартість, грн	Вартість, грн
I	Матеріальні вкладення			45 388
A	Персональна техніка			40 890
1	Ноутбук HP 15-da1	1	40 890	40 890
B	Офісні меблі			4 498
1	Стіл письмовий 120x75x60	1	2 199	2 199
2	Офісне крісло	1	2 299	2 299
II	Нематеріальні вкладення			72 000
A	Послуги з навчання персоналу			72 000
1	Курс "Огляд рішення SAP BI"	1	72 000	72 000
Всього:				117 388

Накладні витрати включають витрати на експлуатацію приміщень, електроенергію, управлінські витрати, витрати на канцелярські товари. Накладні витрати на етапі інвестицій представлені у таблиці 3.6 .

Таблиця 3.6

Накладні витрати на етапі інвестицій

№	Статті накладних витрат	Зміст статей накладних витрат
1	Оренда і експлуатація офісних приміщень	Приміщення, щоденне прибирання, електроенергія
2	Управлінські витрати	Керівництво компанії + бухгалтерія
3	Канцелярські товари	Офісний папір, маркери, теки
	Метод розрахунку накладних витрат	[% от трудовитрат в грошових одиницях]
[A]	Сума трудовитрат в грошових одиницях (грн.)	431 504
[B]	Прийнята частка накладних витрат від [A]	20%
[C]	Оцінка накладних витрат в грошових одиницях (грн.)	86 301

На етапі інвестицій накладні витрати становлять 20% від трудовитрат у грошових одиницях, тобто. 20% від 431504 грн. або 86301 грн.

Таким чином, на впровадження системи бізнес-аналітики в туристичній агенції необхідні інвестиції в розмірі 635 193 грн.

Визначення складу та грошової оцінки витрат на етапі експлуатації

Поточні вкладення – вкладення після запуску проекту у режимі поточної експлуатації. Розрахунок періодичних витрат на етапі експлуатації впровадженого рішення наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на оплату праці на етапі експлуатації

Етап проекту/Спеціаліст	Трудовитрати, год	Ставка, грн./год	Витрати на оплату праці, грн.
Супровід системи	112	-	34 944
Системний адміністратор	112	312	34 944
Перевірка відповідності вимогам	24		7 488
Системний адміністратор	24	312	7 488
Оновлення системи	8		2 496
Системний адміністратор	8	312	2 496
Всього :			44 928

Таким чином, витрати на оплату праці на етапі експлуатації становлять 44928 грн.

Матеріальні та нематеріальні вкладення на етапі експлуатації (щомісячно) представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Вкладення на етапі експлуатації

№	Категорії та статті вкладень	Кількість	Вартість, грн	Вартість, грн
I	Матеріальні вкладення			0
A	Персональна техніка			0
1		0	0	0
B	Офісні меблі			0
1		0	0	0
II	Нематеріальні вкладення			15 000
A	Ліцензії на програмне забезпечення			15 000
1	Ліцензія SAP	1	15 000	15 000
			всього:	15 000

Склад та оцінка накладних витрат на етапі експлуатації представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Накладні витрати на етапі експлуатації

№	Статті накладних витрат	Зміст статей накладних витрат
1	Оренда і експлуатація офісних приміщень	Приміщення, щоденне прибирання, електроенергія
2	Управлінські витрати	Керівництво компанії + бухгалтерія
3	Канцелярські товари	Офісний папір, маркери, теки
	Метод розрахунку накладних витрат	[% от трудовитрат в грошових одиницях]
[A]	Сума трудовитрат в грошових одиницях (грн.)	44 928
[B]	Прийнята частка накладних витрат від [A]	25%
[C]	Оцінка накладних витрат в грошових одиницях (грн.)	11 232

На етапі експлуатації проекту накладні витрати становлять 25% від трудовитрат у грошових одиницях, тобто 25% від 44928 грн., що становить 11232 грн.

