

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

Кириленко О.М.
« » 201 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
спеціальності 073 «Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Тема: «Розвиток креативного менеджменту ПрАТ «Кий Авіа» при здійсненні
зовнішньоекономічної діяльності»

Виконала: Ніколайчук Валерія Миколаївна

Керівник: к.е.н., доц. Остапенко Тетяна Геннадіївна

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): (С.С. Серьогін)

(Т.Г. Остапенко)

Київ - 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ТМЛ Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

«___» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Ніколайчук Валерії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток креативного менеджменту ПрАТ «Кий Авіа» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності» затверджена наказом ректора від "2" жовтня 2019р., №2263/ст
2. Термін виконання проекту (роботи): 14.10.2019 р. до 09.02.2020р., з 09.01.2019р. до 05.02.2020р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ПрАТ «Кий Авіа», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет - ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: дослідити теоретико-методологічні основи креативного менеджменту на підприємства; провести аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Кий Авіа», розробити стратегічні напрями підвищення розвитку креативного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності туристичного підприємства, дати економічну оцінку запропонованих заходів.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: рисунки – 7, табл.- 4
Аналітико-дослідницький розділ: рисунки – 14, табл. – 5, формули - 2;
Проектно-рекомендаційний розділ: рисунки – 10, табл. – 6, формули – 4.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	14.10.2019- 18.10.2019	Виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ «Кий Авіа»	19.10.2019- 26.10.2019	Виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	28.10.2019- 01.11.2019	Виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	02.11.2019- 18.11.2019	Виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	18.11.2019- 29.11.2019	Виконано
6.	Вибір шляхів розвитку креативного менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності туристичного підприємства ПрАТ «Кий Авіа» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі)	30.11.2019- 15.12.2019	Виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	15.12.2019- 25.12.2019	Виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	03.01.2020- 10.01.2020	Виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	11.01.2020- 13.01.2020	Виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 09.02.2020	Виконано

Студент _____ (Ніколайчук В.М.)

Керівник дипломної роботи _____ (Остапенко Т.Г.)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблем розвитку креативного менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства та розробці пропозицій щодо шляхів удосконалення ефективної діяльності на підприємстві ПрАТ «Кий Авіа».

У вступі зазначено актуальність та практичну цінність обраної теми дипломного дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, подано використані у роботі наукові методи дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи розвитку креативного менеджменту на підприємстві, організації зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств, концептуальні засади, застосування креативного менеджменту в підвищенні діяльності туристичних підприємств, також розглянуто світовий досвід напрямів впливу креативного менеджменту на розвиток на підприємстві.

У другому розділі надана загальна характеристика та аналіз господарської та фінансової діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа», проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

У третьому розділі надано основні напрямки удосконалення організації креативного менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства, наведені пропозиції щодо використання сіткового інструментарію при впровадженні нових креативних послуг, представлена оцінка ефективності запропонованих заходів.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, креативний менеджмент, напрямки підвищення, оцінка результативності.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблем развития креативного менеджмента при осуществлении внешнеэкономической деятельности туристического предприятия и разработке предложений относительно путей усовершенствования эффективной деятельности на предприятии «Кий Авиа».

Во введении указано актуальность и практическую ценность выбранной темы дипломного исследования, определены цель, задачи, предмет и объект исследования, представлены использованные в работе научные методы исследования.

В первом разделе рассмотрены теоретико-методологические основы креативного менеджмента на предприятии, организации внешнеэкономической деятельности туристических предприятий, концептуальные основы, применение креативного менеджмента в повышении деятельности туристических предприятий, также рассмотрен мировой опыт направлений влияния креативного менеджмента на развитие предприятия.

Во втором разделе представлена общая характеристика и анализ хозяйственной и финансовой деятельности туристического предприятия «Кий Авиа», проанализированы внешнеэкономической деятельности предприятия.

В третьем разделе представлены основные направления совершенствования организации креативного менеджмента при осуществлении внешнеэкономической деятельности туристического предприятия, приведены предложения по использованию сетевого инструментария при внедрении новых креативных услуг, представлена оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, эффективность, креативный менеджмент, направления повышения, оценка результативности.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of the problems of developing creative management in the implementation of the foreign economic activity of a tourism company and the development of proposals on ways to improve effective activities at the enterprise CJSC “Kiy Avia”.

In the introduction, the relevance and practical value of the chosen topic of the thesis is indicated, the goal, objectives, subject and object of the research are determined, scientific research methods are used in the work.

The first part discusses the theoretical and methodological foundations of creative management at an enterprise, the organization of foreign economic activity of tourism enterprises, the conceptual framework, the use of creative management in enhancing the activities of tourism enterprises, and also examines the world experience of the directions of influence of creative management on enterprise development.

The second part provides a general description and analysis of the economic and financial activities of the Kiy Avia tourism enterprise, and analyzes the foreign economic activity of the enterprise.

The third part presents the main directions of improving the organization of creative management in the implementation of the foreign economic activity of a tourism company, provides suggestions for using network tools when introducing new creative services, and provides an assessment of the effectiveness of the proposed measures.

In conclusion, the results of the study are summarized.

Key words: foreign economic activity, efficiency, creative management, areas of improvement, performance evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Концептуальні засади, суть та місце креативного менеджменту як науки	11
1.2. Форми виявлення, способи розвитку і використання креативного менеджменту.....	18
1.3. Принципи формування креативного середовища на підприємстві	23
1.4. Робота з креативністю як складова управління людським потенціалом	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЙ АВІА» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	39
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства ПрАТ «Кий Авіа»	39
2.2. Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності ПрАТ «Кий Авіа»	53
2.3. Аналіз стратегічного управління діяльності туристичного підприємства ПрАТ «Кий Авіа»	64
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЙ АВІА»	70
3.1. Впровадження креативних послуг в діяльність туристичного підприємства ПрАТ «Кий Авіа» та управління ними	70
3.2. Інструментарій сіткового планування при управлінні креативними послугами туристичного підприємства ПрАТ «Кий Авіа»	77
3.3. Економічна оцінка впровадження інтегрованої системи управління креативними послугами у туристичне підприємство ПрАТ «Кий Авіа».....	85
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

Питання розвитку креативного менеджменту є вкрай актуальним для сучасного розвитку нашого суспільства та має суттєве значення, в силу того, що вихід України із кризи перетинається з упровадженням в життя загальноцивілізаційних принципів управління, які ґрунтуються на нових підходах менеджменту.

Туристичний ринок є складовою частиною національного і світового ринку. Але на цей час Україна не отримує (а отже, втрачає) значну частину платних послуг, зокрема, в туризмі. Менше половини всіх міжнародних подорожей здійснюється по наземних шляхах, при цьому роль повітряного транспорту щорічно підвищується за рахунок таких переваг, зокрема по-перше, авіація найшвидший і зручніший вигляд транспорту при переїздах на далекі відстані, по-друге, сервіс на авіарейсах в даний час задовольняє потреби туристів, по-третє, авіаційні компанії, маючи міжнародні мережі бронювання і резервування, виплачують туристським агентствам певну суму за кожне заброньоване в літаку місце, мотивуючи їх тим самим вибирати авіап перевезення. Відсоток переваг туристів при виборі вигляду транспорту для подорожей в авіалінії значно вище, ніж в залізниць або автобусних компаній.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у тому, що забезпечення невинного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах інтелектуалізації капіталу неможливо без формування персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту - креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників.

Метою креативного менеджменту є формування інноваційного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення інноваційних задач, набуття знань та навиків в області розвитку креативного середовища і створення креативної організації.

Сучасні тенденції господарювання вимагають від підприємств зміни підходів та інструментів розв'язання тих чи інших завдань, оскільки стандартні підходи вже вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із можливих варіантів успішного вирішення проблем є застосування інструментів креативного менеджменту, який сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконаленню, розвитку ініціативності персоналу підприємства. Крім того, успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток.

Вперше питання креативного менеджменту підняли такі зарубіжні науковці, як Дж. Гіл-форд та Е. Торренс. Серед сучасних науковців, праці яких присвячені питанням креативного менеджменту, слід назвати таких, як К.В. Білецька (приділяє увагу формуванню креативного лідера як менеджера нового покоління), Н.О. Задорожнюк (досліджує основні ключові поняття креативного менеджменту), Д.К. Зінкевич (розглядає сутність креативного менеджменту та визначає його місце в системі управління машинобудівним підприємством), О.І. Продіус (розглядає креативний менеджмент як компоненту системи управління підприємством).

Об'єктом дипломної роботи є процес впровадження креативних послуг у діяльність туристичного підприємства «Кий Авіа» та управління ними.

Предмет дослідження – шляхи і методи організації креативних послуг у діяльність туристичного підприємства «Кий Авіа».

Мета дипломної роботи – дослідити теоретичні та прикладні аспекти організації креативного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємства «Кий Авіа».

Для досягнення поставленої мети в ході виконання дипломної роботи були поставлені та виконані наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність поняття «креативний менеджмент», описати функції та завдання;
- вивчити сучасні підходи до організації креативного менеджменту на підприємстві;
- зібрати інформацію, що різнобічно характеризує підприємство, на базі якого виконується дипломна робота;
- визначення можливості та обґрунтування необхідності туристичного підприємства;
- здійснити розрахунки, які підтверджують доцільність та можливість застосування пропозицій;
- провести оцінку ефективності реалізації пропозицій.

Сформульовані завдання визначили **структуру роботи**:

- в першій частині розглянуто теоретичні та прикладні аспекти креативного менеджменту;
- в другому розділі здійснено аналіз виробничо-фінансової діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа»;
- в третій частині сформульовано та обґрунтовано пропозиції щодо реалізації креативного менеджменту у діяльність туристичного підприємства «Кий Авіа».

Методи дослідження: описові, аналітичні, розрахункові та методи співставлення.

Інформаційною базою дослідження є сучасні досягнення вітчизняних і зарубіжних вчених в економічній науці стосовно розвитку креативного менеджменту та мислення, а також внутрішня інформація «Кий Авіа».

Конкретними джерелами інформації є:

- інформація із періодичних видань та інтернет-видань;
- фінансова звітність «Кий Авіа»;
- внутрішні та установчі документи «Кий Авіа».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концептуальні засади, суть та місце креативного менеджменту як науки

Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності. Головним тут є формування колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні зміни на підприємстві та ініціювати такі зміни. Формування та розвиток творчих здібностей персоналу підприємства є завданням креативного менеджменту. У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості. Він тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з „самоменеджментом”, організаційною культурою підприємства, маркетингом та ін. Теорія креативістики почала зароджуватись приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла свій розвиток у ґрунтовному прикладному застосуванні.

У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл. 1.1) [31, с. 7-8].

Таблиця 1.1

Поняття «креативний менеджмент» [31]

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Окремі автори вважають, що креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного підходу. Тобто, акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним із напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний він здебільшого з новими видами продукції [31, с. 8].

Вперше, розділив сфери інноваційного та креативного менеджменту А.І. Прігожин [45, с. 78-83], обумовлюючи його наступними тезами.

1. Проблема креативного менеджменту, з організаційної точки зору, полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент стосується реалізації найбільш слухних пропозицій та їх комерціалізації.

2. Креативний менеджмент спирається на креативістику – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний – на інноватику – галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень.

3. Інноваційний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як цілим і неподільним, а креативний – розглядає його, поелементно, як складне утворення.

4. Інноваційний менеджмент та креативний менеджмент розглядають один і той самий об'єкт, однак інноваційний – із зовнішнього боку, як статичний, завершальний, а креативний – з внутрішнього, як процес створення у динаміці [97].

Також в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей [31].

Отже, креативний менеджмент на підприємстві – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме організації отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить сформулювати ефективні креативні рішення.

Завданнями креативного менеджменту є:

- формування стратегічної політики створення креативної організації;
- встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей креативної діяльності;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- розвиток креативного потенціалу працівників організації;
- формування та розвиток потенціалу менеджера креативного типу;
- створення ефективних креативних команд;
- забезпечення здатності будь-якого працівника підприємства висувати креативні ідеї;
- створення можливостей застосування на підприємстві різноманітних методик і технік креативності для генерації, оцінювання та відбору креативних ідей;
- регулювання креативних процесів в організації;
- стимулювання творчої активності персоналу в організації;
- оцінка та контроль креативної діяльності на підприємстві.

Суб'єктами креативного менеджменту є:

1) внутрішні суб'єкти креативної діяльності:

- працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей (керована підсистема);
- менеджери підприємства, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням (керуюча підсистема);

2) зовнішні суб'єкти креативної діяльності:

- фахівці консалтингових та інжинірингових компаній;
- споживачі продукції підприємства тощо.

Об'єктом є процес прийняття креативних рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління креативним процесом [31].

Принципами креативного менеджменту є:

- ціленаправленості (формується на засадах узгодження цілей і методів їх досягнення креативного менеджменту із цілями і методами організації загалом);
- гнучкості (забезпечення швидкого адекватного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації);
- інтуїтивності (використання інтуїтивного підходу до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності);
- латеральності (пошук рішень за всіма можливими напрямками з метою формування якомога більшої кількості нестандартних варіантів, які сприятимуть прийняттю ефективного креативного рішення);
- комбінованості (застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень);
- результативності (спрямованість на отримання конкретних креативних рішень в ході креативного процесу);
- оптимальності (забезпечення мінімізації витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень);
- ефективності (забезпечення позитивного ефекту від реалізації креативних ідей та рішень);
- ініціативності (надання можливості будь-якому правнику організації, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень);
- інформаційної безпеки (забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень);
- стимулювання (забезпечення засобів і умов для зацікавлення працівників організації в творчому розвитку та генерації креативних ідей).

На рис. 1.1 представимо передумови формування креативного менеджменту на підприємстві [31].



Рис. 1.1. Передумови формування креативного менеджменту на підприємстві [31].

Загальними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація, та контроль. Основними групами методів креативного менеджменту є економічні, адміністративні та соціальнопсихологічні методи [58].

На формування і розвиток креативного менеджменту безпосередньо впливають ряд факторів:

- рівень розвитку креативного суспільства;
- формування креативної економіки;
- розвиток креативної освіти;
- рівень інноваційності підприємства;
- творчий потенціал особистості;
- потенціал менеджера креативного типу.

Взаємозв'язок і взаємодоповнення даних факторів є запорукою успіху у формуванні і розвитку креативного менеджменту. Концепція креативного менеджменту схематично зображена на рис. 1.2.

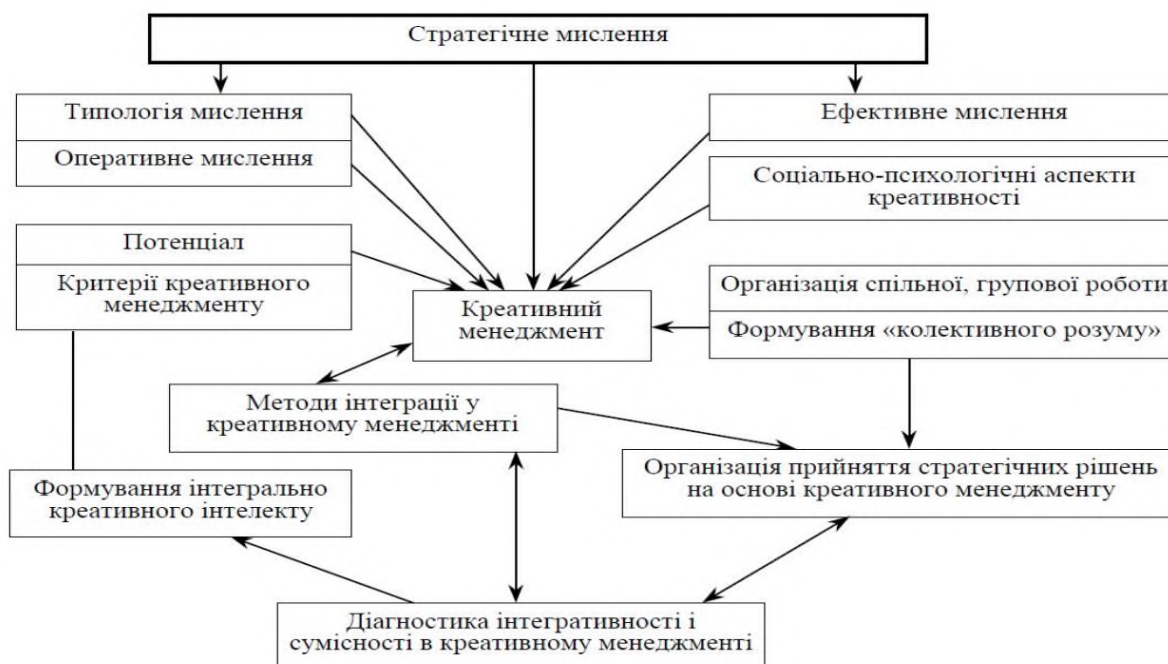


Рис. 1.2. Концепція креативного менеджменту [31]

До зовнішніх факторів, які сприяють розвитку креативного менеджменту на підприємстві можна віднести розвиток в країні і світі креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти, що в цілому формують креативну особистість, яка в подальшому розвиває креативні процеси і є джерелом їх запровадження на будь-якому підприємстві і в будь-якій сфері діяльності і, за принципом зворотнього зв'язку, робить свій внесок у подальший розвиток креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти.

Внутрішні фактори формування і розвитку креативного менеджменту базуються на створенні креативного середовища на підприємстві. Функціонування креативного менеджменту можливе тільки у багатогранному креативному середовищі підприємства, тільки за умов використання різноманітних способів і засобів мотивування (особливо внутрішнього), активізації й розвитку креативності працівників.

Отже, основними завданнями менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть креативно самостійно мислити, є необхідність здійснювати свій вплив так, щоб не порушувати творчої атмосфери кожного

індивідуума, стимулювати рівень інтелектуальної активності для вирішення визначеного кола проблем у діяльності підприємства.

1.2. Форми виявлення, способи розвитку і використання креативного менеджменту

Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики, а саме:

- оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми),
- еластичність (уміння швидко змінювати способи дій),
- самостійність (здатність розвивати свої здібності),
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми),
- точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надати йому завершеної форми),
- прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

Креативні ідеї розробляються у такій послідовності (рис. 1.3).

До зовнішніх чинників, що впливають на креативний процес, належать: соціально- психологічний клімат, мотивування особистості, створення робочих груп для прояву ініціативи [76].

В креативному менеджменту варто використовувати наступні три групи методів (рис. 1.4).

Також, варто використовувати комбіновані алгоритмічні методи, основними з яких є [95, с. 101]:

- теорія вирішення винахідницьких завдань (Г. Альтшуллер, СРСР);
- узагальнений евристичний метод (О. Половинкін, Росія);
- комплексний метод пошуку рішень технічних проблем (Б. Голдовский);
- фундаментальний метод проектування (Е. Метчетт);

- еволюційна інженерія (С. Пушкар'юв); - нейролінгвістичне програмування (Дж. Гріндер, Р. Бендлер).



Рис. 1.3. Етапи розробки креативних ідей [76, с. 22]

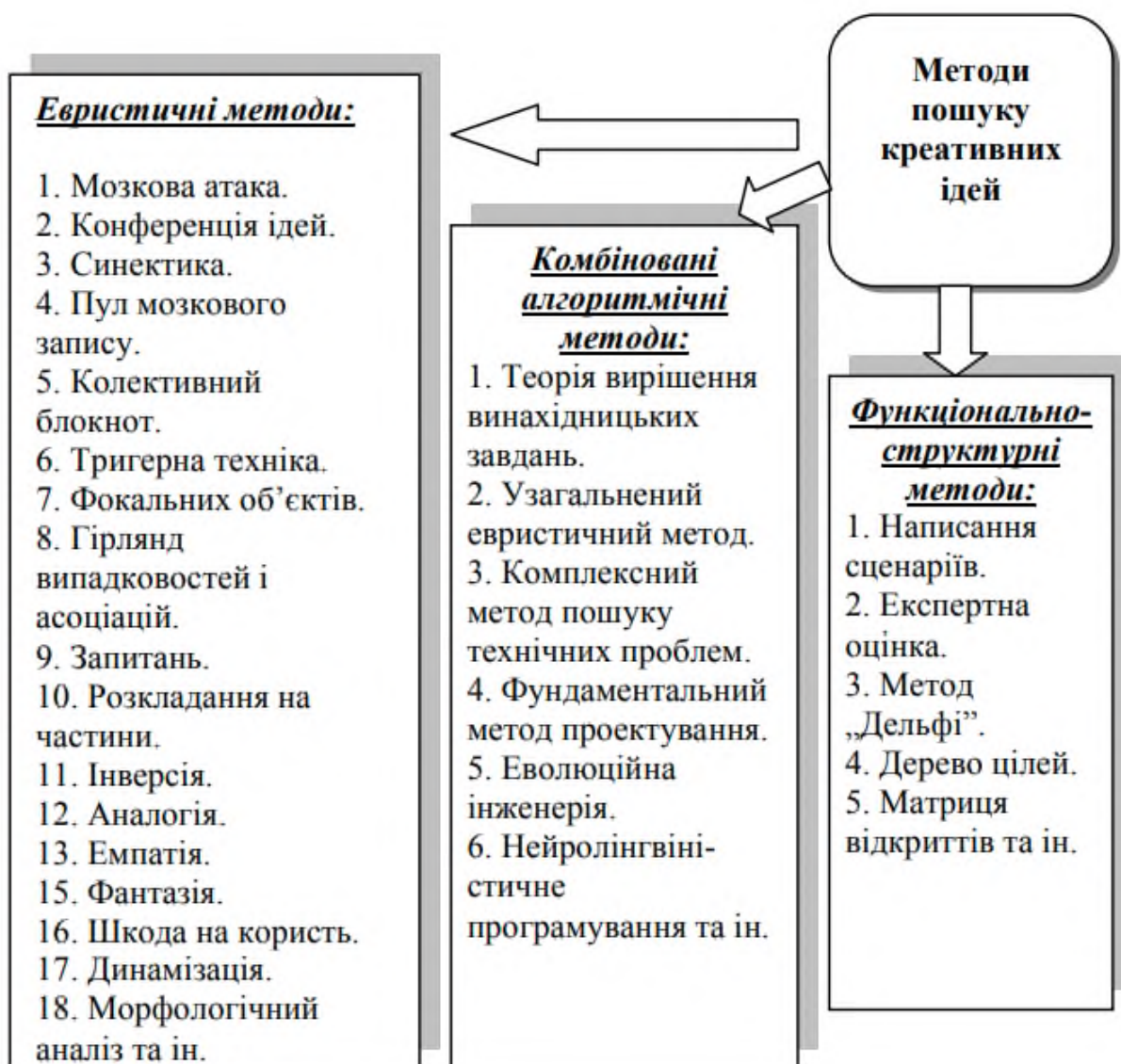


Рис. 1.4. Методи пошуку креативних ідей

Евристичні методи (грец. *heurisko* – знаходжу, відшукую, відкриваю) ґрунтуються на принципі випадкового пошуку, а найвідомішим та найпопулярнішим з них є брейнстормінг («мозкова атака»), автором якого є Алекс Осборн (США, 40-і роки ХХ ст.). Основні ідеї: колективний пошук ідей, поділ процесів генерації та критики у часі.