Таким чином, поточні витрати становитимуть 71160 грн. щомісяця.

У проекті планується залучити п'ять осіб з урахуванням договору підряду: менеджер проекту, бізнес-аналітик, програміст, тестувальник, системний адміністратор.

Менеджер проекту розподіляє завдання між командою проекту, планує хід роботи, мотивує команду, контролює процес та координує спільні дії, а також несе відповідальність за управління ризиками та дії у разі непередбачених ситуацій, стежить за тим, щоб процес розробки йшов за планом.

Роль бізнес-аналітика полягає у плануванні оптимального процесу впровадження, інтерпретації вимог замовника, підготовці документації та здійсненні ефективної комунікації між клієнтом та командою.

Програміст займається налаштуванням середовища для розробки та тестування та встановленням результатів розробки.

Тестувальник проводить загальне тестування продукту та його відповідність заявленим вимогам та визначають помилки з подальшим наданням звіту команді розробки, яка проводить їх виправлення. Системний адміністратор забезпечує роботу мережі та комп'ютерів, а також забезпечує функціонування системи в режимі робочої експлуатації.

Ризики в розкладі та ресурсні ризики – це події, здійснення яких може перешкодити завершити проект у строк або створити брак ресурсів у певний момент його виконання. Ризики проекту представлені у таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Ризики проекту

№	Ризик	Робота/Ресурс	Стратегія Запобігання ризику	План реакції
Ризики в розкладі				
1	Занадто короткі задачі	Установка результатів розробки в робоче середовище і налаштування системи, запуск у робочу експлуатацію	Створення резерву для виконання задач	Понаднормова робота
2	Занадто довгі задачі	Підготовка функціональних вимог до системи, тестування	Розбивання на серію більш коротких задач	Понаднормова робота
Ресурсні ризики				
1	Ресурси з великим обсягом роботи	Системний адміністратор	Розподіл робіт таким чином, щоб вони виконувалися послідовно	Залучення додаткових працівників
2	Працівники з унікальними навиками	Бізнес-аналітик	Раціональний розподіл часу і обов'язків працівника, навчання резервних працівників	Залучення додаткових працівників, які навчені потрібним навичкам

Занадто короткі завдання виникають, якщо при плануванні проекту тривалість завдань визначається на підставі оцінки майбутніх виконавців, які часто дають надто оптимістичні терміни, що призводить до того, що заплановані роботи не вдається виконати у строк або працівникові доводиться працювати понаднормово. Іншим джерелом завдань із занадто короткими термінами є самі менеджери, які виділяють на завдання стільки часу, скільки вважають за потрібне, не радячись при цьому з потенційними виконавцями.

Причиною виникнення занадто довгих завдань є наявність у плані занадто довгих робіт через слабку деталізацію.

Завантаження між учасниками проекту розподіляється нерівномірно, і деякі члени команди виконують більший обсяг роботи, ніж інші. У цьому

проекті найбільше завантажено системного адміністратора. Проект стає залежним від цих виконавців.

У цьому проекті співробітником з унікальними навичками є бізнес-аналітик, тому що тільки він має знання про структуру підприємства та існуючі проблеми і, отже, тільки він може запропонувати шляхи їх успішного вирішення.

Аналіз ризиків один із найскладніших етапів проекту. Від того, як його проведено, залежить чи буде проект успішно завершено. Спочатку потрібно визначити можливі ризики, потім кожного з них визначити стратегію пом'якшення впливу ризику на проект.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічний ефект від застосування системи полягає у збільшенні прибутку турфірми, яка досягається за рахунок збільшення числа проданих турів. Середній чек у туроператора становить 70 000 грн. У середньому на місяць продається 30 турів, агентська винагорода яких становить 7%, тобто прибуток турфірми становить 147 000 грн. Планується протягом двох років збільшити кількість турів, що продаються в 2 рази. Прогнозується збільшення проданих турів у перші 2 місяці на 5% від поточної кількості, за 3-6 місяців – на 10%, у 6-12 місяців – на 25%, у 13-17 місяців – на 50%, у 18-24 місяці – на 100%.

Таким чином, за рахунок збільшення числа проданих турів у перші два місяці прибуток становитиме 7 350 грн./міс., за 3-6 місяці – 14 700 грн./міс., за 6-12 місяці – 36 750 грн. / міс., 13-17 місяці – 73 500 грн. / міс., 18-24 місяці – 147000 грн./міс.

Також економічний ефект полягає у зменшенні вартості процесу продажу туру. Очікується, що використання системи дозволить зменшити кількість задіяних менеджерів, які отримують зарплату 18 000 грн., з чотирьох

до двох за рахунок прискорення процесу підбору туру та оформлення документів. Таким чином, різниця становитиме 36 000 грн.

Чистим наведеним доходом NPV (Net Present Value) називають показник ефективності вкладень у будь-який інвестиційний проект. Метод ґрунтується на дисконтуванні прогнозованих грошових потоків. Сенс – облік тимчасової вартості грошей та приведення майбутніх потоків до теперішнього часу.

Для розрахунку NPV застосовують формулу

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Investments,$$

де Investments – інвестиції в проект,

NCF_i – поточні витрати,

r – ставка дисконтування.

Розрахунок NPV представлений в таблиці 3.11. Розрахунковий період – 1 Місяць, термін – 2 роки

За результатами розрахунку прогнозоване значення показника NPV за 12 місяців становило 122417 грн.

DPP – дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period) – час, протягом якого доходи від інвестицій дорівнюють початковим вкладенням. DPP розраховується за формулою:

$$DPP = \min N: \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} \geq Investments$$

Термін окупності можна вивести із таблиці розрахунку NPV. З таблиці видно, що NPV переходить через нуль на 23 місяць. Таким чином, DPP = 23 місяці, або 1 рік 11 місяців.

Внутрішня прибутковість IRR (Internal Rate of Return) – це відсоткова ставка, коли чистий дисконтований дохід дорівнює нулю. IRR розраховується з рівняння:

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1 + IRR)^i} - Investments = 0$$

Прогнозоване значення показника NPV за 24 місяці перетворюється на нуль при ставці дисконтування $IRR = 29.41\%$ річних. Для подальшого аналізу значення порівнюється із ціною авансованого у проект капіталу $CC = 9\%$.

За результатами аналізу фінансових показників ефективності проекту можна зробити такі висновки:

1. Прогнозоване значення показника NPV за 2 роки становило 122417 грн. Значення NPV позитивно, отже, проект ефективний.
2. Термін окупності з урахуванням дисконтування (DPP) становить 23 місяці.
3. Внутрішня норма доходності IRR за період 24 місяці становила $IRR = 29.41\%$ річних. Оскільки $IRR > CC$, проект ефективний.

Таким чином, проект економічно ефективний.

Висновки до розділу 3

В результаті виконання роботи поставлена мета, яка полягала в описі шляху підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі інноваційних технологій, а саме SAP-аналітики, досягнуто, а також вирішено низку завдань:

- вивчено інноваційні інформаційні системи, які використовуються для бізнес-аналітики та проведено їх порівняльну характеристику;
- дана загальна характеристика діяльності турфірми;
- проведено аналіз бізнес-процесу продажу турів у туристичній агенції, виявлено проблему та запропоновано рішення;

- розроблено проект впровадження системи бізнес-аналітики SAP Business Objects Business Intelligence на підприємстві;
- обґрунтовано економічну ефективність, одержувану від впровадження системи бізнес-аналітики в туристичному агентстві.