Пошук рішень з використанням цих методів є системним і цілеспрямованим. Таким чином, вирішення завдання залежить від характеру завдання, ступеня повноти і достовірності вихідної інформації та особистих якостей розробника: від його здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі, ступеня володіння методологією пізнання і творчості.

Крім прямого продукту творчої діяльності, що відповідає поставленій меті, виникає і побічний, який у певний момент може проявитися як підказка, що призведе до інтуїтивного рішення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця відповідності методів акумулювання ідей і прийняття рішень базовим стратегіям пошуку креативних ідей і рішень [31]

Групи методів пошуку креативних ідей і рішень	Базові стратегії пошуку креативних ідей і рішень		
	випадковий пошук ідей за допомогою некерованих свідомістю механізмів	пошук варіантів на основі систематизації поля пошуку і систематичного аналізу у межах цього пошуку	логічний пошук рішення
Організаційні методи	1	1	0
Фізіологічні методи	1	0	0
Психологічні (асоціативні) методи	1	0	0
Методи систематизації пошуку	0	1	0
Методи логічного алгоритмічного пошуку	0	0	1

1 – наявність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією;

0 – відсутність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією.

Організаційні методи є сукупністю способів генерування креативних ідей на засадах раціоналізації дій суб'єктів, залучених до творчого процесу. Найбільш поширеними методами цієї групи є впровадження організаційного розподілу пошуку нових рішень між різними групами суб'єктів (метод Едісона), а також застосування різних способів матеріального і морального мотивування і стимулювання суб'єктів до творчого розвитку.

Методи, які входять до групи фізіологічних, передбачають інтенсифікацію креативних пошуків окремих осіб шляхом стимулювання роботи їх мозку різноманітними речовинами або полями. Конкретизація назв методів цієї групи залежить від речовини або поля, які застосовуються для отримання очікуваних результатів.

Найбільш відомими фізіологічними методами акумулювання креативних ідей і прийняття рішень є використання наркотичних речовин, застосування електромагнітних хвиль певного діапазону, викликання у суб'єктів, залучених до

креативних пошуків, різноманітних випадкових асоціацій. Найбільш широкою і часто використовуваною є група психологічних (асоціативних) методів. Л. Гліненко і А. Смердов стверджують: "...ці методи забезпечують збільшення хаотичності пошуку внаслідок вільного виходу ідей з підсвідомості у свідомість без свідомої оцінки..." [4, с. 47]. До них належать:

- методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей і асоціацій)

- методи мозкового штурму (традиційний мозковий штурм (звичайне засідання, проведення засідання за коловою системою, груповий метод поіменного висунання пропозицій, зворотний мозковий штурм, конференція ідей, метод Хебо, "нарада піратів" або "корабельна нарада", метод колективного блокнота) і синектика).

Місце критики у процесі генерування креативних ідей, а також права участі суб'єктів креативних пошуків у процесі генерування ідей та їх оцінювання є ключовими аспектами, якими вказані методи мозкового штурму відрізняються один від одного.

Щодо методів систематизації перебору варіантів (метод систематизації пошуку), то їх сутність полягає у тому, що загальну сукупність висунутих ідей систематизують за певними ознаками з метою уникнення повторного висунення ідей і забезпечення їх послідовної перевірки. Найпоширенішими методами цієї групи є:

- метод контрольних запитань,
- морфологічний аналіз,
- метод проектування нових функцій.

На відміну від інших груп методів, акумулювання креативних ідей і рішень, методи систематизації перебору варіантів характеризуються керованістю і спрямованістю на отримання конкретного результату.

При акумулюванні креативних ідей і рішень поширеними є також методи логічного алгоритмічного пошуку. Для вирішення проблем, за допомогою цієї

групи методів використовують моделі у вигляді суперечностей або вепольні моделі, тобто моделі задачі у вигляді трьох конфлікуючих елементів.

Треба зауважити, що під час формування креативних ідей методами логічного алгоритмічного пошуку ключовим є конкретизувати завдання, що підлягає вирішенню.

Виконання цього завдання, зазвичай, здійснюють на засадах використання:

- функціонально-вартісного аналізу,
- методу суміщення ланцюгів функцій,
- методів трансформації систем,
- методу диверсійного аналізу тощо.

Однією з найважливіших характеристик цієї групи методів є їх універсальність стосовно об'єктів дослідження та обґрунтованість в обранні найкращого креативного рішення з ряду альтернативних.

1.3. Принципи формування креативного середовища на підприємстві

Визначальною мірою від персоналу залежать творчість і новаторство, які роблять продукт чи послугу унікальним і тим самим надають їм відмінну якість та конкурентні переваги. Тому підприємству необхідно намагатися задовольнити потреби і очікування своїх працівників у визнанні та отриманні задоволення від роботи, а також у їхньому розвитку.

На рис. 1.5 відображено системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки [31].

На думку Б. Твісси, активізація творчої праці є результатом взаємодії різноманітних чинників, серед яких – середовище, де заохочується творчість, наявність однодумців – творчих особистостей, система кадрового відбору, наявність стимулів від матеріальних до морально психологічних (рис. 1.6).



Рис. 1.5. Системні заходи щодо розвитку інноваційності персоналу на підприємстві [31]

Ключова роль у розглянутому процесі існуючої активізації праці належить системі стимулювання творчості. Зокрема їй стають найбільш привабливими нововведення й те, коли на нижчому рівні стимулюється інтерес до прояву творчості.

Зазвичай, така система може передбачати не лише всебічне заохочення творчості, але й пошук розвитку сучасного творчого потенціалу на індивідуальному та колективному рівнях, сприяти позитивному сприйняттю різноманітних нових ідей, все більш активній участі у проектуванні, розробці та впровадженні інноваційної діяльності працівників.

Розглянемо далі стилі керівництва і формування інноваційної культури на підприємстві. Під стилем керівництва прийнято розуміти сукупність усіх методів, прийомів, дій, які використовує керівник у своїй діяльності.

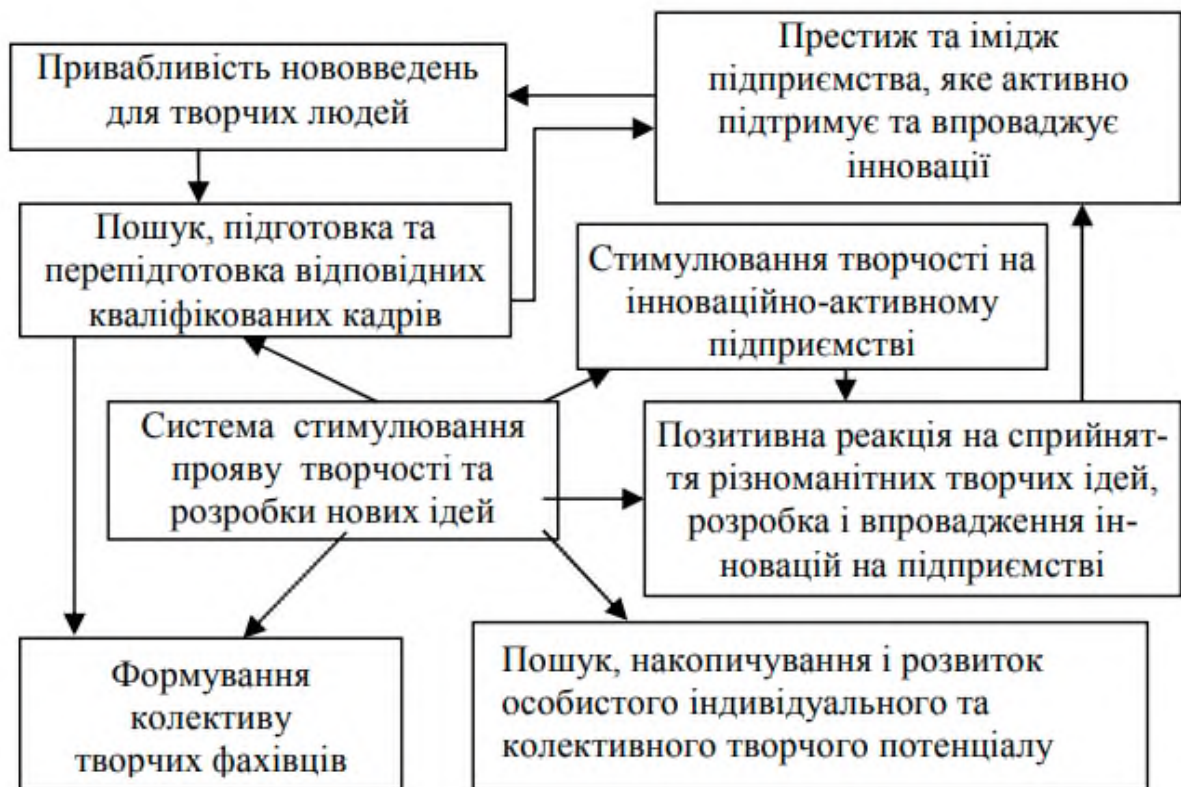


Рис. 1.6. Процес активізації творчої праці на підприємстві [77, 90]

За ознакою цільової орієнтації розрізняють дві категорії стилів керівництва в інноваційній сфері:

- керівництво, орієнтоване на завдання,
- керівництво, орієнтоване на співробітників.

Перша категорія налаштована на досягнення поставленої мети інноваційної діяльності шляхом суворого дотримання процедур планування, організації і контролю виконання всіх елементів управлінських функцій.

Керівництво, орієнтоване на співробітників, передбачає створення найсприятливіших умов для творчої праці і використовує методи делегування, тісних контактів і взаємозв'язків, спільних зусиль персоналу в процесі розробки та виконання інноваційних проектів і програм.

Спеціалісти з іміджування виділяють три складових іміджу керівника з інноваційної діяльності:

- особисту привабливість (зовнішній вигляд, відкритість, доступність, комунікабельність); вона завжди сприяє успіху в професійній діяльності менеджера;

- моральні якості – емпатичність (розуміння психічних станів інших людей), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовність (здібність надихати, переконувати словом);

- техніку самопрезентації (уміння подати з найкращого боку свої знання, досвід, уміння встановлювати в колективі відносини взаємної поваги, довіри, створювати творчий клімат).

У загальному випадку виділяють два різновиди корпоративної культури: консервативну та інноваційну, яка дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, але й отримувати від них додатковий ефект.

Інноваційна культура – це система цінностей, що відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, установ, організацій і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно активної особистості.

Основними принципами формування інноваційної культури є:

- чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість;
- усвідомлення пріоритетності цілей;
- націленість на результат;
- співробітництво членів проектної команди;
- вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проекту;
- толерантне сприйняття керівництвом і членами команди ідей, висловлених іншими співробітниками;
- толерантне сприйняття можливих помилок і невдач;
- делегування повноважень членам команди;

- участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлення своєї значущості;
- свобода творчості й висловлювань;
- заохочення ініціативи і творчого пошуку співробітників;
- заохочення до розвитку і набуття нових знань та навичок;
- недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проекту членам команди;
- захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення.

Інноваційна культура організації (підприємства чи установи) може мати наступні основні складові:

1. Система мотивації персоналу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності.
2. Система організації інноваційної діяльності, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу інноваційної організації зі створення та поширення інновацій.

На сучасному етапі розвитку економіки організація є основною функцією управління, відповідно підсистема організації повинна відігравати провідну роль у становленні та розвитку інноваційної культури.

3. Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, формування та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

Основні критерії оцінки інноваційної культури організації згруповані за її окремими складовими (підсистемами), результати, подано в табл. 1.3.

Оцінку стану інноваційної культури конкретної організації пропонується давати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці.

Загалом сприятлива інноваційна культура дає змогу збільшити інтелектуальний капітал організації, повніше реалізувати потенціал інноваційного розвитку. Аналіз стану інноваційної культури, розроблення на цій основі заходів

щодо її розвитку є одним із головних завдань інноваційної організації, вирішення якого забезпечує умови її стійкого прогресивного розвитку.

Таблиця 1.3

Критерії оцінки складових інноваційної культури організації [31]

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуальнокреативна складова)
<ul style="list-style-type: none"> – Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін. – Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень. – Затребуваність інновацій і інноваторів. – Правова захищеність авторських прав. – Висока оплата результатів праці. – Участь інноваторів у досягненні прибутку. – Толерантне ставлення колег і суспільства. – Визнання й вдячність колег і керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> – Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень. – Урахування інтересів працівників. – Гнучкий графік роботи. – Сприятливі умови праці й відпочинку. – Практична зорієнтованість діяльності персоналу. – Гнучкість організаційних структур управління. – Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу. – Свобода комунікації і передачі інформації. – Демократичний стиль управління. – Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією 	<ul style="list-style-type: none"> – Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду. – Прагнення до самореалізації й визнання. – Націленість на результат. – Результативність праці. – Здатність до тривалої мобілізації й зосередження. – Безперервне самонавчання й самовдосконалення. – Здатність до прогнозування в умовах невизначеності. – Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам

Існують чотири типи знань:

- знання типу know-what – прикладом таких знань є факти. Знання мають тут значення, яке є близьким до інформації – може пересилатися за допомогою даних та бітів.

- знання типу know-why – це знання, які пояснюють реальність. Вони належать до принципів і правил руху. Цей вид знань є надзвичайно істотним у

певних сферах науки або у промисловості, наприклад, хімічній і електронній. Доступ до цього виду знань прискорює прогрес і дає змогу уникати помилок.

- знання типу know-how належать до вмінь людей і колективів, тобто до здатностей робити будь-що. Визначення “know-how” (“знати як”) виводиться з промислового сектора, де було визначенням певних вмінь і здібностей, які не можна описати за допомогою патентів і ліцензій, але які є необхідними в момент трансферу технології.

- знання типу know-who – нові продукти все частіше виникають на підставі знань з багатьох різних наукових сфер, областей і дисциплін, що надає значення доступу до різних джерел знань.

Сутність управління знаннями полягає у тому, що вони представляються як еластична і динамічна наявна нематеріальна субстанція, яка становить ефект розумового перетворення множин інформації та отримується людиною. Характерною рисою знань є те, що вони набувають однієї з трьох форми: персоналізованої (ментальна форма, носієм якої є люди), кодифікованої (форма зареєстрованих множин інформації, носієм якої є бази даних, публікації, проекти, документи), закріпленої (форма, втілена в продуктах, процесах, послугах, технологіях) [7].

Управління знаннями – це поняття, що охоплює принципово залучені або створені знання, їх аналізування та збереження, передавання та навчання інших, прийняття рішень на їх основі для удосконалення діяльності підприємства.

До сфер управління знаннями на підприємстві, яке оснований на знаннях, належать [18]:

- генерування знань (через реалізацію процесів традиційного, емпіричного і кібернетизованого самонавчання), у межах якої реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передавання і поширення знань.

- самоорганізування, що є підставою гнучкості та високого рівня адаптаційності підприємства. Тут основними сферами зацікавленості є жорсткі складові підприємства, такі як організаційні структури і мережі зв'язків із оточенням, інформаційна інфраструктура, система мотивації підприємств. Такі

елементи повинні сприяти досягненню високого рівня самокерованості людей, що скеровують свої знання та зусилля на досягнення цілей підприємства;

- формування сприятливого організаційного клімату. В межах цієї площини основними сферами впливу є такі м'які елементи підприємства, як організаційна культура, людський капітал, мережі міжлюдських зв'язків, політика у системі управління персоналом;

- застосування знань – ця площина вказує, що знання, які є у володінні підприємства, повинні бути скеровані для їх найповнішого використання. Вони повинні застосовуватися для формулювання бачення і концепції діяльності, створення і застосування, а також інтеграції технологій виробництва, створення інноваційних продуктів і послуг, вирішення проблем.

Креативний менеджмент бере на себе такі функції управління знаннями:

- створення знань;
- накопичення знань;
- трансформація знань з одного виду в знання іншого виду, в тому числі і в інформацію;
- використання знань для розширення відновлення.,

Всі інші функції управління знаннями ділять між собою інші види функціонального менеджменту. Завдання креативного менеджменту формулюються виходячи з того, що знання отримують внаслідок творчої діяльності і досвіду (практичної діяльності). Інтелектуальна праця – джерело знань і в той же час основний їх користувач.

Оскільки креативний менеджмент займає визначне місце в створенні нових знань і використанні знань у своїй діяльності, то він органічно вписується в систему управління знаннями.

1.4. Робота з креативністю як складова управління людським потенціалом

Людський потенціал це одна з першооснов національного багатства кожної держави, в силу того, що центральним критерієм соціально-економічного прогресу є здобутки у галузі розвитку суспільства. Зараз людині відводять головне місце не тільки у традиційно духовній сфері суспільного життя, але й у циклі виробничих зв'язків. Збереження та розвиток людини є найважливішою передумовою ефективного зростання будь-якої держави.

Перехід України до інформаційного суспільства обумовлено зростанням ролі людського потенціалу як найважливішого чинника соціально- економічного розвитку, в силу того, що в умовах стереотипних засобів та предметів праці конкурентна перевага організації забезпечується перевагою її команди над командами конкурентів. У цілому, людський потенціал слід аналізувати як сукупність природних даних людини, рівня її освіти, особливостей виховання та унікальності життєвого досвіду, а також як здібність до одержання та належного використання інформації і знань [41].

Функція управління людським потенціалом в сучасній організації трансформується на інструмент довгострокової стратегії, яка спрямовується на прибирання бар'єрів її інноваційної діяльності. Практика управління людськими ресурсами стає певним об'єднувальним елементом між освітою, інноваційним процесом та проявленням творчості. Це, безперечно, вимагає принципово нового підходу до організації управління людським потенціалом у громадських об'єднаннях. По суті мова йде про формування креативного управління персоналом, яке є прикордонною областю між двома областями управлінської науки і практики: інноваційним менеджментом та управлінням людськими ресурсами [68].

Креативне, а значить інноваційне управління людськими ресурсами – це спрямування діяльності на вдосконалення управлінської системи у напрямку

роботи з людським потенціалом, з метою розкриття творчого потенціалу членів команди і стимулювання креативних дій персоналу [68].

Головною передумовою такого управління стає встановлення зручних відносин між учасниками всього процесу, що відображається у створенні та підтримці комфортного інноваційного середовища в організації. Інноваційна діяльність - це вагома частина функціонування організації. Така діяльність має перетворитися у пріоритетну функцію кожного підрозділу в організаціях нашого часу і на всіх, без винятку, рівнях управління. Вагомим принципом у системі управління людським потенціалом безумовно є принцип безперервності, який визначає сталість розвитку систему управління креативністю. Також досить важливим є не стандартне мислення, тобто стан свідомості, який направлено на подолання бар'єрів у створенні та запровадженні інновацій. Це, в ідеалі, має бути притаманним більшості співробітників в організації [34].

Крім того, невід'ємною умовою досягнень креативної діяльності є присутність в команді власне новаторів, що вміють та хочуть генерувати неординарні ідеї, мають можливість приймати активну участь в усіх процесах, вміють швидко приймати рішення в умовах невизначеності і ризику та забезпечувати при цьому високу продуктивність і комунікабельність.

Робота з креативністю в управлінні людськими ресурсами, будучи частиною стратегічного управління організацією, має бути відповідним чином організована і мати свої специфічні функції, якими є наступні положення [34]:

1. Командна організація діяльності персоналу на основі адхократичного підходу (від лат. Ad hoc для окремого випадку). Тобто це співпраця тимчасових робочих груп (4-10 осіб), які виникають і припиняють свою діяльність відповідно до темпу змін у зовнішньому середовищі організації. У них висококваліфіковані фахівці з інноваційним мисленням - розробляють і доводять нововведення до креативного продукту (послуги), обслуговують споживачів впроваджені інновації і займаються вирішенням виникаючих при цьому організаційних проблем. Подібного роду командні структури дозволяють досягати гнучкості та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Таке управління сприяє

засвоєнню персоналом особливостей креативного мислення і породжує сприятливий творчий клімат.

2. Створення творчого середовища, заснованого на цілковитій довірі і спрямованого на розвиток креативної діяльності в організації. Під поняттям «творче середовище» здебільшого розуміється комплекс умов, який сприяє пошуковим зусиллям працівників у висуванні та реалізації новітніх ідей і пропозицій. Таке середовище характеризується загальною спрямованістю на чітку мету, що досягається колективними зусиллями, а також високим ступенем взаємної довіри, децентралізацією прийняття рішень та фінансового контролю. Але при цьому, оскільки діяльність, в основі якої лежать знання, містить масу невлених аспектів та цінностей, спільна позиція менеджменту разом з атмосферою довіри набуває особливої ролі в розвитку креативної поведінки в організації.

3. Формування системи дієвого генерування нестандартних ідей, а також механізму акумулювання цих ідей та пропозицій.

4. Розкриття внутрішньорганізаційного креативного підприємництва. Однією з найважливіших умов успіху нововведень є наявність новатора-ентузіаста, який зможе захопити новою ідеєю і готового докласти безліч зусиль, щоб втілити її у реальність. В останні десятиліття безліч великих організацій, що займаються креативною діяльністю, були вимушені знаходити шляхи і можливості стимулювання нового покоління винахідників та новаторів - високоефективних внутрішньорганізаційних підприємців, для яких творяться умови для генерування нових ідей, видаються ресурси для їх реалізації та надається підтримка для доведення ідеї до інноваційного продукту (послуги). Таке «внутрішньорганізаційне підприємництво» в рамках великих корпорацій одержало назву інтрапренерства. Інтрапренер - це новатор, який ініціює і веде свою інноваційну підприємницьку діяльність в рамках діючої організації.

5. Розвиток інноваційних комунікацій. Організація тільки тоді може застосовувати переваги роботи з креативністю персоналу, коли інформація буде вільно циркулювати як усередині установи, так і між організацією та зовнішнім

середовищем. Тому розвитку інноваційних комунікацій зараз приділяється особлива увага.

6. Безперервне організаційне навчання персоналу. Модернізовані стратегії у сучасних організаціях вимагають перегляду сформованих підходів до форм і методів підготовки персоналу. Традиційна система підвищення кваліфікації, побудована за схемою «стандартна програма - підбір кадрів - навчальний курс» зараз міняється на концепцію організаційного навчання. Саме така освіта дозволяє постійно змінюватися, зростати в конкурентному економічному середовищі та умовах прискорюваних технологічних інновацій. Організації, що не навчаються (і, відповідно, не змінюються) в умовах швидких змін зовнішнього середовища, вважаються приреченими [34].

Таким чином, бачимо що всі ці функції у роботі з креативністю в управлінні людськими ресурсами є надзвичайно актуальними та можуть, зокрема, допомогти громадським об'єднанням розвинути свою спроможність і розкрити аспекти людського потенціалу задля більш потужного розвитку громадянського суспільства.

Управлінське рішення – це результат творчого процесу працівників (менеджера і колективу) щодо напрямів, методів, засобів виходу із ситуацій [120]. Тому учасники повинні володіти відповідним потенціалом, який би забезпечував реалізацію цих завдань, чому сприяє й ще одна особливість процесів прийняття рішення – їх поліморфізм (велика кількість видів та форм).