ВИСНОВКИ

Туроператор «Join UP!» – багатопрофільний туроператор, що пропонує понад 20 напрямків відпочинку – від найпопулярніших курортів до екзотики. Будь-який пропонований вид відпочинку адаптується досвідченими менеджерами під очікування клієнта та враховує особливості сімейного, молодіжного та індивідуального туризму. «Join UP!» пропонує організацію пляжного відпочинку на популярних курортах, а також оздоровчі, лікувальні, екскурсійні, групові, індивідуальні, корпоративні, спортивні та VIP тури.

Туроператор «Join UP!» має одну із найпростіших організаційних структур – це лінійна структура. Для згладжування економічних ризиків у «Join UP!» можна використовувати спеціальні пропозиції для групи клієнтів з меншою платоспроможністю.

Об'єктом управління в туристичній фірмі «Join UP!» є персонал підприємства, тому в роботі було проведено кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства, оцінку чисельності окремих категорій працівників, аналіз вікової структури персоналу, охарактеризовано загальну освітню структуру персоналу, охарактеризовано показники плинності персоналу.

На жаль, проблема мотивації праці в «Join UP!» не вирішується на належному рівні, що мало б позитивний вплив на рівень розвитку підприємства, його трудового потенціалу, розширення й поліпшення якості послуг, що надаються туристичною фірмою. На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників в «Join UP!» вважаємо за доцільне: підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці; забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою; здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності

працівників підприємства. Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю. З метою сприяння її зростання, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності функціонування організацій і поліпшення на цій основі матеріального й культурного рівня життя робітників, зміцнення трудової дисципліни й поступового перетворення праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини одним з найбільш важливих регуляторів відносин стосовно заробітної плати є колективний договір на підприємстві.

Після проведення аналізу моделі AS-IS процесу продажу туру в туристичній агенції були виявлені такі недоліки:

1. Частина клієнтів, які залишили заявку на підбір туру, не доходить до етапів бронювання та оплати.
2. Нестача аналітичної інформації для прийняття рішень та вдосконалення бізнес-процесів.
3. Наявність множинних джерел інформації, не пов'язаних між собою: дані про клієнтів зберігаються в Excel, тому часто відбувається втрата інформації.
4. Зміни у першоджерелах, відсутність актуальної інформації в режимі реального часу
5. Складність одержання звітності, відсутність повної автоматизації процесу, низька швидкість формування звітів.

Реалізація поставлених завдань передбачає впровадження рішення SAP Business Objects Business Intelligence.

У сучасному світі в умовах високої конкуренції підприємства малого та середнього бізнесу, до яких належать туристичні агентства, повинні вміти швидко адаптуватися до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються, і постійно підвищувати ефективність бізнес-процесів. Від цих факторів залежить успішність та ефективність їх діяльності та отримання

прибутку. Для цього керівники підприємства використовують інформаційні технології, а саме системи бізнес-аналітики, за допомогою яких можна провести всебічний аналіз підприємства, контролювати ключові показники ефективності та автоматизувати бізнес-процеси. Оцінюючи постійно мінливі умови за допомогою систем бізнес-аналітики, підприємства досягають своїх стратегічних цілей та завдань та посилюють конкурентні переваги.

В результаті виконання роботи поставлена мета, яка полягала в описі шляху підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі інноваційних технологій, а саме SAP-аналітики, досягнуто, а також вирішено низку завдань:

- вивчено інноваційні інформаційні системи, які використовуються для бізнес-аналітики та проведено їх порівняльну характеристику;
- дана загальна характеристика діяльності турфірми;
- проведено аналіз бізнес-процесу продажу турів у туристичній агенції, виявлено проблему та запропоновано рішення;
- розроблено проект впровадження системи бізнес-аналітики SAP Business Objects Business Intelligence на підприємстві;
- обґрунтовано економічну ефективність, одержувану від впровадження системи бізнес-аналітики в туристичному агентстві.