Процеси прийняття управлінських рішень поряд з об'єктивними факторами включають також додаткову систему факторів суб'єктного і міжсуб'єктного (міжособового) плану. У менеджменті існує декілька загалом подібних алгоритмів процесів прийняття управлінських рішень, які відрізняються лише деталями. Загальна послідовність етапів прийняття та реалізації рішення представлена на рис. 1.7 [92].

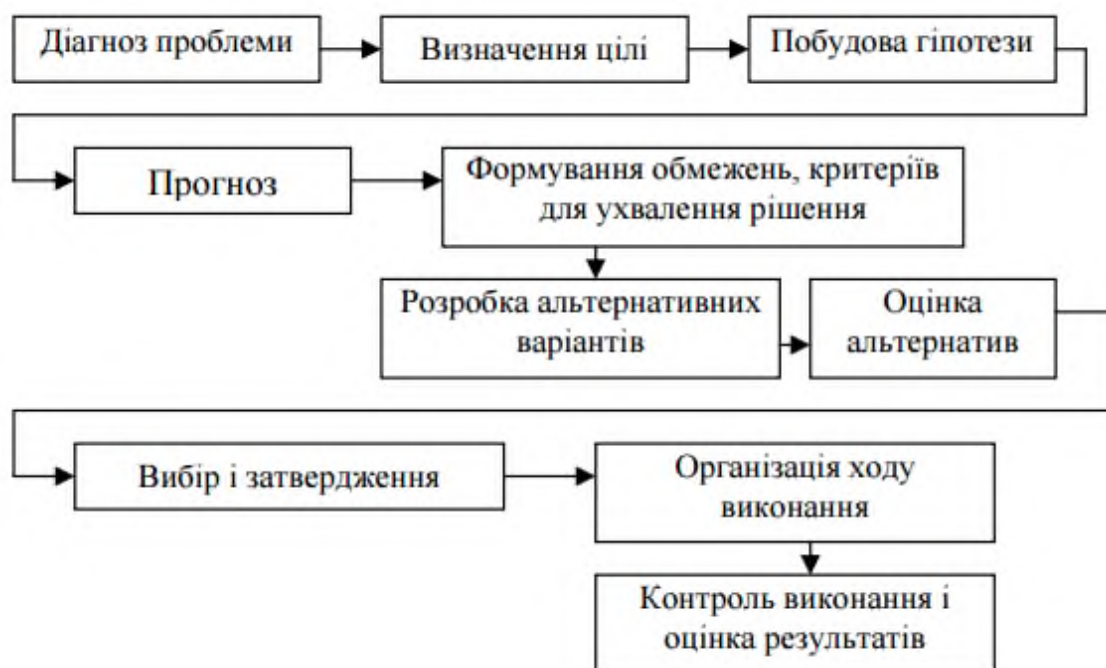


Рис. 1.7. Алгоритм розробки та реалізації управлінського рішення [31]

Згідно з процесним підходом, прогнозування є сполучною ланкою між функціями визначення цілей і планування. За допомогою прогнозування управління підприємством відбувається не пасивно у ставленні до зміни зовнішніх умов, а активно до них адаптуючись, у чому й полягає зміст даної функції. Така поведінка отримала назву «випереджаючий менеджмент» (proactive management) [31, с. 43].

Наявність в організації креативного потенціалу є ознакою можливостей вирішення виробничо-господарських проблем не шляхом конкурентної боротьби, а шляхом виходу підприємства на якісно новий рівень пропозиції продукції. Під якісно новим рівнем розуміємо вихід організації з конкурентних відносин у вимір продукування безаналогової продукції. Загалом існує кілька методичних підходів до управління креативним потенціалом організації, а саме комплексний, системний і ситуаційний (табл. 1.4).

Із загальної сукупності організацій 43% застосовують ситуаційний підхід до управління креативним потенціалом, 39% – системний підхід, 18% – комплексний підхід [31].

**Порівняльна характеристика методичних підходів до управління
креативним потенціалом підприємства [31]**

Методичні підходи	Переваги методичних підходів	Недоліки методичних підходів
Комплексний	Оскільки креативний потенціал формується за сегментами діяльності і центрами відповідальності, то виникнення креативних ідей відбувається в тісній прив'язці до специфіки виконання конкретних виробничо-господарських операцій. Ці ідеї можуть мати управлінський, інженерно-технологічний або інший характер. За умови використання цього підходу високою є ймовірність виникнення в носіїв креативного потенціалу великої кількості націоналізаторських пропозицій, не пов'язаних одна з одною	Застосування цього підходу вимагає витрат коштів і управлінських зусиль на розвиток креативних ідей, які, незважаючи на те, що здатні розв'язати локальні проблеми або раціоналізувати технологічні процеси, загалом, можуть не забезпечити будь-якого помітного покращання значень показників економічного розвитку. При цьому підході керівники не враховують ієрархії цілей організації, як наслідок відбувається розпорошення креативного потенціалу
Системний	Цей підхід передбачає, що креативний потенціал формується і розвивається з урахуванням ієрархії цілей організації. Він сприяє виникненню ланцюгової реакції у подукванні та впровадженні креативних ідей у розрізі всіх складових елементів підприємства, зокрема в розрізі технологічних процесів, підрозділів, пов'язаних між собою видів діяльності. Його застосування орієнтоване на поліпшення значень тих показників, які характеризують економічний розвиток підприємства загалом	Цей підхід вимагає постійних управлінських зусиль, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для розвитку креативної активності суб'єктів управління. Це зобов'язує організацію регулярно витратити кошти на підвищення рівня кваліфікації працівників, залучення експертів для аналізу креативних ідей і роботи щодо їхнього впровадження. Також зобов'язує організацію застосовувати диференційовані моделі мотивування, впровадження правил і процедур, які мають ліберальний характер, тощо
Ситуаційний	Ситуаційний підхід дозволяє заощаджувати управлінські зусилля і витрати коштів на розроблення програм формування і використання креативного потенціалу. Його застосування сприяє активізації креативних пошуків тоді, коли в цьому виникає потреба або з'явилася перспектива отримати конкретний позитивний ефект від реалізації креативної ідеї	Застосування цього підходу до управління креативним потенціалом не гарантує того, що на момент виникнення необхідності розв'язувати конкретну виробничо-господарську проблему носії креативного потенціалу будуть здатні генерувати ідеї. Немає певності також у тому, що керівники організації зможуть оперативно забезпечити належні умови для активізування креативних пошуків, швидкого, але глибокого аналізу креативних ідей і їхнього впровадження

Перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу необхідно зрозуміти, якими є працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даній компанії, який стиль керівництва характерний для даної організації сьогодні.

Висновки до розділу 1

Питання розвитку креативного менеджменту є вкрай актуальним для сучасного розвитку нашого суспільства та має суттєве значення, в силу того, що вихід України із кризи перетинається з упровадженням в життя загальноцивілізаційних принципів управління, які ґрунтуються на нових підходах менеджменту.

Перший розділ дипломної роботи присвячений питанням формування креативного менеджменту на підприємстві. Було з'ясовано, що:

1) Креативний менеджмент на підприємстві – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

2) Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме організації отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

3) Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить сформувати ефективні креативні рішення.

4) Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики, а саме:

- оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми),
- еластичність (уміння швидко змінювати способи дій),

- самостійність (здатність розвивати свої здібності),
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми),
- точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надати йому завершеної форми),
- прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЙ АВІА» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства ПрАТ «КИЙ АВІА»

Дочірнє підприємство Туристичне агентство «Кий Авіа» (м. Київ, пр-т Перемоги, 2) сьогодні є складовою частиною концерну «Кий Авіа».

Сучасна історія «Кий Авіа» веде відлік від 1993 р., коли було створено орендне підприємство на базі київського, одеського, черкаського, чернігівського, житомирського агентств повітряних сполучень, а згодом, у 1995 р., – Закрите акціонерне товариство КАПС «Кий Авіа».

В січні 2003 року з метою надання комплексного продукту подорожуючим та введення єдиних стандартів обслуговування клієнтів цілий ряд різноманітних компаній (туристичні агентства «Кий Авіа», «Кий Авіа Вест», «Кий Авіа Азов», «Чарівна подорож», страхова компанія «Кий Авіа Гарант», компанії «Кий Авіа Експрес», «Кий Авіа Карго» та інші підприємства) були об'єднані в концерн «Кий Авіа».

Сьогодні концерн «Кий Авіа» – це більше 110 пунктів продажу туристичних та супутніх послуг по Україні, сучасні офіси, кваліфікований персонал, єдина корпоративна та технологічна політика, що сприяє оперативному та якісному обслуговуванню клієнтів.

Офіси компанії «Кий Авіа» розташовані в центральних районах міст України таких як: Київ, Біла Церква, Вінниця, Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Краматорськ, Кременчук, Кривий Ріг, Кропивницький, Луцьк, Львів, Маріуполь, Миколаїв, Одеса, Полтава, Рівне, Сєвєродонецьк, Стрий, Суми,

Тернопіль, Трускавець, Ужгород, Харків, Херсон, Хмельницький, Черкаси, Чернігів, Чернівці.

До складу концерну «Кий Авіа» входять п'ять туроператорів:

- дочірнє підприємство Туристичне агентство «Кий Авіа»

(м. Київ, пр-т Перемоги, 2; тел.: (044) 490-49-26, факс: + 38 044 2788017;
e-mail: tourism@kiyavia.com; www.toukraine.com, www.kiyavia.com)

Ліцензія на туроператорську діяльність АА №217832 від 30.11.05

- Туристичне агентство «Чарівна подорож»

(м. Київ, вул. арх. Городецького, 6; тел. (044) 279-71-44)

Ліцензія на туроператорську діяльність АА 718826 від 25.03.2004

- ТОВ «Кий Авіа Азов»

(м. Бердянськ, вул. Свободи, 1, офіс 11; тел. (06153) 4-80-13)

Ліцензія на туроператорську діяльність АА 781835 від 10.06.2004р.

- ТОВ «Кий Авіа Вест»

(м. Львів, пл. Галицька, 14, офіс 3; тел. (032) 297-53-72)

Ліцензія на туроператорську діяльність АА 841135 від 14.01.2005р.

- ТА «Авіа Тур»

(м. Київ, вул. Златоустівська, 2/4; тел. (044) 490-49-44)

Ліцензія на туроператорську діяльність АА 718761 від 25.03.2004р.

Дочірнє підприємство Туристичне агентство «Кий Авіа»

(м. Київ, пр-т Перемоги, 2; тел.: (044) 490-49-26, факс: + 38 044 2788017; e-mail: tourism@kiyavia.com, www.toukraine.com, www.kiyavia.com)

30 листопада 2005 року дочірнє підприємство «ТА Кий Авіа» отримало ліцензію (серія АА № 217832) на туроператорську діяльність. Згідно зі ст. 5 «Учасники відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності» Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: «туристичні оператори (туроператори) – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та

супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність»

Відповідно до положень ст. 15 Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» підтвердженням фінансового забезпечення відповідальності туроператора перед туристом є гарантія банку або іншої кредитної установи (мінімальний розмір фінансового забезпечення туроператора має становити суму, еквівалентну не менше ніж 20 000 євро).

Відповідно до положень ст. 4 «Організаційні форми та види туризму» Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»»:

«Організаційними формами туризму є міжнародний і внутрішній туризм. До міжнародного туризму належать: в'їзний туризм – подорожі в межах України осіб, які постійно не проживають на її території, та виїзний туризм – подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на території України, до іншої країни. Внутрішнім туризмом є подорожі в межах території України громадян України та осіб, які постійно проживають на її території»

Компанія «Кий Авіа» пропонує такі види послуг:

1. Авіаквитки:

– Консультації з підбору маршрутів авіаперельотів, правил застосування тарифів та вимог паспортно-візового режиму.

– Бронювання та продаж авіаквитків на внутрішні та міжнародні авіалінії.

– Організація чартерних та бізнес-рейсів. Можливість конкретизації місць в салоні літака та замовлення спецхарчування (якщо ці послуги активовані авіакомпанією).

– Оформлення та підтримка бонусних програм для часто літаючих пасажирів провідних авіакомпанії світу.

– Реєстрація участі та підтримка програм лояльності авіакомпаній для юридичних осіб.

– Розробка та надання пільгових тарифів на маршрути та авіакомпанії (по досягненні визначених об'ємів продаж).

2. Залізничні квитки:

- Бронювання та оформлення залізничних квитків по Європі.
- Оформлення пільгових проїзних квитків на європейські залізничні дороги.
- Продаж залізничних квитків по Україні та країнам СНД.

3. Бронювання:

– Бронювання номерів в готелях, апартаментів, послуг трансферу та екскурсійних послуг за кордоном в режимі реального часу.

- Бронювання готелів по Україні.

4. Туристичні послуги:

– Індивідуальні та групові тури за кордон.

– Гарантовані блоки місць в готелях та на авіарейсах за найбільш популярними туристичними напрямками.

- Автобусні тури Європою.
- Відпочинок та лікування на Україні.

5. Додаткові послуги:

– Медичне страхування на час подорожі.

– VIP обслуговування в аеропортах «Бориспіль» та «Київ».

– Можливість надання щомісячної звітності щодо придбаних послуг.

– Щомісячна розсилка в електронному вигляді або поштою розкладу авіарейсів.

– Доставка документів клієнтам по місту Київ.

– Можливість сплати придбаних послуг в Києві та отримання їх в будь-якому іншому місті України, де є представництва «Кий Авіа».

- Доставка документів клієнтів в Посольства іноземних держав в м. Київ.

«Кий Авіа» має можливість реалізовувати авіап перевезення майже всіх авіакомпаній світу до будь-якого пункту призначення. Для якісного та оперативного обслуговування клієнтів «Кий Авіа» використовує декілька автоматизованих систем бронювання авіаквитків. У кожному офісі «Кий Авіа» клієнти можуть стати учасниками програм заохочування постійних клієнтів вітчизняних та закордонних авіакомпаній.

«Кий Авіа» у 1995 р. було акредитоване у Транспортній кліринговій палаті Росії, у 1996 р. – у Міжнародній асоціації повітряного транспорту (IATA), у 2001-му – сертифіковане Державним департаментом авіаційного транспорту України. «Кий Авіа» пропонує цікаві та захоплюючі тури, географія та різноманітність яких задовольняють будь-який смак та можливості. Це і доступні подорожі до Єгипту та Туреччини, курорти яких здобули прихильність багатьох клієнтів; казковий Таїланд та комфортні Об'єднані Арабські Емірати; стара добра Європа та екзотичні країни й острови.

З березня 2005 р. «Кий Авіа» є Генеральним представником в Україні провідного кубинського туристичного оператора – компанії Sol y Son. «Кий Авіа» разом зі своїми партнерами – компаніями Sol y Son, Havana Tour та готельною мережею Sol Melia пропонує: відпочинок на відомих курортах Куби – Варадеро, Кайо Коко, Кайо Ларго, Кайо Гільермо, Кайо Санта Марія; відпочинок на курортах країн Карибського басейну; морські види спорту, дайвінг, рибалку; медичні та оздоровчі програми в найкращих лікувальних закладах Куби.

Клієнтам, які надають перевагу подорожам по Україні, «Кий Авіа» пропонує екскурсійні тури до скарбниць нашої історії: Києва, Львова, Кам'янця-Подільського, Чернігова, Чернівців, Івано-Франківська та багатьох інших міст України.

«Кий Авіа» пропонує ще одну цікаву туристичну послугу – морські круїзи. Так, наші клієнти можуть поринути у незабутню атмосферу справжньої морської подорожі на кращих світових круїзних лайнерах. Різноманітні маршрути, можливість відвідати відразу декілька країн протягом однієї подорожі, бездоганний сервіс та справжнє море вражень.

«Кий Авіа» надає послуги з організації навчання за кордоном (різноманітні програми для дітей, студентів та дорослих).

Для дітей:

- навчання та екскурсії в Англії, Франції, на Мальті;
- навчання та відпочинок в Англії, Іспанії, на Мальті;
- літні курси в Кембриджі та Оксфорді (Англія);

- підготовка до вступу у Вузи в Англії, США, на Мальті;
- групові мовні курси в Німеччині, Австрії, Швейцарії;
- академічний рік в Англії, Швейцарії, Канаді.

Для студентів:

- мовні курси в Англії, Австрії, в США, Іспанії, Франції, Швейцарії;
 - спеціалізовані курси (мова+ бізнес + право + туризм) в Англії, Швейцарії;
 - європейська магістратура в Англії, США, на Кіпрі;
 - навчання в університетах Англії, Мальти, Кіпру, США, Канади, Австралії;
 - програма у США – 12 місяців та 5 місяців;
 - сімейні поїздки на навчальні курси разом із відпочинком на морі;
 - молодіжні літні табори в Іспанії, Англії, на Мальті;
 - дитячий табір «Культура Львова» з вивченням англійської мови;
 - курси польської мови в Польщі.
- Для дорослих:
- інтенсивні мовні курси для бізнесменів, банкірів, правників, вчителів, лікарів, співробітників туристичних компаній в Англії, Австрії, на Мальті.

«Кий Авіа» пропонує бронювання різноманітних туристичних та індивідуальних екскурсійних маршрутів. Бронювання готелів, трансферу, екскурсій відбувається в режимі on-line, що значно скорочує час очікування клієнтів при підтвердженні замовлення.

Прокат автомобілів за кордоном – послуга, що стає дедалі більш популярною серед туристів. «Кий Авіа» пропонує клієнтам доступ до 750 000 автомобілів від «економ» класу до класу «де люкс» в 40 країнах світу. Унікальність послуги полягає в тому, що «Кий Авіа» пропонує бронювання автомобілів за кордоном за тарифами, нижчими, ніж пропонують самі компанії з прокату автомобілів. Бронювання відбувається за тарифами «all inclusive», тому клієнтам не доводиться додатково сплачувати за позалімітні кілометри, страховки та збори під час отримання автомобіля. Завдяки гарантованим квотам на автомобілі, включно й на час «високого» туристичного сезону, клієнт «Кий Авіа» має можливість швидко отримати замовлений автомобіль без жодних проблем.

«Кий Авіа» надає послуги з замовлення прокату автомобілів також і в межах України.

В «Кий Авіа» клієнт може замовити послуги з організації VIP-обслуговування в аеропортах Києва («Бориспіль», «Жуляни»), Одеси, Львова, Харкова, Запоріжжя – як перед відльотом, так і по прибутті в аеропорти зазначених міст. Для клієнтів, що замовляють VIP-обслуговування, в аеропортах передбачено:

- зустріч/посадка пасажира в літак;
- доставка пасажира спеціальним транспортом від/до літака;
- доставка, розвантаження та завантаження багажу і ручної поклажі з/до транспорту пасажира;
- спрощене проходження паспортного та митного контролю, реєстрація авіаквитків та багажу;
- надання послуг міського телефонного зв'язку, факсу;
- надання обладнаних приміщень для проведення прес-конференцій, зустрічей, переговорів.

«Кий Авіа» надає послуги з організації чартерних та бізнес-рейсів по Україні та всьому світі. Для бізнес-рейсів можуть використовуватись літаки, що обладнані сучасним авіаційним устаткуванням та салонами для перевезення VIP-пасажирів. Для чартерних перевезень використовуються літаки типу Boeing, Airbus. Співробітники «Кий Авіа» зроблять оптимальний підбір повітряного судна в залежності від кількості пасажирів та дальності польоту. Вартість авіаперельоту визначається після врахування всіх деталей запланованого рейсу. Клієнт може обрати послугу з організації корпоративного авіаперевезення з обмеженим бюджетом, або ж замовити індивідуальний авіапереліт на літаку з ексклюзивним інтер'єром та харчуванням.

Корпоративним клієнтам «Кий Авіа» надає кваліфіковані консультації щодо всіх питань, що пов'язані з організацією ділових поїздок. Додатково до всіх послуг «Кий Авіа» надасть спеціальні тарифи авіакомпаній за пріоритетними

напрямами перльотів, а також звітну та статистичну інформацію щодо наданих послуг.

Типова структура «змішаної» турфірми (турфірми, що займається організацією внутрішнього та міжнародного туризму):

1) Планування маршрутів і формування турів: робота з турфірмами-партнерами; робота з перевізниками; паспорти та візи (робота з консульствами);

2) Реалізація турів → маркетингова служба: вивчення та освоєння ринку; організація та робота збутової мережі; реклама; робота з клієнтами; робота з імпортерами; представництва за кордоном;

3) Організація обслуговування: розміщення; харчування; екскурсії та розваги; автотранспорт; внутрішні перевезення; диспетчерська служба – служба програм; гіді-перекладачі, супроводжуючі, керівники груп.

Чисельність підприємства ТА «Кий Авіа» складає 21 особа, в тому числі: директор підприємства, зам. директора, головний бухгалтер, бухгалтер, менеджер по посольствам, менеджер СМ (2 особи), менеджер (а/б) (2 особи), менеджери (10 осіб), офіс-менеджер.

Комплексне обслуговування, запропоноване іноземним туристам у нашій країні, за багато років перетерпіло великі зміни. Якщо на початкових етапах воно включало максимум послуг (розміщення в готелі, триразове харчування, зустрічі і проводи в кожному місті, щоденні екскурсії), то згодом набір послуг у комплексному обслуговуванні був скорочений.

Структура обслуговування клієнтів туристичного підприємства представимо на рис. 2.1 представимо схему комплексного обслуговування, що пропонує «Кий Авіа» на основі яких формуються тур.

На споживчі властивості турпродукта, крім механічного набору окремих послуг, впливає ряд інших важливих факторів, що обов'язково повинні враховуватися при його формуванні.

Як і в багатьох галузях матеріального виробництва, у комплексному обслуговуванні використовуються різні стандарти. Основні напрями

стандартизації турпродукту, що використовує підприємство «Кий Авіа» у своїй діяльності представимо на рис. 2.2.

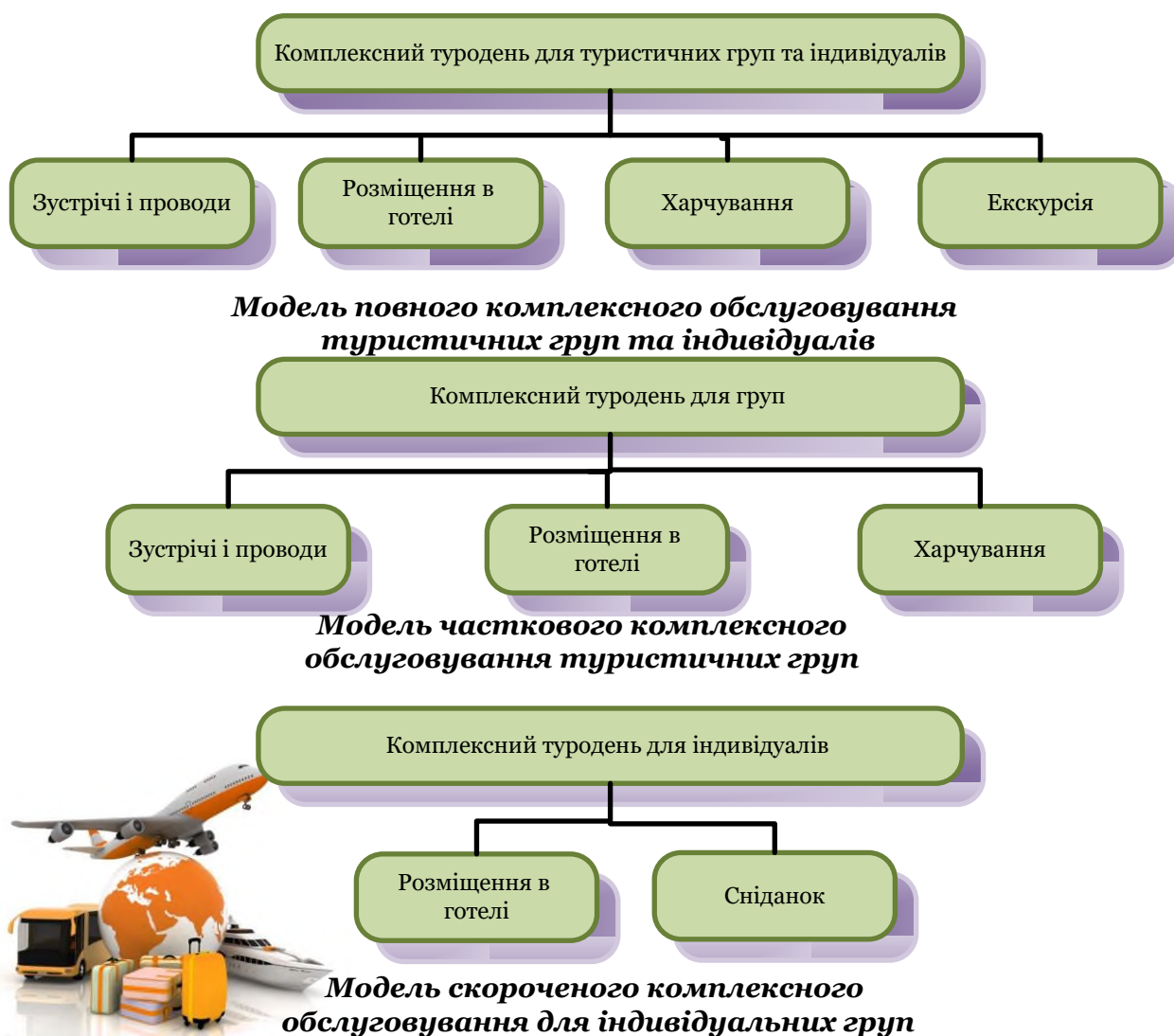


Рис. 2.1. Структура обслуговування клієнтів туристичного підприємства «Кий Авіа»

Процеси, що проходять на туристичному підприємстві ПрАТ «Кий Авіа», при представимо на рис. 2.3. Далі представимо основні функції діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа», які зобразимо схематично на рис. 2.4.

Процес продажу туристичного продукту включає:

- прийом клієнта і встановлення контакту з ним;
- встановлення мотивації вибору турпродукту;
- пропозицію турів;

- оформлення правовідносин і розрахунок з клієнтом;
- інформаційне забезпечення покупця.

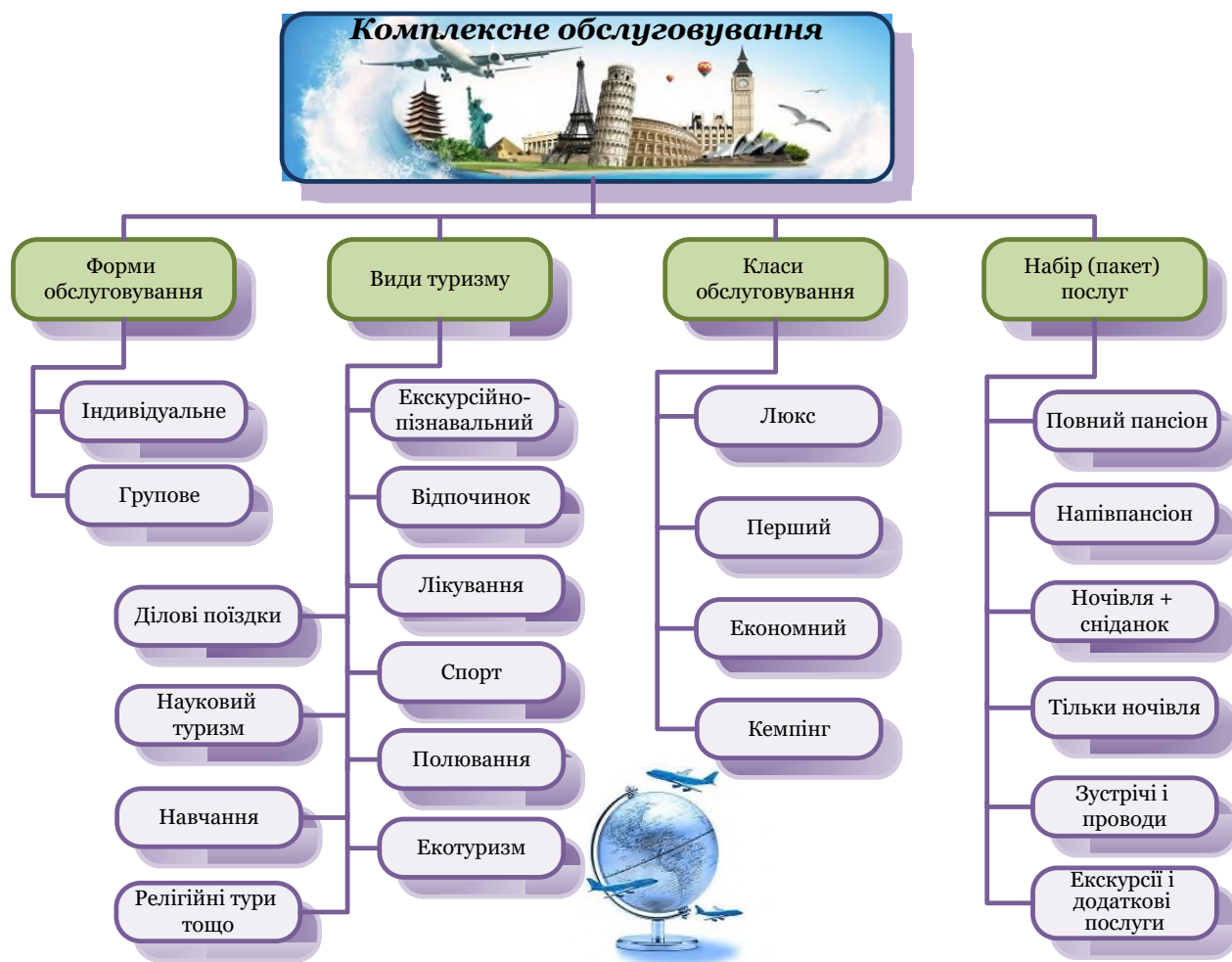


Рис. 2.2. Стандартизація туристичного продукту підприємства «Кий Авіа»

Обслуговування клієнта не обмежується елементами продажу. Напередодні подорожі працівники фірми по телефону нагадують туристу про майбутню поїздку.

Виходячи зі змісту дефініції «управління діяльністю туристичного підприємства», представимо класифікацію функцій і завдань управління діяльністю на туристичному підприємстві, яка включає весь перелік функцій управління: прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз і регулювання процесів логістичної діяльності на туристичному підприємстві (табл. 2.1).

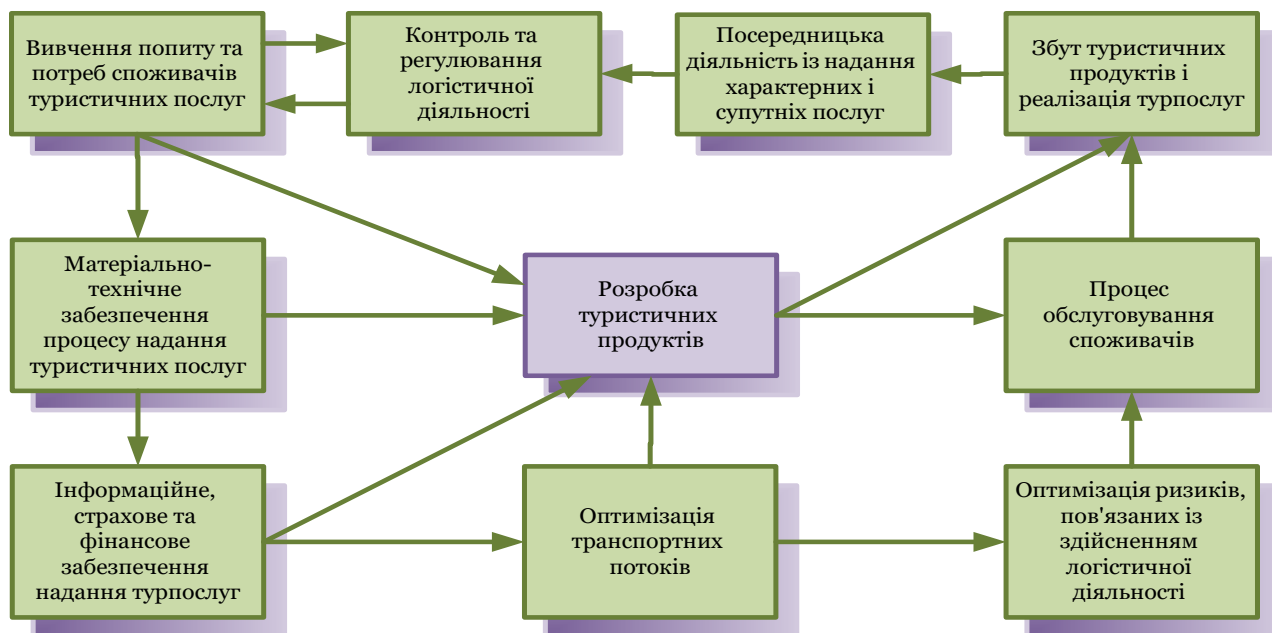


Рис. 2.3. Послідовність процесів діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа»

Технологія обслуговування туристів на підприємстві «Кий Авіа» складається з наступних складових:

- чітка відповідність послуг, що надаються оплаченому набору;
- відповідність рекламованого рівня обслуговування задекларованому при продажі туру;
- цільова адресна спрямованість турів за змістом;
- чітке і своєчасне надання послуг;
- оптимальність програми обслуговування.

Стратегічними напрямками в обслуговуванні туристів є і такі, як якість і культура обслуговування, інформованість і насиченість програм, ненав'язливість сервісу тощо.

Туристичне обслуговування як продукт характеризується не тільки комплексністю, але і такими специфічними факторами, як нематеріальність, невідчутність, нездатність до транспортування і зберігання, а також сильною залежністю від конкретного виконавця (гіда, екскурсовода, інструктора і т.д.).

**Функції та завдання управління діяльністю туристичного підприємства
«Кий Авіа»**

№ п/п	Функції	Задачі
1	Прогнозування	Розробка прогнозу попиту на туристичні послуги і кон'юнктури національного та міжнародного туристичних ринків, розробка стратегії маркетингу прогнозування обсягів виробництва та собівартості послуг, прогнозування цін на туристичні послуги та виручки від їх реалізації, прогнозування витрат на здійснення туристичної діяльності
2	Планування	Розробка планів виробництва туристичних послуг, формування асортименту туристичних послуг, формування планів маркетингу, розробка плану рекламної діяльності, розрахунок транспортних витрат, розробка заходів щодо оптимізації ризиків, пов'язаних із здійсненням туристичної діяльності
3	Організації	Організація проведення маркетингових досліджень кон'юнктури ринків туристичних послуг, інформаційне та фінансове забезпечення надання туристичних послуг, ведення договірної роботи з готелями, укладання договорів та визначення умов оплати укладання договорів на оренду транспортних засобів тощо
4	Ведення обліку	Витрат на готельне обслуговування, витрат на ресторанне обслуговування, витрат на страхове обслуговування, транспортних витрат, витрат на обробку замовлень, споживачів витрат на рекламну діяльність, витрат на збут туристичних продуктів і реалізацію турпослуг.
5	Здійснення контролю за	Процесом сплати за готельно-ресторанне обслуговування, процесом сплати за транспортне обслуговування, процесом сплати за страхове обслуговування, процесом рекламної діяльності, сплатою споживачами за надання туристичних послуг
6	Аналізу	Кон'юнктури туристичних ринків, конкурентів і споживачів рекламної діяльності, цін на туристичні послуги проведення SWOT-аналізу
7	Регулювання	Узгодження умов договорів та розрахунків з готелями, ресторанами, страховими компаніями, аеропортами тощо

Важливими також є надійність, безпека, інформаційна достовірність, психологічний комфорт.

На якість обслуговування впливає асортимент пропонованих послуг. Необхідні комплексність послуг і товарів, їх спрямованість на конкретного споживача, а також своєчасність їх надання, що має великий вплив на якість обслуговування.

Для якості туристського обслуговування мають значення і такі, що не піддаються прямому вимірюванню характеристики, як естетика, комфортність, етика, культура праці, поведінки і мови.

Розглянемо склад основних функцій «Кий Авіа»:

1. Вивчення потреб потенційних туристів на тури та туристичні програми.
2. Складання перспективних програм обслуговування, турів і апробація їх на ринку з метою виявлення відповідності потребам туристів.

3. Взаємодія на договірній основі з такими підприємствами як:

- готель - на надання туристам місць проживання;
- підприємством харчування - з надання туристам харчування;
- транспортними підприємствами, фірмами і компаніями - на надання транспортного обслуговування туристів;

- Екскурсійні фірмами, музеями, виставковими залами, парками та іншими закладами - з надання туристам

- Фірмами, що надають різні побутові послуги, - на відповідне обслуговування туристів;

- адміністрації спортивних споруд - на можливість для туристів користуватися спортивними спорудами;

- менеджер шоу -, кіно-, відео -, театральних підприємств - на відвідування їх туристами;

- дирекціями заповідників, заказників, садово-паркових, мисливських і рибальських господарств - з метою забезпечення туристам відпочинку та обслуговування в зазначеній місцевості;

- Місцеві муніципальною владою - на предмет паблік рилейшнз свого бізнесу, орієнтованого на споживача і навколишнє його середовище.

4. Розрахунок вартості туру, транстура і визначення ціни з урахуванням ринкової ситуації. Встановлення тарифів і цін на свої послуги з комплектації турів різного складу, класності та ін.

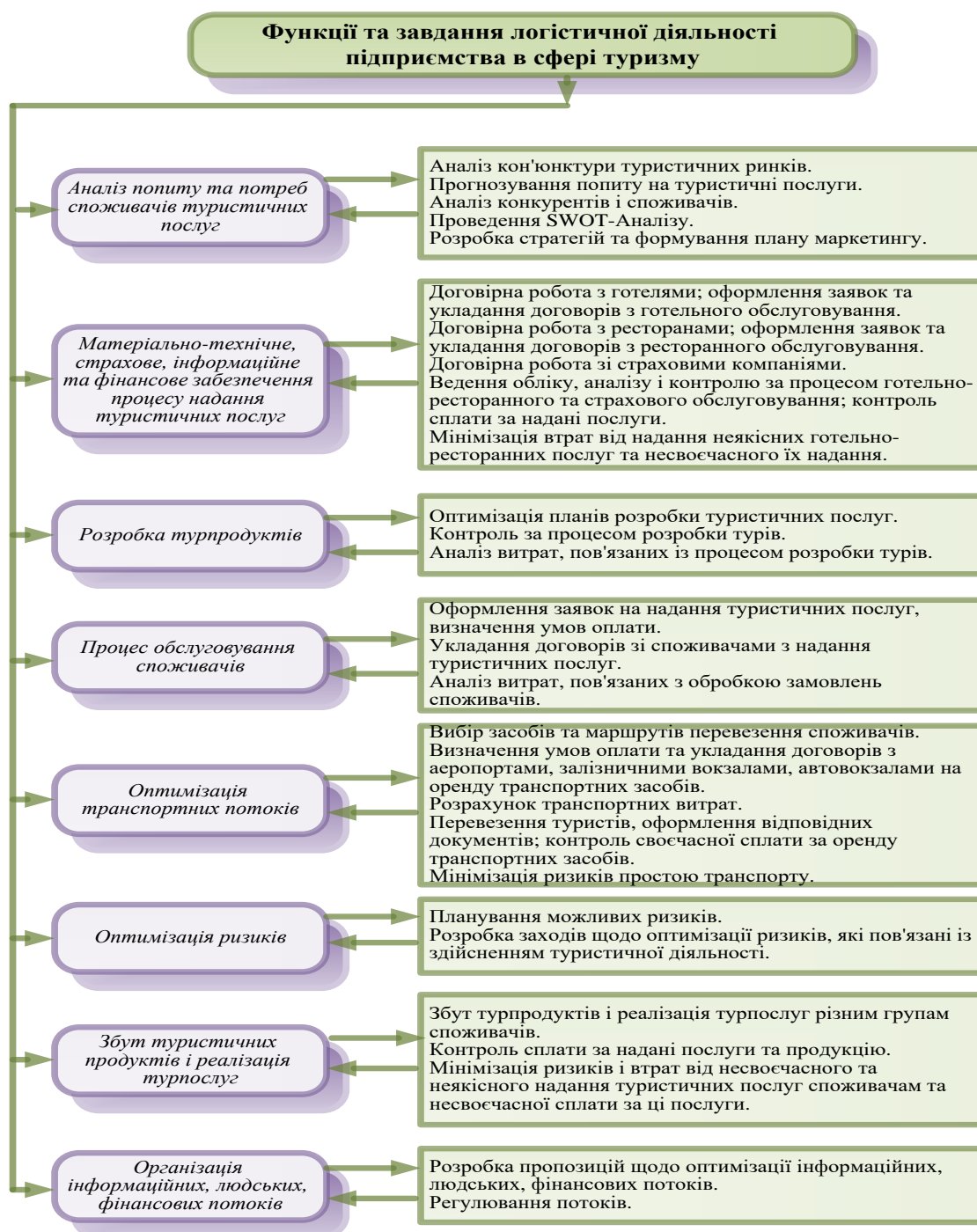


Рис. 2.4. Функції та завдання діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа»

5. Забезпечення туристів, які подорожують по маршрутах турів, усіма необхідними матеріалами рекламного-сувенірного характеру, спеціальним спорядженням та інвентарем.

6. Підготовка, підбір і призначення на маршрути кадрів, що виконують функції контакту з туристами, координації та контролю за виконанням програм обслуговування (гідів-екскурсоводів, інструкторів, аніматорів, методистів і т. Д.).

7. Рекламно-інформаційна діяльність для просування свого туристичного продукту до споживачів.

8. Просування і реалізація турів споживачам через систему турагентств.

9. Контроль за надійністю і якістю обслуговування.

10. Постійна оперативна зв'язку з туристами під час обслуговування, рішення виникаючих питань.

У міжнародному туризмі склалися свої традиції по організації обслуговування туристів різних вікових груп і особливості обслуговування туристів в залежності від складу мандрівників (туристська група, сім'я з дітьми або без дітей, тільки жінки, неодружені чоловіки, дуже важливі персони). Для цих груп туристів вже є пропозиції на міжнародному туристичному ринку. Крім того, на ринку існує велика різноманітність програм обслуговування і цільових турів. Кожен з цих турів має свою специфіку: організація прийому та обслуговування туристів, які подорожують з діловими цілями (наприклад, конгресное обслуговування), зовсім не схожа на роботу, виконувану туроператором при організації курортно - оздоровчих, розважальних і пізнавальних турів. Молодь і студенти всіх видах відпочинку віддають перевагу розваги - відвідування барів, клубів і дискотек.

2.2. Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності ПрАТ «Кий Авіа»

Ефективна господарська діяльність в умовах ринкової економіки неможлива без оцінки зв'язку між різними факторами і результативними показниками, визначення їх тенденцій і розробки економічних нормативів і прогнозів.

Економічний аналіз і маркетингові дослідження ґрунтуються на використанні показників туристичної діяльності.

Галузевий підхід у вимірі результатів туристичної діяльності ґрунтується на застосуванні системи показників: обсяг туристичного потоку, стан і розвиток матеріально-технічної бази, фінансово-економічні показники і показники розвитку міжнародного туризму.

В системі показників виділяють три групи:

- Показники ресурсів;
- Показники виробництва турпродукту (обсяг, структура, динаміка туристично-екскурсійних послуг);
- Показники соціально-економічної ефективності (динаміка рівня продуктивності праці, ефективність використання капітальних вкладень, основних фондів і оборотних коштів, матеріальних, трудових ресурсів, рентабельність).

Для характеристики туристичної діяльності застосовують показники:

- Кількість місць в засобах розміщення, в тому числі в готелях, мотелях, гуртожитках для приїжджих, туристичних базах;
- Кількість туристичних підприємств (туроператорів і турагентств);
- Чисельність пасажирів на туристичній та екскурсійно-прогулянкової транспортних лініях, їх частка в загальній чисельності пасажирів.

Далі проаналізуємо основні показники на рівні регіону (країни), до яких відносяться:

- обсяг туристичних потоків;
- середня величина витрат туристів за добу;
- показники фінансово-економічної діяльності туристичної компанії;
- стан міжнародного туризму.

Обсяг туризму прийнятий також визначати в натуральних (кількісних) показниках. Як натуральні показники, як на внутрішньому, так і в міжнародному туризмі використовують чисельність туристів. Однак цього показника

виявляється недостатньо для визначення реальних обсягів туризму і обґрунтування потреби в матеріально-технічній базі.

Оскільки кожен іноземний турист перебуває в іншій країні певний час, то від середньої тривалості перебування іноземних туристів в країні залежить обсяг іноземного туризму в цілому. У зв'язку з цим всередині і міжнародному туризмі поряд із загальною чисельністю туристів важливим натуральним показником служить кількість днів, проведених туристами в країні - туристичні дні (туродней). У практиці більшості країн цей показник називають «кількість ночівель».

Згідно класичного визначення терміну туристичного потоку розуміють постійне прибуття/відправлення в/з країну(и) (регіон) туристів, обсяг якого складається з числа туристів, кількості туроднів і середньої тривалості перебування туристів в країні.

На практиці, туродні визначають як добуток числа туристів на середню тривалість їх перебування в країні. Таким чином отримаємо наступну формулу [18]:

$$D = T \cdot t, \quad (2.1)$$

де T – кількість туристів, осіб;

t – середня тривалість перебування туристів в країні, дні.

Зауважимо, що розрахунок туроднів необхідний для правильного планування інфраструктури і матеріально-технічної бази туризму.

Обсяг туристичного потоку щорічно, навіть в один і той же місяць, може значно відрізнятись. Отже, з метою використання вказаних показників при плануванні слід застосовувати коефіцієнти нерівномірності (K_n). Так, для туристичного потоку даний коефіцієнт можна розрахувати скориставшись наступною формулою:

$$K_n = \frac{D_{max}}{D_{min}}, \quad (2.2)$$

де D_{max} - число туроднів в місяці максимального туристичного потоку, чол.-днів.

D_{min} – число туроднів в місяці мінімального туристичного потоку, чол.-днів.

В табл. 2.2 представимо результати розрахунків за наведеними вище формулами, а значення коефіцієнта нерівномірності представимо на рис. 2.5.

Результати значень коефіцієнту нерівномірності обслуговуваного туристичного потоку агенства «Кий Авіа» мають аналізуватись її керівництвом та бути враховані в результаті планування діяльності та визначенні короткострокових стратегічних цілей розвитку.