Описано та змодельовано діяльність туроператора. Метою підприємства є покращення показників діяльності за рахунок більш високого обсягу продажу та відкриття нових філій, що неможливе без постійного моніторингу ринку, підвищення точності прогнозів результатів діяльності. Описано шлях підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі впровадження SAP Business Intelligence, за допомогою якої підприємство зможе перетворити свою діяльність, орієнтуючись на аналітичну інформацію та приймаючи рішення для стимулювання зростання та підвищення успішності роботи. Для впровадження рішення обрана методологія SAP

Activate, що забезпечує гнучкість, необхідну для навігації в конкурентному середовищі, що швидко змінюється, що характеризує туристичний бізнес.

Визначено показники ефективності, що мають найбільший вплив на підвищення ефективності бізнес-процесів та збільшення прибутку та розроблено модель підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Подано обґрунтування ефективності впровадження системи бізнес-аналітики в туристичній агенції. Описано моделі оцінки економічної ефективності, структуру та грошову оцінку інвестицій та поточних витрат, вплив проекту на бізнес-модель та його грошову оцінку, розраховано показники ефективності та проведено їх оцінку. Розраховано такі фінансові показники ефективності, як NPV, IRR, DPP, оцінка яких показала, що проект є ефективним та економічно вигідним. Термін окупності проекту становитиме вісім місяців.

Таким чином, впровадження системи бізнес-аналітики в туристичній агенції призведе до підвищення прибутку, оптимізації процесу продажу турів та підвищення якості роботи з клієнтами. Отримані результати дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення питання підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі SAP-аналітики та застосовуватись у практичній діяльності підприємств туристичної та інших галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабушко С.Р. Професійний розвиток фахівців сфери туризму в США та Канаді: монографія; за наук. ред.. проф. Л.Б. Лук'янової С.Р. Бабушко. – Київ – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2015. 427 с.
2. Бенях В.В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2016. № 4(3). С. 223227.
3. Безверхенюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. 295 с.
4. Бойко М.Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* Випуск 13. Частина 2. 2015. С. 3538.
5. Божидарник Т. Міжнародний туризм: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
6. Великочий В.С., Дутчак О.І., Шикеринець В.В. Міжнародний туризм Навчальний посібник для студентів спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство». – ІваноФранківськ: Видавець Кушнір Г.М., 2015. – 254 с.
7. Ганич Н.М., Пандяк І.Г. Соціальноекономічні фактори та їх вплив на розвиток міжнародного туризму *Вісник наукових досліджень. Серія: Туризм.* Тернопіль: РВВ Галицького інституту імені В. Чорновола, 2020. Вип. 2. С. 55-59.
8. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.

9. Гетьманський В.О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_GumVchnu_ekon...174_178.pdf
10. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 304 с.
11. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 184 с.
12. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
13. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2018. 389 с.
14. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
15. Єгорченков О.В., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами. Планування: навчальний посібник. Київ: КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
16. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gumknp161knp161_9095.pdf
17. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2016. № 1. С. 5862.
18. Інноваційні підходи в дослідженні та розвитку підприємств індустрії гостинності та туризму (розділ кол. моногр) Сучасні тенденції розвитку готельноресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: колективна монографія за заг. Ред. А.Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 412 с.
19. Іншин М.І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права.* 2015. № 2. С. 140-143.
20. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 248 с.

21. Кібанов А.Я. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2016. 450 с.
22. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237-244.
23. Котова Н.І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2015. 296 с.
25. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2015. 328 с.
26. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. К.: Академвидав, 2016. 414 с.
27. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ.нац.торг. екон.унт, 2017. 580 с.
28. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Форсайт розвитку національної туристичної системи. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 3. с. 522.
29. Мальська М.П., Гаталяк О.М. Туризм у містах. Підручник. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2019. 224 с.
30. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 472 с.
31. Міжнародний туризм: навчальний посібник для студентів спеціальностей «Туризмознавство», «Міжнародні економічні відносини» С.О. Юрченко, О.Є. Юрченко. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. 328 с.

32. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: монографія за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: ЛПДС, 2015. 275 с.
33. Микитюк П.П. Управління проектами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 270 с. 73.
34. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
35. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2016. 304 с.
36. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ЕксОб, 2016. 392 с.
37. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 432 с.
38. Онишко С.В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: Монографія С.В. Онишко. Ірпінь: НАДПСУ, 2014. 434 с.
39. П'ятницька Г.І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2014. № 11. С. 21-29.
40. Рогоза М.Є. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 3. С. 91-96.
41. Розвиток туристичного бізнесу регіону За ред. Школи І.М. Чернівці: Книги – XXI, 2007. 292 с.
42. Романів П.В. Управління інноваційним розвитком туризму: Навч. посібник П.В. Романів. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 198 с.
43. Смирнов І.Г. Бізнесові основи міжнародного туризму: Навч. пос. К.: ВПЦ «Київський університет», 2007. 125 с.
44. Смирнов І.Г., Фоменко Н.В. Міжнародний туристичний бізнес: Навч.метод. пос. І.Ф.: Галицька академія, 2009. 154 с.

45. Стадник В.В. Менеджмент: підручник. К.: Видво «Академвидав», 2016. 472 с.
46. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: Академвидав, 2016. 463 с.
47. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 316 с.
48. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

ДОДАТКИ

ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ДЖОІН АП!"

Ідентифікаційний код юридичної особи:
38729427

Місцезнаходження юридичної особи:
02121, М.КИЇВ, ВУЛИЦЯ ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, БУДИНОК 201-203, ЛІТЕРА
2 А

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:
13.05.2013, 1 067 102 0000 019057

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:
СЕРОУХОВ ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ - керівник

Продовження Додатку А

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:
 відомості відсутні

Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку:

14.05.2013, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ, 21680000
 14.05.2013, 26531378722, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У ДАРНИЦЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, 39479227 (дані про взяття на облік як платника податків)
 14.05.2013, 03-17622, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У ДАРНИЦЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, 39479227 (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дані про основний вид економічної діяльності:
 79.12 Діяльність туристичних операторів

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:
 03-17622

Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:
 7

Дата та час видачі виписки:
 10.12.2018 10:23:32

Внесено до реєстру:

Сформовано документ:



КОЗИЦЬКА Н.В.

КОЗИЦЬКА Н.В.

Таблиця 3.11

Розрахунок NPV

	інвестиції	1	2	3	4	5	6	12	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24
1. Інвестиційні і поточні вкладення	635193	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160	71160
Витрати на оплату праці	431504	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928	44928
Матеріальні вкладення	45388	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Нематеріальні вкладення	72000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Накладні витрати	86301	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232	11232
Притік ГК	0	43350	43350	50700	50700	50700	72750	72750	109500	109500	109500	109500	146250	183000	183000	183000	183000	183000
Збільшення прибутку від продажів турів	0	7350	7350	14700	14700	14700	36750	36750	73500	73500	73500	73500	110250	147000	147000	147000	147000	147000
Скорочення витрат на оплату праці	0	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000
Прибуток і податки																		
База для розрахунку податку на прибуток	-635193	663003	690813	711273	731733	752193	750603	741063	702723	664383	626043	587703	512613	213843	102003	9837	121677	233517
прибуток за періодами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9837	111840	

податок на прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1967	2236 8	2236 8
NCF	-635193	-	-	-	-	-	1590	1590	38340	38340	38340	38340	75090	11184 0	11184 0	1098 73	8947 2	8947 2
NCF к-т дисконтування	-635193	-	-	-	-	-	1465	1465	35336	35336	35336	35336	69207	10307 8	10307 8	1012 65	8246 3	8246 3
NPV в динаміці	-635193	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		66082 4	68645 6	70531 3	72417 0	74302 7	74156 2	73276 9	69743 3	66209 6	62676 0	59142 3	52221 6	24685 2	14377 4	4250 9	3995 4	1224 17