Таблиця 2.2

Туродні турпотоку туристичного підприємства «Кий Авіа» за 2019 рік

№	Місяць	Туродні максимального потоку	Туродні мінімального потоку	Коефіцієнт нерівномірності
1	Січень	108	183	0,59
2	Лютий	104	115	0,90
3	Березень	118	95	1,24
4	Квітень	111	125	0,89
5	Травень	123	134	0,92
6	Червень	179	154	1,16
7	Липень	183	125	1,46
8	Серпень	185	112	1,65
9	Вересень	113	110	1,03
10	Жовтень	95	88	1,08
11	Листопад	63	55	1,15
12	Грудень	112	149	0,75

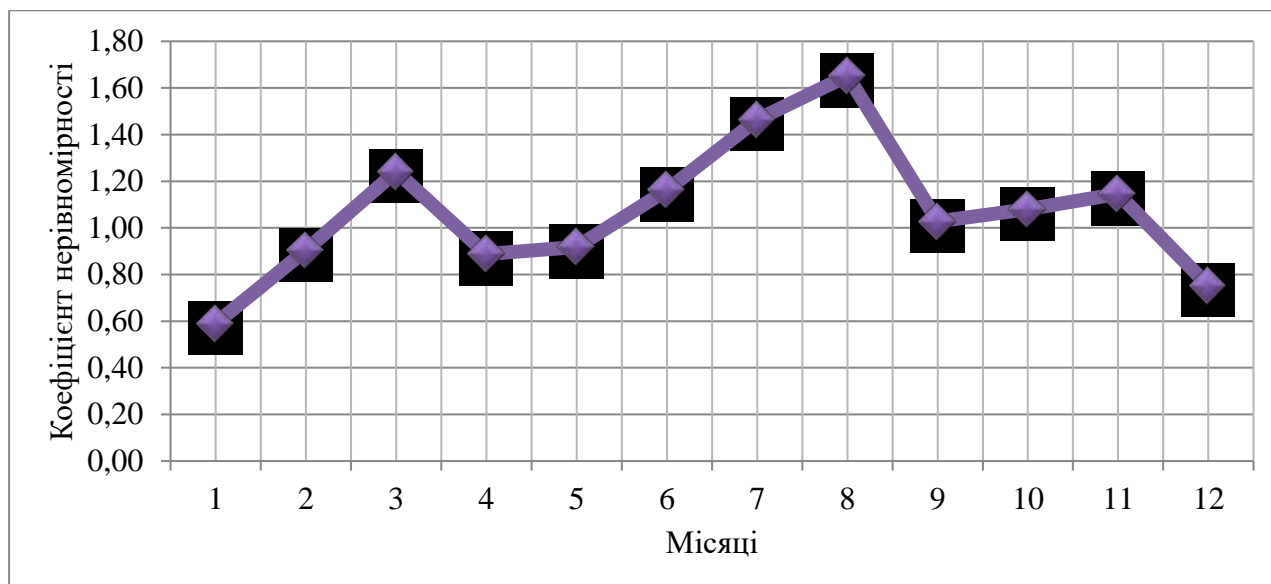


Рис. 2.5. Коефіцієнт нерівномірності туристичного потоку підприємства «Кий Авіа» за 2019 рік

Далі проаналізуємо динаміку продажів туристичного підприємства «Кий Авіа» за період 2017-2019 роки, вихідні дані представимо в табл. 2.3.

Згідно даних таблиці 2.3 видно, що загальна кількість продажів збільшилась з 12358 квитків (інформація за 2017 рік) до 17452 квитків (за даними 2019 року).

Таблиця 2.3

Кількість реалізованих підприємством «Кий Авіа» авіаквитків

№	Авіакомпанії/роки	2017	2018	2019
1	МАУ	5348	6428	6513
2	Belavia	3821	3288	4610
3	Air Baltic	1108	1857	3324
4	KLM	988	1883	1783
5	FLY Dubai	423	519	366
6	LOT	176	192	165
7	Turkish Airlines	206	222	195
8	Lufthansa	273	253	316
9	Інші а/к	15	95	180
10	Разом	12358	14737	17452

Обсяг реалізованих авіаквитків підприємства «Кий Авіа» за 2019 рік та частка авіакомпаній в загальному обсязі продажів представлена на рис. 2.6.

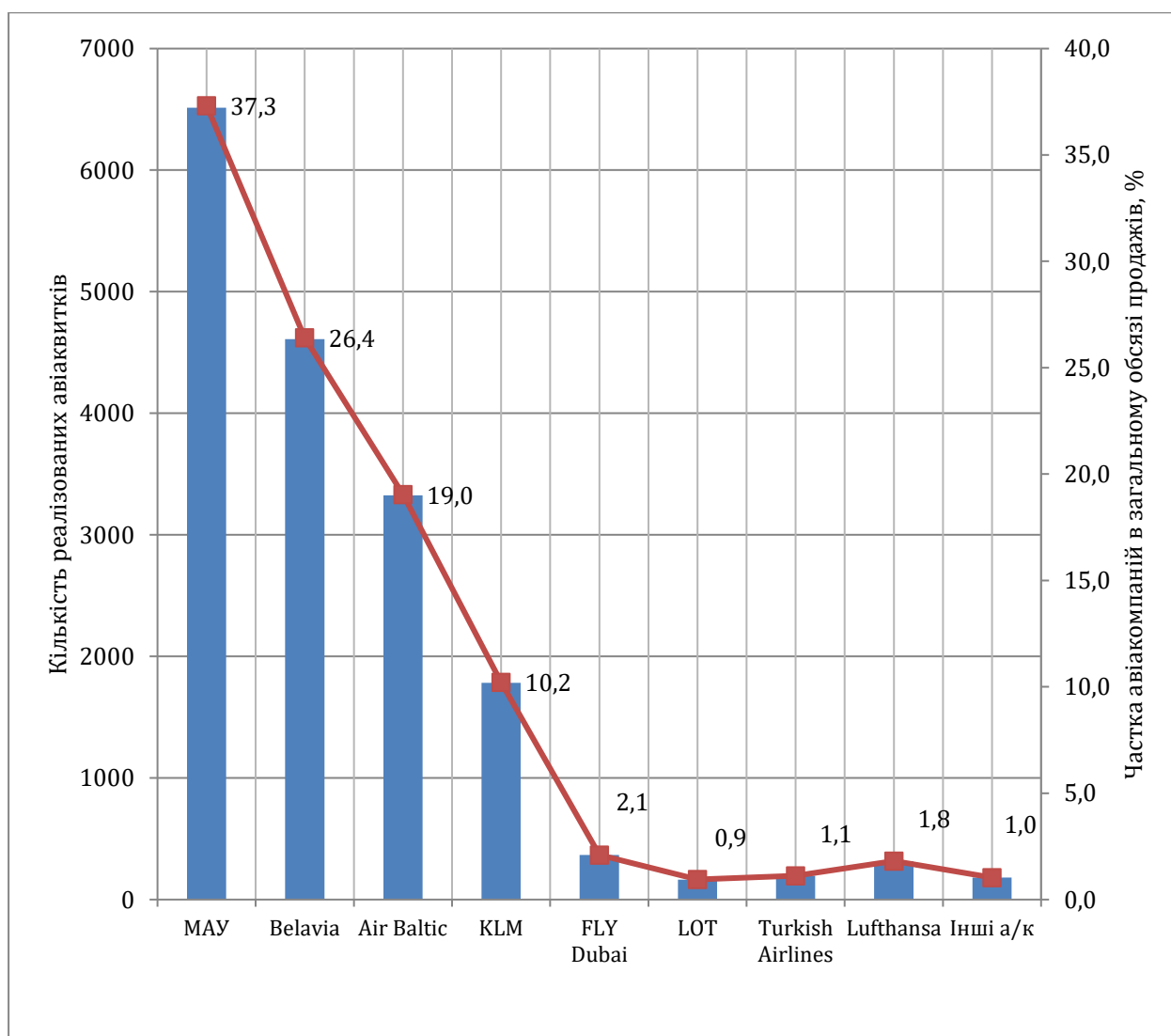


Рис. 2.6. Обсяг реалізованих авіаквитків підприємства «Кий Авіа» за 2019 рік та частка авіакомпаній в загальному обсязі продажів

Можна зазначити, що «МАУ» є лідером і головним перевізником для агентства. Надалі лідерство займають авіакомпанії «Belavia», «Air Baltic», «KLM» та інші.

Далі проведемо аналіз географії попиту на тури. На рис. 2.7 та 2.8 представимо діаграми попит на тури до Європейських країн та країн Азії. Отже, згідно діаграм видно, що в Європі попитом користуються тури до Німеччини, Польщі, Бельгії, Люксембургу, а в Азії – тури до Індонезії та Таїланду. Зауважимо, що від загального обсягу маршрутів найменшу частку становлять країни Південної Америки.

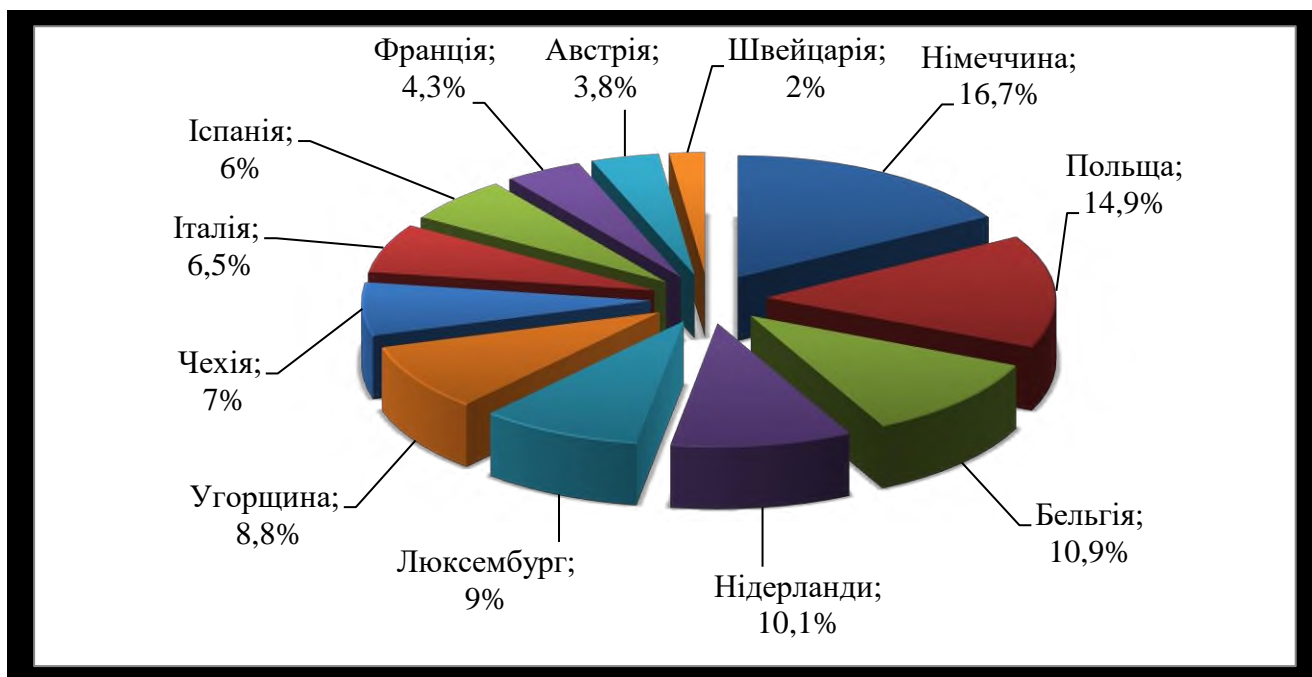


Рис. 2.7. Відсоток географії країн на тури в Європу підприємства «Кий Авіа»

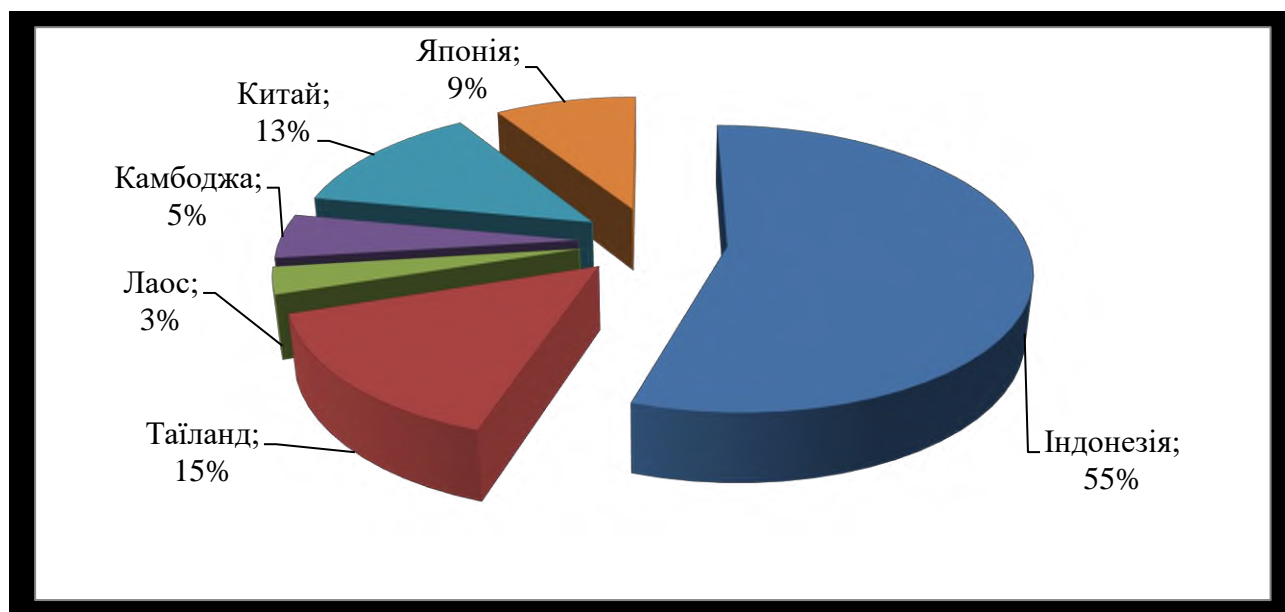


Рис. 2.8. Відсоток географії країн на тури в Азію «Кий Авіа»

На діаграмі на рис. 2.9 представлена частка видів транспорту, що приходить на транспортування туристів та їх подорожування.

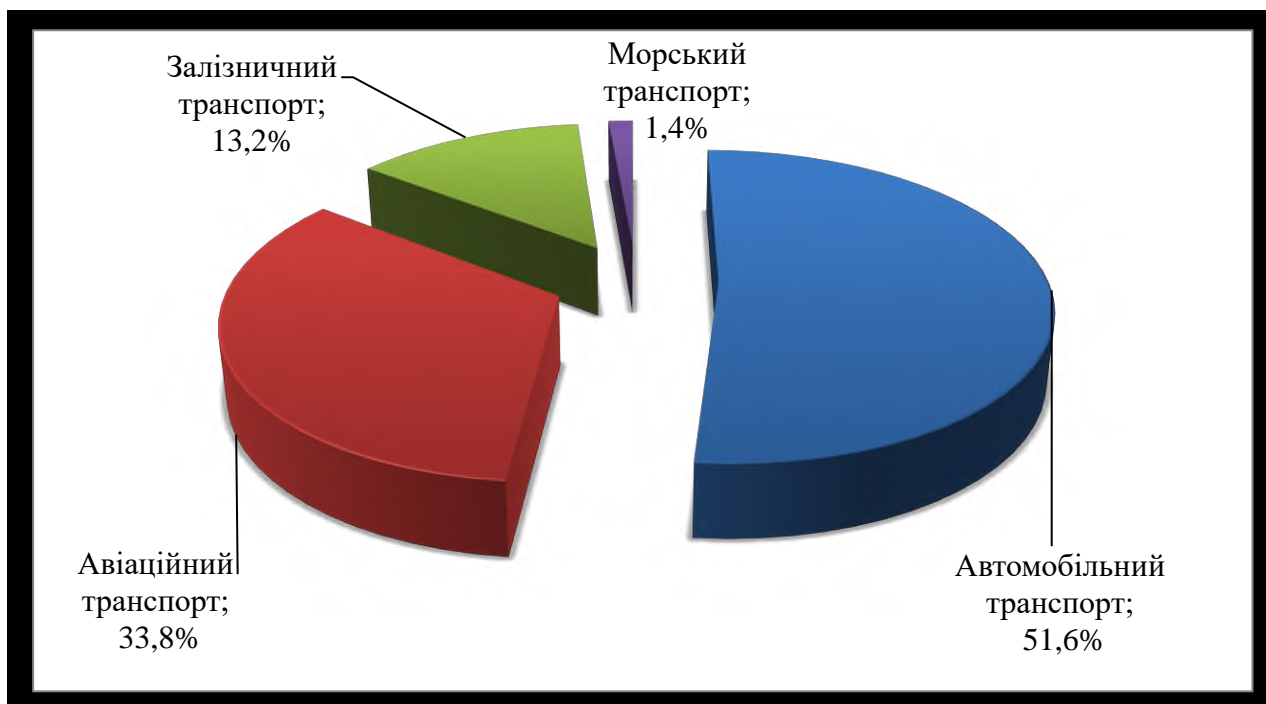


Рис. 2.9. Частка видів транспорту, що приходить на транспортування та подорожування туристів

Зауважимо, що при виборі виду транспорту на європейські напрямки, туристи віддають перевагу комфортабельним автобусам, а при дальніх перевезеннях домінуючим, все ж таки, залишається авіаційний транспорт. Залізничний транспорт виконує допоміжну роль і, частіше за все, використовується у комбінуванні: залізниця – автобус та залізниця – морський транспорт. Найчастіше морський транспорт використовується для круїзних маршрутів по Середземному морю та країнам карибського басейну.

Загальна кількість туристів, що скористались послугою туристичного агентства «Кий Авіа» з кожним роком зростає, про що свідчать дані, які представлені на рис. 2.10.

Згідно з отриманими даними, в цілому за останні три роки користувалися послугами туристичного агентства «Кий Авіа» в цілях ділової поїздки – 29%, шоп-тури – 13%, організації відпочинку – 31%, екскурсії – 21%, інші види послуг – 6%, що представлено графічно на рис. 2.11.

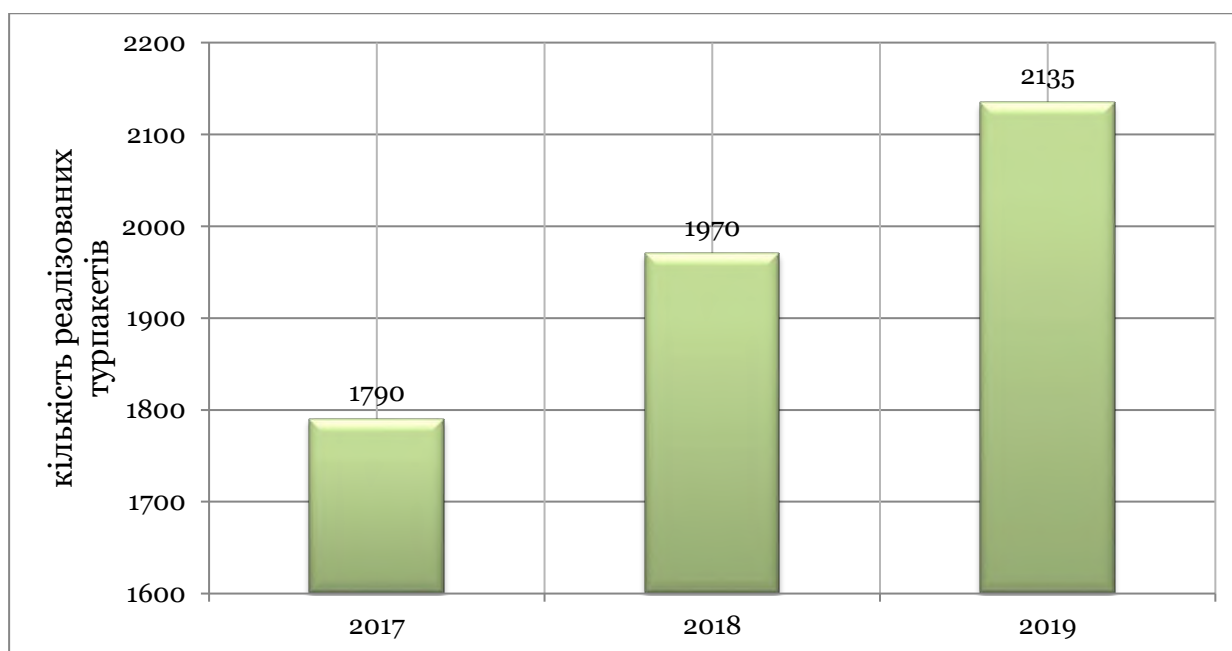


Рис. 2.10. Загальна кількість реалізованих турпакетів «Кий Авіа» за аналізований період 2017 – 2019 роки

При більш детальному аналізі цього питання (у розрізі статі і віку споживачів вказаних послуг) ситуація виглядає наступним чином. Серед тих, хто користується послугами туристичної фірми для ділових поїздок, 84,3 % склали чоловіки, а для організації відпочинку 62,8% – жінки. Більша частина тих, хто користується послугами туристичної фірми, – люди віком до 30 років, при цьому 57,2% цієї вікової групи надають перевагу організованому відпочинку, 49,6% людей користуються послугами фірм для організації ділових подорожей.

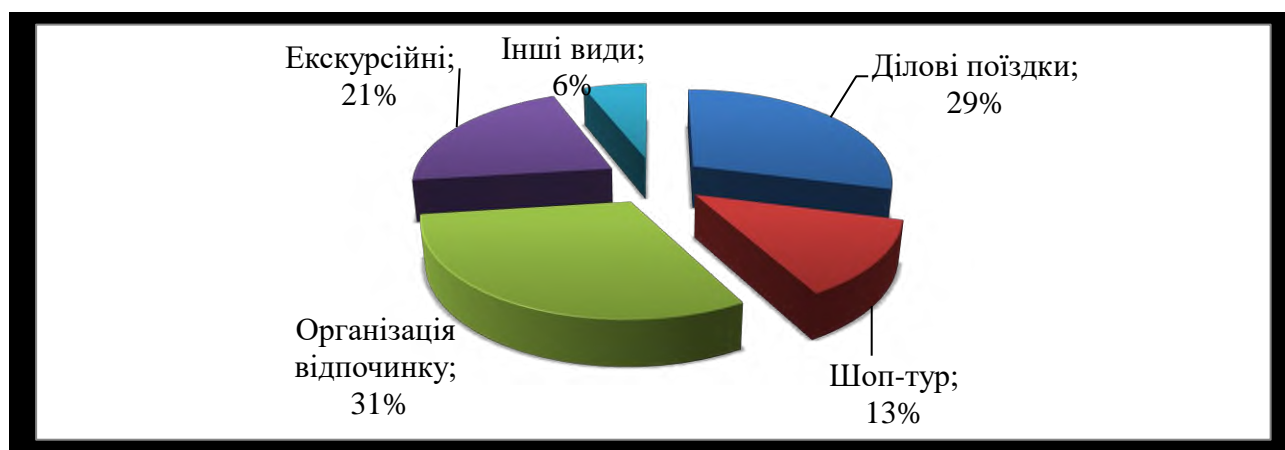


Рис. 2.11. Частка туристичних маршрутів за метою подорожі

Далі представимо аналіз загальних витрат «Кий Авіа» та спробуємо виділити серед них логістичні витрати.

Отже, до загальних витрат віднесемо вартість оформлення візи, вартість страхового поліса, витрати на послуги проживання у готелях та туристичних базах, витрати на харчування, вартість оплати праці піда, витрати на заробітну платню персоналу, експлуатаційні витрати (оренда приміщення, електроенергія тощо). До логістичних віднесемо витрати транспортування (формування маршрутів, документальне оформлення та інформаційна підтримка).

Фінансові показники діяльності «Кий Авіа» за останні 5 років представимо в табл. 2.4 та графічно зобразимо на рис. 2.12.

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності «Кий Авіа» за 2017 – 2019 роки, тис. грн

№	Показники	Роки		
		2017	2018	2019
1	Доходи	20357	24172	29288
2	Витрати	19806	23534	28304
3	Прибуток	551,00	638,00	984,00

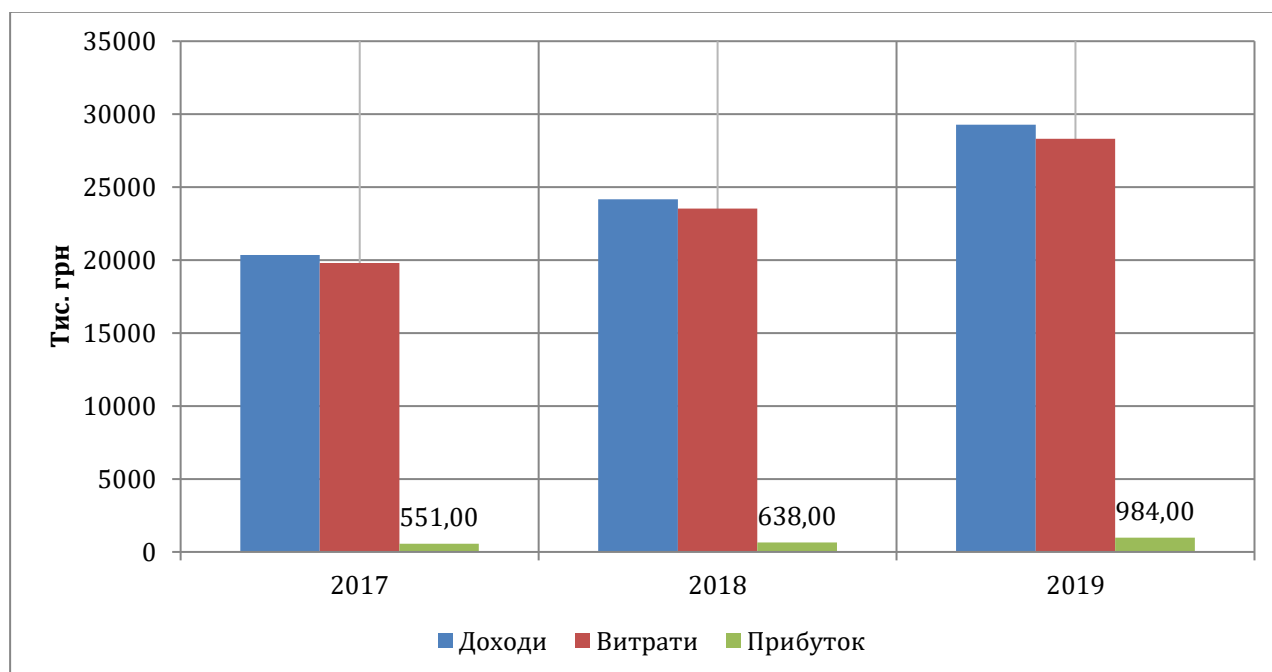


Рис. 2.12. Фінансові показники діяльності «Кий Авіа» за 3 роки

В умовах ринкової економіки, коли розвиток будь-якого підприємства здійснюється за рахунок власних коштів, важливе значення має стійкий фінансовий стан, що характеризується системою показників. Найважливішим фінансовим показником підприємства є виручка від реалізації - сума коштів, отримана туристським підприємством за проданий туристичний продукт і надані послуги.

Іншим фінансовим показником оцінки господарської діяльності є прибуток - грошове вираження основної частини накопичень, що створюються підприємством. Прибуток підприємства виконує кілька функцій:

- прибуток характеризує економічний ефект, отриманий в результаті господарської діяльності у формі грошових накопичень. Прибуток відображає кінцеві результати торгово-виробничого процесу. Її позитивна величина свідчить про те, що виручка від реалізації, отримана на підприємстві, перевищує витрати, пов'язані з його діяльністю;

- прибуток впливає на зміцнення комерційного розрахунку і інтенсифікацію виробництва. Це означає, що прибуток є одночасно фінансовим результатом і основним елементом фінансових ресурсів туристичного підприємства, які зацікавлені в отриманні максимального прибутку;

- прибуток є джерелом формування бюджетів та позабюджетних фондів різних рівнів. Прибуток формує бюджети у вигляді податків і відрахувань і задовольняє інтереси держави, підприємства, власника, працівника.

Проведений аналіз результатів фінансової діяльності свідчить, що доходи поступово зростають, найбільші спостерігаються в літні сезони та на різдвяні свята. Прибутки за останні три роки значно зросли.

Фінансова діяльність «Кий Авіа» характеризується ступенем її прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями.

2.3. Аналіз стратегічного управління діяльності туристичного підприємства ПрАТ «Кий Авіа»

При аналізі стратегічного управління ПрАТ «Кий Авіа» необхідно володіти інформацією стосовно аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що є підґрунтям для формування цілей досягнення стратегії діяльності туристичного підприємства.

SWOT-аналіз - аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Мета – сформулювати основні напрямки розвитку підприємства через обробку наявної інформації про сильні та слабкі сторони фірми, а також про потенційні можливості та загрози. SWOT-аналіз - це один з найпоширеніших видів аналізу. дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони компанії, а також потенціальні можливості і загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил і слабкостей своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок. Далі робиться висновок і визначається подальша стратегія розвитку, а так само розподіляються ресурси.

На підставі SWOT-аналізу можна говорити про те, що здійснювана турфірмою діяльність може бути в цілому оцінена позитивно. Фірма має як сильні, так і слабкі сторони. Це означає, що керівництву фірми є над чим працювати, використовуючи наявні можливості і уникаючи ймовірних і реальних загроз. В цілому це - нормальна ситуація для турфірми як ринкового суб'єкта. В умовах жорсткої конкуренції, при наявності більш сильних суперників необхідно удосконалити управління фірмою, напрацьовувати досвід, постійно аналізувати власну діяльність і діяльність конкурентів, по можливості збільшувати витрати на маркетинг.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і погрозами дозволяє відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку діяльності тур фірми (рис. 2.13):

1. Як можна скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
2. Які слабкі сторони підприємства можуть в цьому перешкодити?
3. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
4. Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, слід найбільше побоюватися?

Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку застосовується матриця SWOT-аналізу, яка має наступний вигляд (табл.. 2.5)



Рис. 2.13. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Як показує досвід, SWOT-аналіз витривав перевірку часом і, навіть, сьогодні доводить свою необхідність саме як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

З метою розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. При забезпеченні виживання компанії у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз.

Основні етапи застосування SWOT-аналізу

№ п/п	Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1	1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
2	2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
3	3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
4	4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Зауважимо, що саме необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. У багатьох компаніях під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

Отже, проведемо далі SWOT-аналіз діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа». Виділимо окремо всі складові SWOT-аналізу.

1. Сильними сторонами туристичного агентства є:

- наявність необхідних фінансових ресурсів;
- високий професіоналізм співробітників з продажу турів;
- широкий, спектр наданих турів;
- гнучка цінова політику;
- вдале місце розташування офісу.

2. Слабкими сторонами туристичної компанії є:

- відсутність чіткої стратегії;
- неефективна реклама;

- вплив чинника сезонності з прибутку;
- невеликий період на ринку;
- низька ефективність при пропонуванні нових турів.

3. Можливості туристичної компанії:

- можливість зниження ціни;
- ослаблення позицій конкурентів;
- збільшення темпів зростання ринку;
- можливість розширення діяльності за рахунок статусу компанії, як туроператора і турагента;
- вихід до ринків інших регіонів.

4. Загрози туристичної компанії:

- поява нових конкурентів;
- зниження платоспроможності населення;
- несприятливі зміни у курсах валют;
- несприятлива демографічна ситуація;
- зміни в смаках споживачів.

На рис. 2.14 представимо зведену матрицю SWOT-аналізу туристичного підприємства «Кий Авіа».

Отже, отримані дані мають різне значення для компаній. Згідно потенціалу туристичного агентства «Кий Авіа» керівництву варто вживати наступних заходів:

- необхідно підвищувати кваліфікацію співробітників компанії з єдиною метою - якісного обслуговування клієнтів і залучення нових;
- за наявності необхідних фінансових ресурсів можна стримувати позиції конкурентів на ринку у вигляді фінансування реклами, зниження ціни турів.



Рис. 2.14. SWOT-аналіз туристичного підприємства «Кий Авіа»

Що стосується решти можливостей, то необхідний гнучкий підхід. Можна прийняти позитивне рішення про їхнє використання, для цього є достатньо ресурсів.

Отримані дані щодо загроз також мають різне значення для компанії. Туристичне підприємство «Кий Авіа» має ряд загроз, які надають великий вплив: якщо смаки споживачів поміняються, знадобиться час на дослідження нових уподобань і пошуку нових туроператорів.

Також потрібний обережний і відповідальний підхід до ліквідації чи нейтралізації загроз:

- наявність фінансових ресурсів дозволить продавати тури у розстрочку;
- наявність фінансових ресурсів дозволить випередити своїх конкурентів;
- зміни в смаках споживачів стимулюватиме прибуток туристичної компанії.

Решта загрози не має ігноруватись керівництвом туристичної компанії. Необхідно уважно стежити за їх розвитком, хоча завдання їх термінового усунення можливо поступово.

Використовуючи дані матриці, треба враховувати, можливості і загрози, що можуть переміщуватись на протилежний бік:

- невикористана можливість може бути загрозою, коли її використовує конкурент;

- відвернена загроза може створити компанії додаткову сильну сторону, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

Висновки до розділу 2

Друга частина дипломної роботи присвячена дослідженню туристичного підприємства «Кий Авіа». Було з'ясовано, що туристичне підприємство «Кий Авіа» є лідируючою компанією України в області продажів туристичних послуг.

Аналіз географії туристичних маршрутів виявив, що найбільшим попитом користувались країни Близького Сходу – Об'єднанні Арабські Емірати, Ізраїль, Йорданія. Також серед лідерів залишаються країни Європи, причому влітку найбільший попит – Карибський басейн, а також південь Європи, серед автобусних турів – Німеччина, Чехія, Австрія, Польща, Бельгії, Голландія.

Проведений аналіз результатів фінансової показали, що прибутки за останні роки значно зросли. Діяльність туристичної компанії «Кий Авіа» здійснюється на взаємодії трьох визначальних його чинників: кваліфікованому персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці.

Також в роботі проведено SWOT-аналіз. Він дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЙ АВІА»

3.1. Впровадження креативних послуг в діяльність туристичного підприємства ПРАТ «КИЙ АВІА» та управління ними

При впровадженні в діяльність на туристичному підприємстві «Кий Авіа» креативної стратегії виникає проблема розробки саме такої господарської політики і креативних цідей, які дозволили б підприємству підтримувати конкурентоспроможність в перспективі. Як показує міжнародний досвід, все більше визнається необхідність свідомого управління змінами, виходячи з науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов.

Сучасним інструментом управління розвитком конкурентоспроможного туристичного підприємства в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є методологія креативного управління, основою якого є стратегічне мислення і креативний менеджмент.

Сучасна креативна стратегія впроваджується на підприємстві не тільки для самого керівництва, а й усього колективу, тобто більшості, зацікавленої в позитивному іміджі і процвітанні підприємства. Тому необхідно використовувати потенційні можливості всього персоналу туристичного підприємства, на що і спрямований механізм креативного менеджменту.

Риси менеджера креативного типу формуються на основі потенційних можливостей особистості (рис. 3.1). Таким чином, на туристичному підприємстві «Кий Авіа» необхідно давати всебічний розвиток креативної сторони персоналу.



Рис. 3.1. Основні характеристики менеджера креативного типу

Організація стратегічного проектування нових ситуацій в умовах креативного менеджменту на туристичному підприємстві «Кий Авіа» полягає у наступному:

I. Генерація ідей реалізується за допомогою наступних операцій:

1. Розробка ідей, які могли б стати креативними. Для цього необхідно:

- відновити відомі рішення, за допомогою яких досягаються подібні цілі, і зробити їх критичний аналіз;
- вибрати метод отримання нових ідей (наприклад: мозкова атака, конкурс ідей, синектика, вправи дилетантів, стереоскопічний метод і т.д.);
- організувати вироблення ідей-рішень.

2. Аналіз отриманих ідей. Для цього потрібно:

- кожену ідею перевірити на «міцність» і руйнівну силу, щоб відібрати найбільш цінні, цікаві та нові рішення, тобто визначити характер змін, які передбачаються рішеннями, з'ясувати, чи торкаються вони основних проблем, кого і в якій мірі стосуються, кому і що дадуть;
- відібрати найбільш цінні рішення.

- Потрібно мати на меті, що ідея стає рішенням лише тоді, коли доведено, що вона може виступати в якості засобу або способу досягнення мети і вирішення проблеми.

3. Побудова системи розв'язки проблеми:

- знаходження принципу побудови системи;
- зв'язок рішень один з одним і побудова взаємовідносин.

4. Обґрунтування системи розв'язки проблеми:

- складання для системи техніко-технологічного, економічного, організаційного обґрунтування;
- визначення необхідних витрат, видів інвестування, страхування та ризикових дій.

5. Визначення можливих негативних наслідків реалізації системи розв'язки проблеми.

6. Корегування системи розв'язки проблеми з урахуванням майбутніх проблем.

Розробка креативної концепції, являє представляє собою сукупність основних напрямів і рішень. Це робить нагальною розробку проекту креативної концепції, яка проводиться в кілька етапів:

1. Розробка базової моделі системи. Для цього потрібно:

- виділити організацію, сферу, процес або їх частини і поставити кордони проектованої системи;
- представити систему з проблемою в формі моделі.

Модель системи, на відміну від моделі ситуації, відноситься до організаційних систем (наприклад, таким, як відділ, система управління, нововведення і т.п.). Модель же ситуації відноситься до різноманіття поєднання в даний момент компонентів цих систем, а також обставин, в яких вони функціонують, неформальних моментів, суб'єктивних факторів.

2. Розробка проекту майбутньої системи. Для цього потрібно:

- вписати систему розв'язки проблеми в базову модель;
- визначити зміст і масштаби змін в системі під впливом;

- визначити завдання і проблеми, які будуть вирішені за рахунок системи розв'язки проблеми;

- в разі неможливою часткової перебудови системи задати принципи створення нової.

3. Забезпечення системи механізмом саморозвитку. Для цього треба:

- розробити і вбудувати в проект механізм саморозвитку системи, який би забезпечив саморозвиток її інноваційного потенціалу;

- розробити і вбудувати в проект механізм стабілізації системи.

Інноваційний потенціал розуміється як здатність сприймати, використовувати і породжувати нововведення, в кінцевому рахунку - здатність вирішувати проблеми новими способами. Механізм саморозвитку і стабілізації може збігатися з механізмом дії системи.

4. Розробка механізму управління системою:

- визначення основних вимог до управління системою;

- розробка основних принципів управління системою даного типу.

Представимо далі основні пинципи і техніки організації групової роботи в умовах формування креативного менеджменту на туристичному підприємстві «Кий Авіа» (табл. 3.1).

Креативне управління тісно переплітається з креативними послугами. Для підприємств туристичної галузі це є специфічні послуги, що нехарактерні підприємству (є нетиповими). Це може бути і еко-туризм, якщо попередньо він не був представлений в компанії. Також пригодницькі чи пізнавальні тури в різні куточки світу

Причина популярності креативного туризму - доступність подібних заходів, гнучкість формату і можливість підігнати їх під будь-які цілі і завдання будь-якої компанії туристів.

Ще одним видом креативних послуг може бути саме екшн-ігри. Вони все частіше витісняють командоутворюючі тренінги або тимблдинг і навіть з успіхом використовується у всіляких івент-заходах. Таким чином ми можемо дійти висновки, що даний перелік послуг для туристичного підприємства формує

креативний туризм (набір креативних послуг). Креативний туризм викликає все більший інтерес у жителів великих міст, як форма активного дозвілля.

Таблиця 3.1

Основні пинципи і техніки організації групової роботи в умовах формування креативного менеджменту на туристичному підприємстві «Кий Авіа»

Техніка №1	Техніка № 2.	Техніка № 3.	Техніка № 4.
<i>Коротка характеристика</i>			
Соціально-психологічний тренінг - застосовується в колективі з високим рівнем розвитку, зі сталою системою цінностей, з формованим кліматом «психологічною стійкістю» і довірою.	Формування креативних груп - закладаються первинні основи спеціалізації дій членів групи, намічаються шляхи і форми координації інтеграції дій різних учасників.	Знайомство. Мета - формування у членів групи мети на взаємопорозуміння, формування враження один про одного, визначення можливих тактик і стратегій спілкування з кожним учасником, створення клімату психологічного довіри та безпеки.	Організація співробітництва. Співпраця розуміється як позитивна взаємодія з метою досягнення бажаного результату. Співпраця реалізується у взаємній підтримці, розвитку ідей один одного, допомоги, взаємної відповідальності і супроводжується позитивними емоціями. В основі співпраці лежить процес кооперації
<i>Опис організації групової роботи в умовах формування креативного менеджменту</i>			
Соціально-психологічний тренінг застосовується: • як метод формування «креативного управління»; • як самостійний метод навчання спілкуванню; • як допоміжна техніка стратегічного мислення; • як техніка, що забезпечує генерацію нових ідей в режимі інноваційного пошуку.	Створення групи здійснюється за рахунок ряду операцій, частина з яких стає постійними техніками роботи групи. 1. Організувати знайомство членів групи один з одним і з консультантом. 2. Запропонувати групі почати роботу і «відключитися» від реальної ситуації і чинників, що заважають навколишньому середовищу. 3. Якщо група відхилилася від обговорення завдання, консультант нагадує про неї і про необхідність визначити, які питання обговорювати в першу чергу і як організувати своє мислення.	1. Нагадати членам групи, що в режимі «креативного управління» буде йти робота не тільки над змістом, а й над комунікативними проблемами 2. Організувати групове обговорення проблем, опитувань, малюнків і графіків, зобразивши їх на дошці.	Для її успішного здійснення необхідно провести по- Принаймні три операції. 1. Спеціалізований дії учасників на деякому відрізку групової роботи. На іншому відрізку структура спеціалізації може бути інший. 2. Скоординувати ці дії, тобто допомогти налагодити між учасниками комунікацію, узгодити і впорядкувати дії. 3. Інтегрувати індивідуальні дії учасників в єдину колективну діяльність «Колективного розуму» за рахунок їх підпорядкування вимогам та завданням групи в цілому.

Так, креативні послуги для туристичного підприємства «Кий Авіа» будуть відрізняється від інших різновидів тим, що завдання організаторів туру - не розслабити туристів, а синтезувати їм такі умови, в яких вони змогли б щось відкрити для себе, знайти, пізнати, зрозуміти, зарядитися позитивом і енергією для нових подвигів. Його відмінна особливість полягає в тому, що головне - це не місце, куди вирушає група, а враження, які мандрівники виносять з туру. У цьому турі головне не переміщення в просторі, а створення особливої атмосфери.

У діяльність туристичного підприємства «Кий Авіа» пропонуються впровадити наступні креативні види послуг, що є нетиповим для його діяльності. Представимо їх на рис. 3.2.

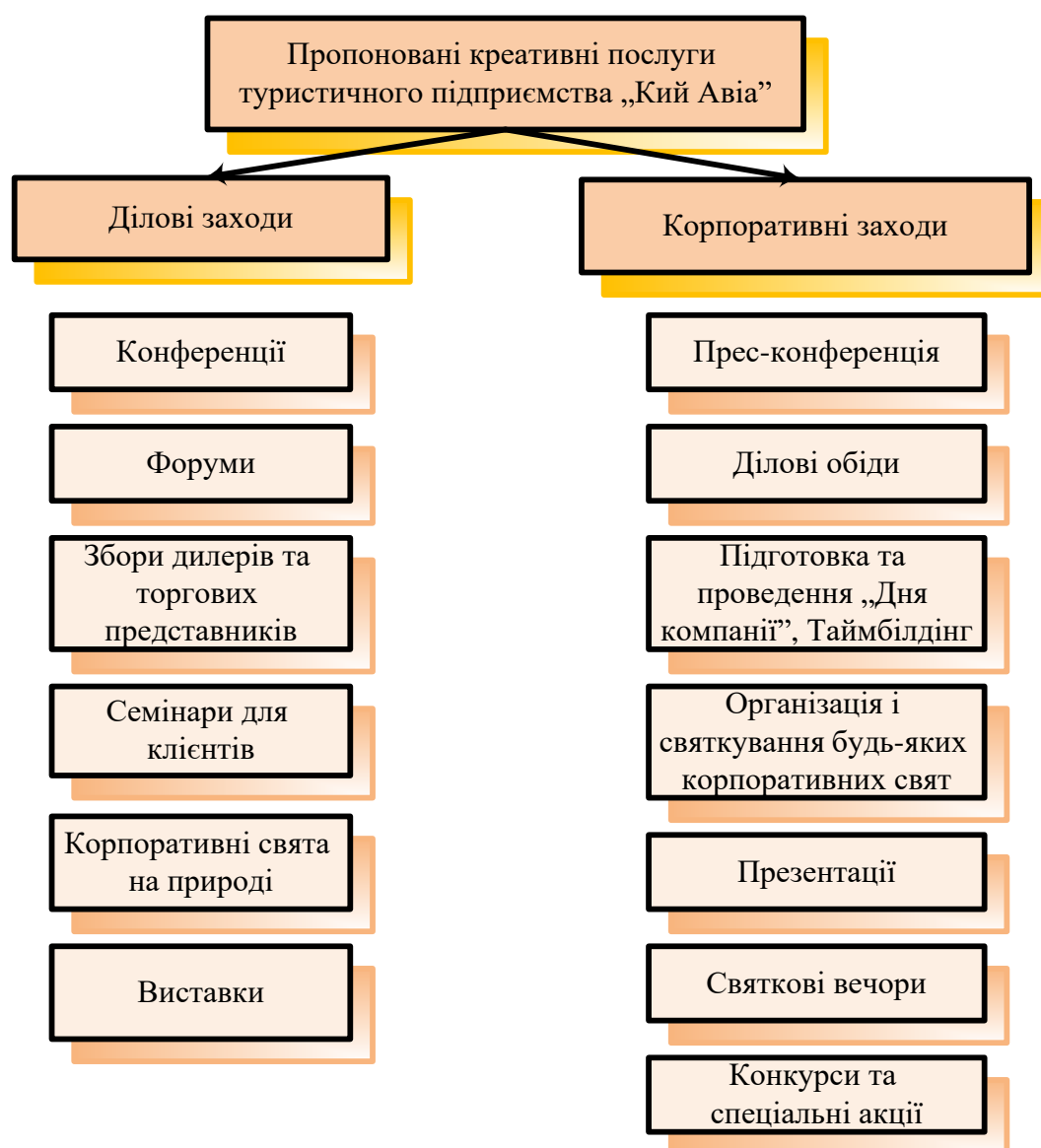


Рис. 3.2. Перелік пропонованих креативних послуг компанії «Кий Авіа»

Серед основних різновидів креативних ідей можна виділити наступні: проведення міжнародних конференцій, презентації; майстер-класи; організацію свят, лотерей, розіграшів; виставки; спонсорство; благодійність тощо.

Для реалізації запропонованих креативних видів послуг для ПрАТ «Кий Авіа» опишемо технологію їх реалізації. Основними умовами при цьому будуть:

- наявність ідеї та сценарію креативної послуги;
- освітлення креативної послуги в пресі;
- пряма рекламна підтримка у засобах масової інформації та засобів зовнішньої реклами.

Першим етапом організації креативної послуги є її галасна назва і тематика, для того щоб мотивувати потенційних учасників прийняти у ній участь.

Другим етапом формування процесу організації та старт робочої групи проекту. Наступний етапом є визначення основних умов і призначення відповідальних за певні ділянки (під процеси чи операції) креативного заходу. Далі стартує тап планування, визначення кошторису та робочого графіку старту та закінчення всіх операцій та самої креативної послуги загалом.

Будь-яка запропонована на рис. 3.2 креативна послуга ПрАТ «Кий Авіа» має певну мету: формування позитивного іміджу туристичного підприємства, залучення нових клієнтів, згуртування колективу або заохочення співробітників. Таким чином, добре організована креативна послуга - це не тільки розвага, а й ефектний PR.

Розглянемо основні складові процесу організації креативної послуги.

1. Визначаємося з форматом і програмою, враховуючи тематику і мету. Це може бути тематична вечірка або презентація чогось. Стиль, дизайн, антураж - вся атмосфера повинна відповідати настрою заходи.

2. Обираємо місце для проведення заходу і плануємо комфортний простір. Передбачте, щоб воно було досить просторим.

3. За необхідності залучаємо посередників: ді-джея, аніматорів, звукорежисера, музикантів, оператора і фотографа, а також персонал для вручення призів.

4. Дбаємо про «формат» харчування і замовляємо страви. Для свят і промоакцій, де буде багато перехожих і потенційних клієнтів, доречно виключно форма фуршету.

5. Оповідіаємо учасників: в ході організації креативної послуги заходів варто провести масштабну рекламу. Для потенційних клієнтів необхідно заздалегідь підготувати листівки, банери, брошури, оголошення про те, коли відбудеться креативна подія, щоб забезпечити достатній потік людей в цей день.

Перш за все, важливо звернути увагу на процес планування. Кожна деталь такої події повинна бути заздалегідь продуманою.

Щоб захід пройшов максимально успішно, слід враховувати кілька параметрів:

1) своєчасність. Правильно підібране місце і час для проведення акції - це основа позитивного результату. Бажано, щоб захід був приурочений до якогось події або свята (в тому числі і всередині фірми). Так успіх буде більш ймовірним, а сама акція краще запам'ятається людям;

2) грандіозність. Наявність екшн-елементів є обов'язковою умовою. В ході заходу повинно бути щось таке, від чого все будуть у захваті

3) можливість розслабитися. Люди приходять на такі заходи відпочити. Тут не треба перестаратися з зайвою інформацією і постійним залученням уваги до вашої продукції або товару;

4) наявність резонансу. Важливо, щоб про подію говорили як до, так і після його проведення..

3.2. Інструментарій сіткового планування при управлінні креативними послугами туристичного підприємства ПрАТ «Кий Авіа»

Основою управління проектами складних систем є такий метод як сіткове планування і управління. Його використання доцільне і на стадії планування, і на

стадії оперативного управління проектом. Використання мережевого планування дозволяє визначити оптимальні терміни виконання проекту при мінімальних витратах, як матеріальних, так і трудових.

Будь-який проект починається зі складання переліку робіт (Statement Of Work - SOW), тобто короткого опису основних завдань проекту з перерахуванням операцій і тимчасових рамок цих операцій. На основі чого вже формується структура проекту (WBS). Структура проекту – це ієрархія проектних завдань, підзавдань і пакетів робіт. Далі слідує процес виконання завдання, який зазвичай займає чималий час.

Застосування сіткового планування в сучасному сприяє досягненню наступних стратегічних і оперативних завдань:

1) обґрунтовано вибирати цілі розвитку кожного підрозділу підприємства з урахуванням існуючих ринкових вимог та планування кінцевих результатів;

2) чітко встановлювати детальні завдання всім підрозділам і службам підприємства на основі їх взаємозв'язку з єдиною стратегічною метою в планованому періоді;

3) залучати до складання планів-проектів майбутніх безпосередніх виконавців основних етапів майбутніх робіт, що мають виробничий досвід та високу кваліфікацію;

4) більш ефективно розподіляти і раціонально використовувати наявні на підприємстві обмежені ресурси;

5) здійснювати прогнозування ходу виконання основних етапів робіт, зосереджених на критичному шляху, і своєчасно приймати необхідні планові та управлінські рішення щодо коригування результатів;

6) проводити багатоваріантний економічний аналіз різних технологічних методів і послідовних шляхів виконання робіт, а також розподілу ресурсів з метою досягнення запланованих результатів;

7) виробляти багатоваріантний економічний аналіз різних технологічних методів і послідовних шляхів виконання робіт з урахуванням зміни зовнішнього оточення, внутрішнього середовища та інших ринкових умов;

8) використовувати для обробки великих масивів довідково-нормативної інформації, виконання поточних розрахунків і побудови мережових моделей сучасну комп'ютерну техніку;

9) оперативно отримувати необхідні планові дані про фактичний стан ходу робіт, витрати і результати виробництва;

10) забезпечувати в процесі планування та управління роботами взаємодію довгострокової загальної стратегії з короткостроковими конкретними цілями підприємства.

Таким чином, застосування інструментарію сіткового планування сприяє розробці оптимального варіанту стратегічного плану розвитку підприємства, який служить основою оперативного управління комплексом робіт в ході його здійснення. Основним плановим документом в цій системі є сітковий графік, або просто мережа, що представляє інформаційно-динамічну модель, в якій відображаються всі логічні взаємозв'язки та результати виконуваних робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети стратегічного планування. У сітковому графіку необхідним ступенем деталізації зображується всі роботи, в якій послідовності і за який час належить виконати, щоб забезпечити закінчення всіх видів діяльності не пізніше заданого або планованого періоду.

Найважливішими етапами сіткового планування є наступні:

1) розподіл комплексу робіт на окремі частини і їхнє закріплення за відповідальними виконавцями;

2) виявлення та опис кожним виконавцем усіх подій і робіт, необхідних для досягнення поставленої мети;

3) побудова первинних сітьових графіків і уточнення змісту планованих робіт;

4) побудова зведеного сіткового графіка виконання комплексу робіт;

5) обґрунтування або уточнення часу виконання кожної роботи в сітковому графіку.

Складання сіткових графіків на кожному рівні проводиться їх керівниками або відповідальними виконавцями. Кожен з них виконує в процесі сіткового планування такі функції:

- складає первинний сітковий графік на закріпленій обсяг робіт;
- оцінює хід виконання закріплених за ним робіт і представляє необхідну інформацію своєму керівництву;
- бере участь спільно з працівниками в підготовці планових і управлінських рішень;
- виконує всі прийняті рішення відповідним органом управління.

Первинні сіткові графіки, що будуються на рівні відповідальних виконавців, повинні бути деталізованими до такої міри, щоб в них можна було відобразити як всю сукупність виконуваних робіт, так і всі існуючі взаємозв'язки між окремими роботами і подіями. Спочатку необхідно виявити, якими подіями буде характеризуватися отриманий відповідальному виконавцю даний комплекс робіт. Кожна подія має встановлювати завершеність попередніх дій, наприклад: обрана мета проекту, обґрунтовані способи проектування, розраховані показники конкурентоспроможності тощо

Так, наведемо приклад використання інструментарію сіткового планування при управлінні креативними проектами в ПрАТ «Кий Авіа». Отже, менеджеру компанії «Кий Авіа» необхідно для ефективної організації, запропонованої нової креативної послуги (в нашому прикладі візьмемо організацію міжнародної конференції) скласти план-графік. Також на основі цього необхідно побудувати сіткову модель та визначити її основні параметри. Вихідними даними служить перек всіх видів робіт та основних показників, так як необхідна кількість працівників та період, що відводиться на кожну операцію (табл. 3.2).

Комплекс робіт по організації креативної послуги туристичним підприємством «Кий Авіа» (організація міжнародної конференції)

№ п/п	План заходів	Передує	К-ть осіб	К-ть днів
1	Розробка та затвердження концепції та формату заходу	-	2	5
2	Розробка та затвердження план-графіку підготовки та проведення заходу	3	2	5
3	Створення робочої групи	1	5	5
4	Формування попереднього списку учасників	3	1	15
5	Розробка бюджету заходу	2	3	5
6	Затвердження місця та дати проведення конференції	5	2	2
7	Розробка та затвердження програми конференції	4,6	2	10
8	Затвердження списку учасників	4,6	1	10
9	Бронювання залу для проведення конференції, замовлення кетерінговим компаніям харчування	4,6	1	5
10	Проведення рекламної кампанії	7	5	20
11	Замовлення квитків, місць у готелях учасникам, замовлення автомобілів у транспортних компаніях	7,8	3	15
12	Розробка, затвердження та друк роздаткових матеріалів	7,8	2	10
13	Підготовка залу (перевірка обладнання, банери, квіти, таблички)	9,10,11,12	4	4
14	Реєстрація учасників, видача бейджів	9,10,11,12	3	4
15	Проведення конференції	13, 14	5	1
16	Підготовка та здача звіту про конференції	15	2	2
17	Здача підсумкового бюджету	15	2	2

Як зазначалось раніше, існують певні етапи. Опишемо перелік робіт та етапи, до яких вони відносяться:

- роботи (заходи) з 1-ої по 12-ту – це підготовчий етап;

- роботи з 13-14 – початок самої міжнародної конференції;
- робота 15 – безпосереднє проведення конференції;
- завершальним етапом стають роботи під номером 16 та 17.

Далі на рис. 3.3 та 3.4 представимо побудовані сіткові графіки.

Саме на рис. 3.4 (графік Ганта) можна побачити розподіл ресурсів за певний період часу. Штрих-лініями представлені зони, що відносяться до різних етапів: 1-й етап – старт, 2-й етап – початок проведення міжнародної конференції, 3-й етап – безпосереднє проведення, 4-й етап – закінчення.

Наглядний графік дозволяє виявити найбільш завантажений період проекту. В нашому випадку то є з 35 по 45, при цьому в цей час паралельно задіяні 10 менеджерів.

Аналізуючи отримані графіки зауважимо, що перерозподіл будь-яких менеджерів (тобто оптимізація ресурсів на туристичному підприємстві) можлива лише в рамках одного етапу. У нашому випадку це є роботи 2-а, 5-а, 6-а, 9-а, 11-а та 12-а. У зв'язку з неможливістю пересунути будь-яку з робіт на певний час, керівництвом туристичного підприємства приймається дана сіткова мережа та затверджується план-графік.

Проведений аналіз дозволяє оцінити доцільність структури моделі, визначити ступінь складності виконання кожної роботи, завантаження виконавців робіт на всіх етапах виконання комплексу робіт.

Переваги моделей сіткового планування і управління забезпечують своєчасне внесення коректив в процес управління і в роботу різних управлінських органів, ефективне передбачення майбутнього і належного впливу на хід виконання робіт. Забезпечуються також необхідні умови для застосування досвіду, творчих можливостей людини на етапах постановки завдань, коригування ходу їх вирішення і оцінки кінцевих результатів. Топ-менеджмент підприємства звільнюється від рутинної діяльності. Використання комп'ютерних графіків в організації дозволяє з високою ступінню чіткості, ясності, переконливості і предметності своєчасно вирішувати виникаючі питання.

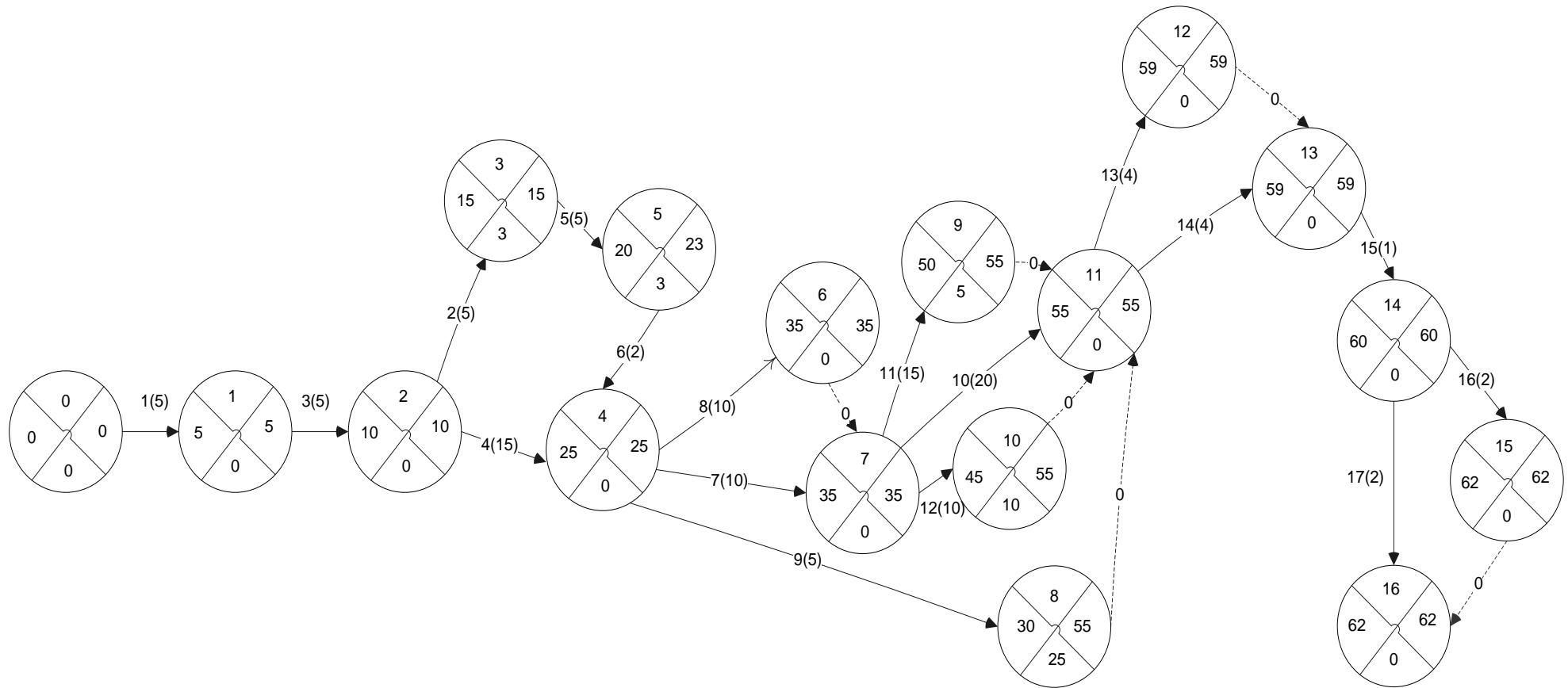


Рис. 3.3. Сітковий графік комплексу робіт по організації креативної послуги туристичним підприємством «Кий Авіа» (організація міжнародної конференції)

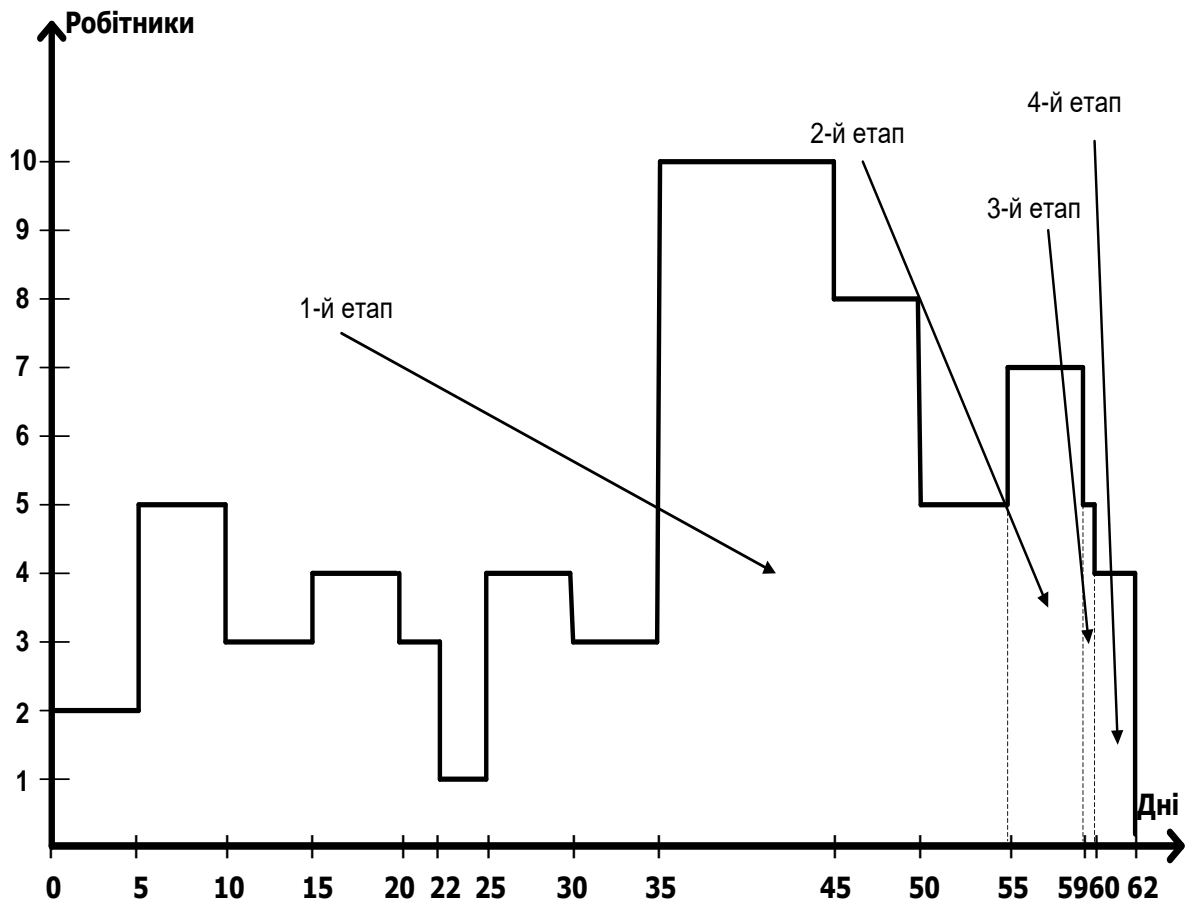
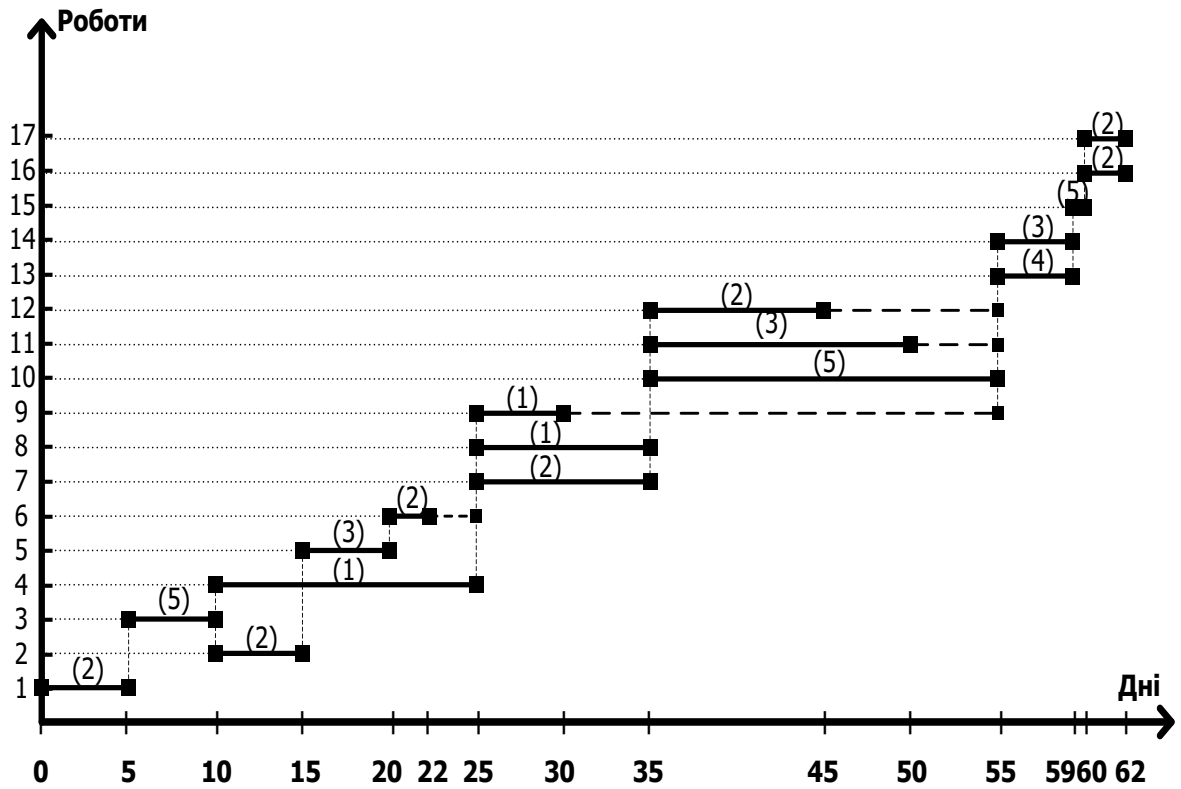


Рис. 3.4. Приклад використання графіка Ганта при організації міжнародної конференції

3.3. Економічна оцінка впровадження інтегрованої системи управління креативними послугами у туристичне підприємство ПрАТ «Кий Авіа»

Через великий обсяг запланованих дій, складності методів розподілу та оптимізації плану проводити якісне планування, здійснювати ефективний контроль і оперативну корекцію плану без використання спеціальних програмних засобів неможливо.

Інформаційні пакети управління проектами призначені для планування проектів і контролю їх виконання. З їх допомогою можна розраховувати варіанти планів всіх рівнів детальності і вибирати найкращі з них, оптимізувати використання ресурсів, визначати резерви робіт, формувати графіки потреби в ресурсах і фінансуванні, вести наочне відстеження поточного стану проекту в співвідношенні з плановим, виконувати вартісний аналіз ходу робіт, прогнозувати результати наявних відхилень від плану, аналізувати варіанти коригувань планів.

В даний час на ринку програмних продуктів є різні програмні засоби, що реалізують сіткові методи планування, - від потужних професійних систем до систем, що дозволяють ефективно розпорядитися робочим часом, фінансовими засобами і т.п. Дані програмні засоби можна розділити за наступними категоріями:

- професійні системи планування;
- системи планування середнього класу;
- системи швидкого планування;
- органайзери (планувальники).

1. Особливістю потужних систем є: велика кількість планованих завдань (до декількох десятків тисяч), здатність підтримувати кілька рівнів деталізації опису проектів, використання складних методів оптимізації розкладу завдань проекту та розподілу декількох різних видів ресурсів. Як правило, ці системи потребують значних ресурсів ПК і реалізовані в режимі, близькому до пакетного, на машинах IBM, VAX, SUN, CDC. Прикладами потужних систем можуть служити Artemis

Project фірми Metier, Primavera Project Planner фірми Primavera Systems, Open Plan фірми Welcom Software, Project Manager Workbench фірми Applied Business Technology Corporation.

Розглянемо продукт фірми Applied Business Technology Corporation. Project Manager Workbench - програмний продукт, який домогся міжнародного успіху в галузі управління проектом, з обмеженнями на ресурси внаслідок застосування гнучких засобів настройки, простоти і зручності в роботі, універсальності і реальності рішень. План в PMW може представлятися у вигляді діаграм Гантта, PERT та інших. За допомогою PMW можна управляти одночасно різними проектами, будувати ієрархічну структуру плану і з її допомогою контролювати спільне використання ресурсів і складати розклад різних робіт. Project Manager Workbench має все необхідне для оптимального розподілу ресурсів, що гарантує успішне завершення проекту при мінімальних витратах на його реалізацію. Як ресурси може використовуватися людина, група людей, витрати, пристрої. PMW дозволяє сформувати кілька видів звітів, що описують розкладу, витрати, контроль якості.

2. Системи середнього класу призначені для управління середніми проектами, що дозволяють планувати і управляти виконанням близько 10000 задач. Найбільш поширеними програмними продуктами даного класу є Time-Line фірми Symantec і Microsoft Project фірми Microsoft. Ці системи орієнтовані на використання безпосередньо керівниками проекту.

Основними відмінними рисами для систем даного класу є прийнятний інтерфейс і простота оптимізаційних алгоритмів, а також достатній рівень поєднання в них функцій економічного обліку і аналіз витрат на проекти.

3. Системи швидкого планування проектів призначені для менеджерів невеликих підприємств в бізнесі або щось типу рівня начальника групи або відділу. Часто вони є спрощеними версіями розглянутих вище систем, наприклад On Target фірми Symantec, що реалізують планування тільки з використанням діаграм Гантта.

4. Все більша увага користувачів привертають програмні засоби, що дозволяють організувати повсякденну діяльність: ефективно розпорядитися робочим часом, спланувати використання фінансових коштів. Вони мають можливість автоматизувати регулярні дії: складання персональних і групових розкладів, ведення записної книжки. До їх складу можуть входити календар, годинник, калькулятор і т.п. Найбільшого поширення серед програмних засобів такого типу отримав програмний продукт Organizer фірми Lotus.

Окремо варто відзначити, що сучасні програмні продукти, призначені для розробки програмного забезпечення, мають в своєму складі засоби планування робіт. При цьому розробники робили спроби реалізувати принципи штучного інтелекту: роботу з нечіткими моделями даних, правилами прийняття рішень. Зазвичай такі системи передбачається розробляти з використанням спеціальних мов високого рівня, що дозволяють розробляти і, головне, супроводжувати системи, починаючи з функціонального і інформаційного рівнів: CASE-ORACLE.

Лідерам ринку давно відомо, як важливо для збільшення конкурентоспроможності компанії побудова довірчих відносин з клієнтами. І тут на допомогу бізнесу приходять інструменти - системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Найцінніший ресурс будь-якої компанії - це клієнти. В сучасних економічних умовах важливо максимально скоротити відтік споживачів і підвищити їх прибутковість. Сьогодні цього неможливо досягти без формування довіри і лояльності.

Основами довіри є ефективне управління клієнтами і індивідуальний підхід до кожного з них.

Добре знання клієнта дозволяє докорінно змінити бізнес-модель: від неефективної стратегії пошуку нових споживачів під пропоновані рішення перейти до розробки рішень для існуючих клієнтів з урахуванням їх запитів. Таке персоналізоване обслуговування - прямий шлях до формування лояльності, а значить, підвищення цінності клієнтської бази і успішності компанії.

Ефективному управлінню взаємовідносинами з клієнтами сприяє технологічний прогрес, зокрема таке його досягнення, як CRM. У вузькому сенсі Customer Relationship Management, що з англійської перекладається як «система управління взаємовідносинами з клієнтами», - це програмне забезпечення (ПО) для зберігання даних про клієнтів, автоматизації, контролю та аналізу всіх процесів взаємодії з ними.

Однак розуміння CRM всього лише як ПО було б надто поверхово. Це ціла бізнес-стратегія, спрямована на зміцнення зв'язків з клієнтами для оптимізації їх обслуговування, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення цінності кожного споживача, а отже, до зростання конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, впровадження в діяльність ПрАТ «Кий Авіа» нових креативних послуг вимагає від підприємства автоматизації діяльності як співпраці з клієнтами, так і побудові та управлінні проектами реалізації нових послуг.

Інформаційні системи управління проектами містять як функції планування, так і оптимізації зазначених в системі ресурсів. В табл. 3.3 наведемо перелік базових функцій інформаційних систем управління проектами

Таблиця 3.3

Функції інформаційних систем управління проектами

№	Група функцій	Опис
1	2	3
1	Опис і оптимізація структури робіт	Опис логічної структури робіт проекту в різних розрізах: сіткові діаграми, кодування по етапах, підрозділах, відповідальних виконавцях, використанню ресурсів. Планування за методом критичного шляху. Визначення часових параметрів проекту. Моделювання розкладу проекту з урахуванням різних часових обмежень
2	Планування і управління ресурсами	Опис структури ресурсів, їх вартостей і доступностей (календарі ресурсів). Призначення ресурсів роботам. Моделювання поведінки проекту при різних обмеженнях на використання ресурсів. Оптимізація навантаження на ресурси. Вартісний аналіз проекту.

1	2	3
3	Аналіз ризиків	Визначення ризиків в оцінці тривалості як окремих робіт, так і всього проекту. Розрахунок ймовірності завершення проекту у встановлений термін.
4	Планування і управління бюджетом проекту.	Визначення і аналіз витрат. Аналіз освоєних обсягів. Прогнозування витрат проекту. Зменшення витрат проекту
5	Обмін інформацією між зацікавленими особами	Обмін інформацією за допомогою локального сервера або електронної пошти. Обмін інформацією за допомогою Веб-сервера та засобів Інтернет. Можливість обміну інформацією з іншими програмами. Захист інформації від несанкціонованого доступу.
6	Контроль за ходом виконання проекту	Фіксування планових показників проекту. Введення поточної інформації про стан виконання робіт, завантаження ресурсів, витрати. Порівняння планових показників з фактичними. Моделювання ходу майбутніх робіт.
7	Засоби для наочного представлення інформації	Формування різноманітних звітів по поточній загальній вартості, завантаженню ресурсів тощо. Наочне представлення інформації про проект у вигляді різних діаграм і графіків: календарний графік виконання робіт (діаграма Ганта), сіткова діаграма проекту, гістограми завантаження ресурсів.

Отже для «Кий Авіа» запропоновано використовувати систему, яка має засоби для інтеграції з іншими програмами, та засоби організації комунікацій у проектній команді. В нашому випадку це інтеграція з системою Customer Relationship Management.

На рис. 3.5 представимо графічно основні характеристики впроваджуваної інформаційної системи.

Аналіз ринку розробників програмного забезпечення виявив, що ними можуть бути компанії Artemis Management Systems, Primavera Systems, Welcom Software Technologies. Однак, з точки зору вартості самої системи, то найбільш доцільним є розробник Primavera Systems.

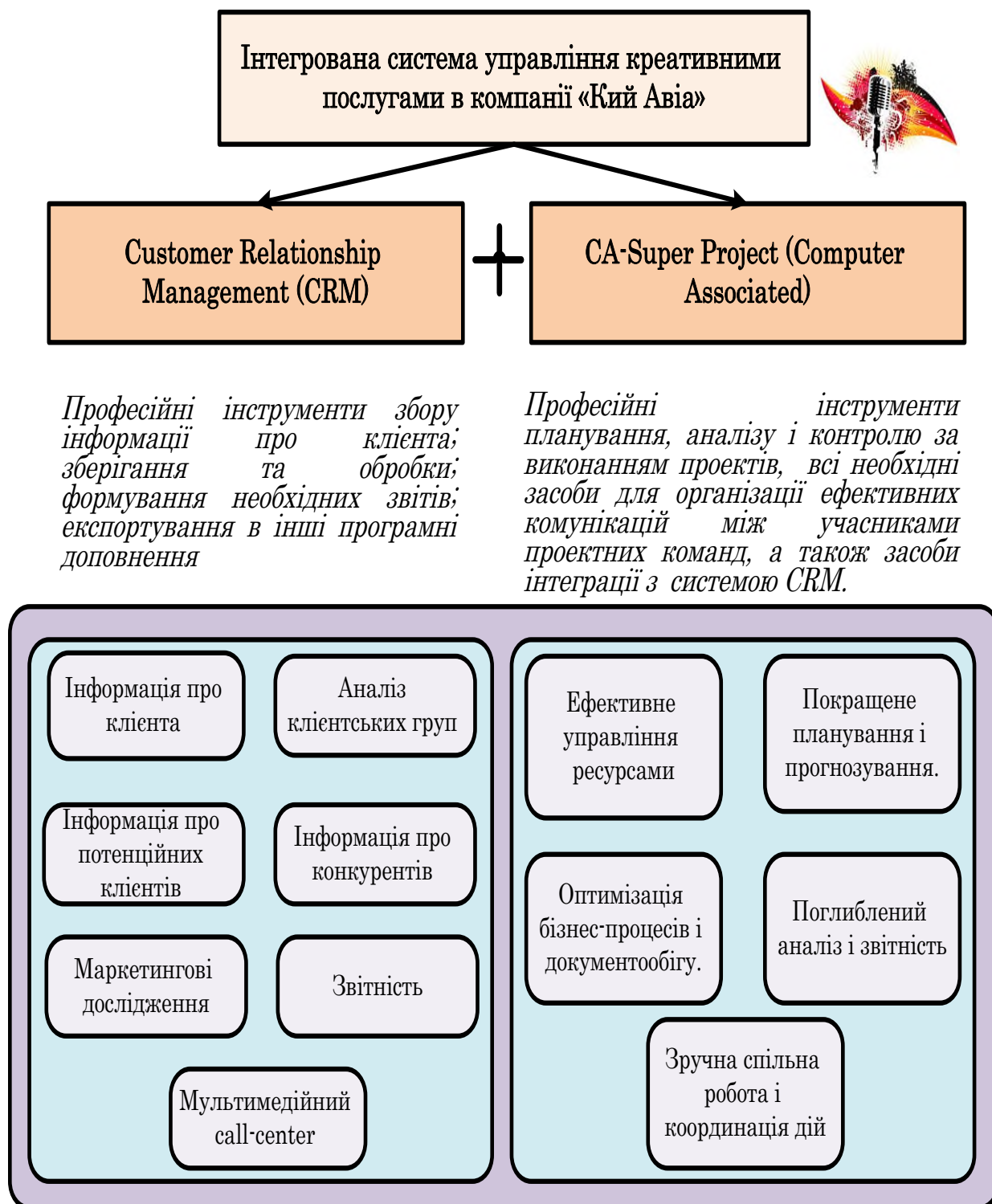


Рис. 3.5. Інтегрована система управління креативними послугами в компанії «Кий Авіа»

Деталізовані етапи створення і реалізації проекту формування креативної послуги в компанії «Кий Авіа» зобразимо схематично на рис. 3.6.

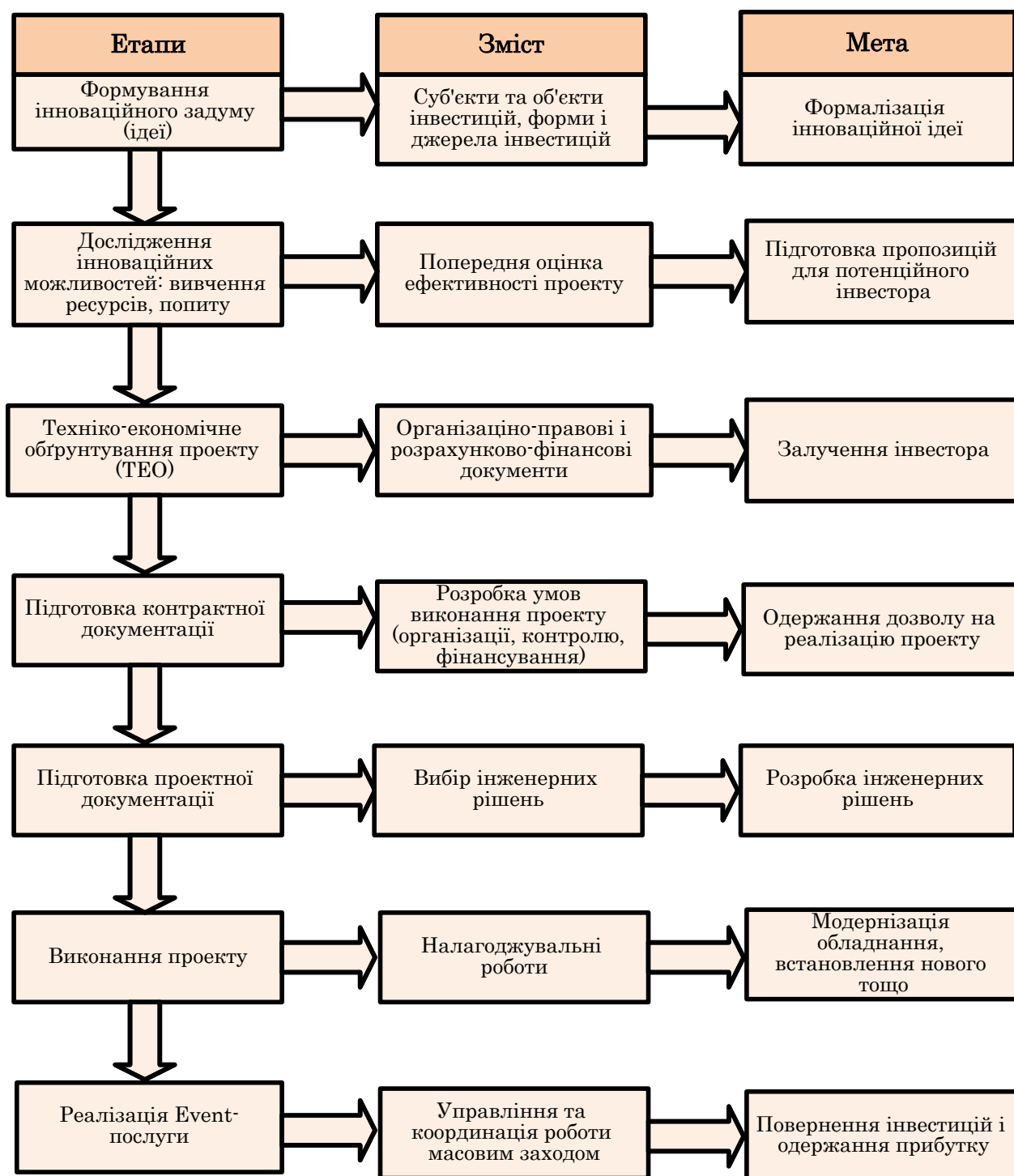


Рис. 3.6. Деталізація процесів реалізації креативної-послуги (проекту)

В табличному вигляді 3.4 опишемо роботи нашого проекту щодо впровадженні в компанії «Кий Авіа» описаної вище інформаційної системи «CA-Super Project». Також на рис. 3.7 та 3.8 представимо сіткові графіки.

Етапи та роботи впровадження інтегрованої інформаційної системи в туристичне підприємство «Кий Авіа»

Код роботи	Назва (зміст) роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, дні
1	Розробка технологічної документації з планування впровадження інтегрованої інформаційної системи	-	3
2	Розробка плану витрат на придбання і впровадження інтегрованої інформаційної системи	1	5
3	Розробка календарного плану впровадження інтегрованої інформаційної системи	1	3
4	Призначення відповідальних за впровадження інтегрованої інформаційної системи	1	1
5	Підготовка устаткування для інсталяції інтегрованої інформаційної системи	1	1
6	Підготовка користувачів нової інформаційної системи	1	7
7	Переоснащення робочих місць персоналу	1	1
8	Планування та узгодження бюджету компанії «Кий Авіа» на придбання і впровадження інтегрованої системи	2	1
9	Складання договірних документів про придбання програмного продукту	8	3
10	Придбання програмного продукту	9	2
11	Інсталяція системи на робочих місцях	3,4,5,7,10	1
12	Імпорт існуючих даних до системи	11	1
13	Початок експлуатації системи	6,12	1
14	Дослідження ефективності роботи інтегрованої інформаційної системи	13	7
15	Установка додаткових компонентів програми з ціллю підвищення захищеності імпортованих даних	14	2
16	Аналіз процесів системи, які оптимізують роботу «Кий Авіа»	15	5
17	Контроль роботи інтегрованої інформаційної системи	13	14
18	Підготовка звіту для керівництва з інформацією про ефективність інтегрованої інформаційної системи	16,17	3
19	Резолюція керівництва компанії про ефективність впровадженої інтегрованої інформаційної системи	18	1

Аналіз побудованих сіткових графіків та графіків зміни ресурсів у часу дозволить виявити шляхи оптимізації за наявності такої можливості. Одночасна задіяність багатьох людей у проекті відволікає людські ресурси від інших проектів та не дає змоги використовувати одного спеціаліста на декількох ділянках роботи.

Як бачимо з графіку, з 3-го по 4-й день настає пік завантаженості, коли одночасно працюють 18 чоловік. На графіку є некритичні роботи 3-я, 4-а, 5-а та 7-а терміни виконання яких можна зсунути у часі тим самим зменшивши кількість людей одночасно задіяних у проекті. Отже оптимізувати людські ресурси можна і результат цієї оптимізації приведено на рис. 3.9.

Таким чином, за допомогою інструментарію сіткового планування стало можливим оптимізувати ресурси (персонал) з кількості 18 до 12. Проведені оптимізаційні заходи не стосувалися критичних робіт, що лежать на критичному шляху: 1-а, 2-а, 8-а, 9-а, 10-а, 11-а, 12-а, 13-а, 14-а, 15-а, 16-а, 18-а та 19-а. Однак робота 17 виконувалась паралельно з роботами 14, 15 та 16 і за часом тривала стільки ж, скільки і ці три роботи разом. Отже альтернативний критичний шлях може проходити через роботу 17. Сам термін проекту організації та реалізації міжнародної конференції становить 35 днів.

Зауважимо, що впровадження у діяльність підприємства будь-якого проекту вимагає розрахунків доцільності самого проекту. Так, представлений функціонал інформаційної системі на туристичному підприємстві становить 38000 у.о., а вартість експлуатації такої системи в рік – 4 500 у.о. Згідно статистичних даних, ефект від впровадження в компанії такої системи в середньому збільшує доходи компаній на 10-15%. Для розрахунку візьмемо в перший рік проекту 10% з подальшим зростанням на 1% кожного року. Отже вигоди від впровадження в перший рік будуть становити $0,1 * 2\,411\,864 / 8 = 30148,3$ у.о.

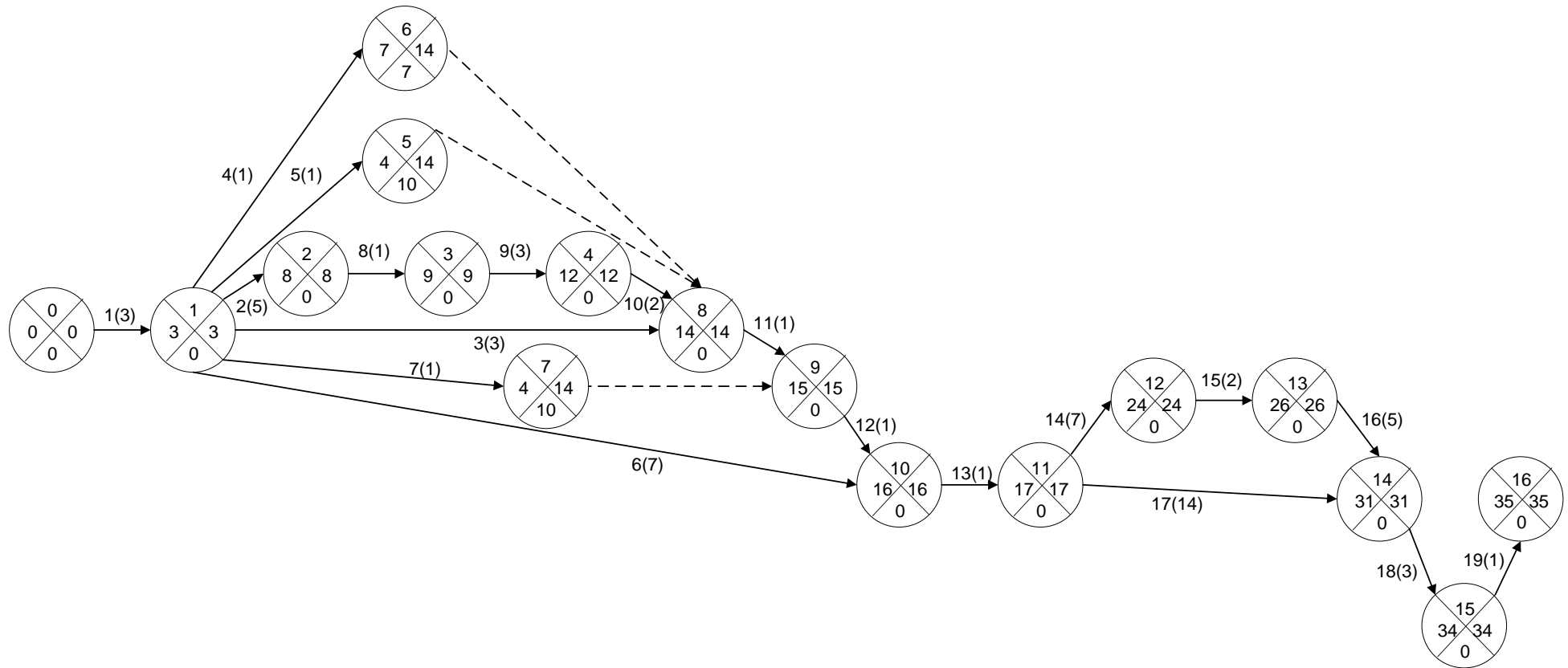


Рис. 3.7. Сітковий графік впровадження інтегрованої інформаційної системи на підприємство «Київ Авіа»

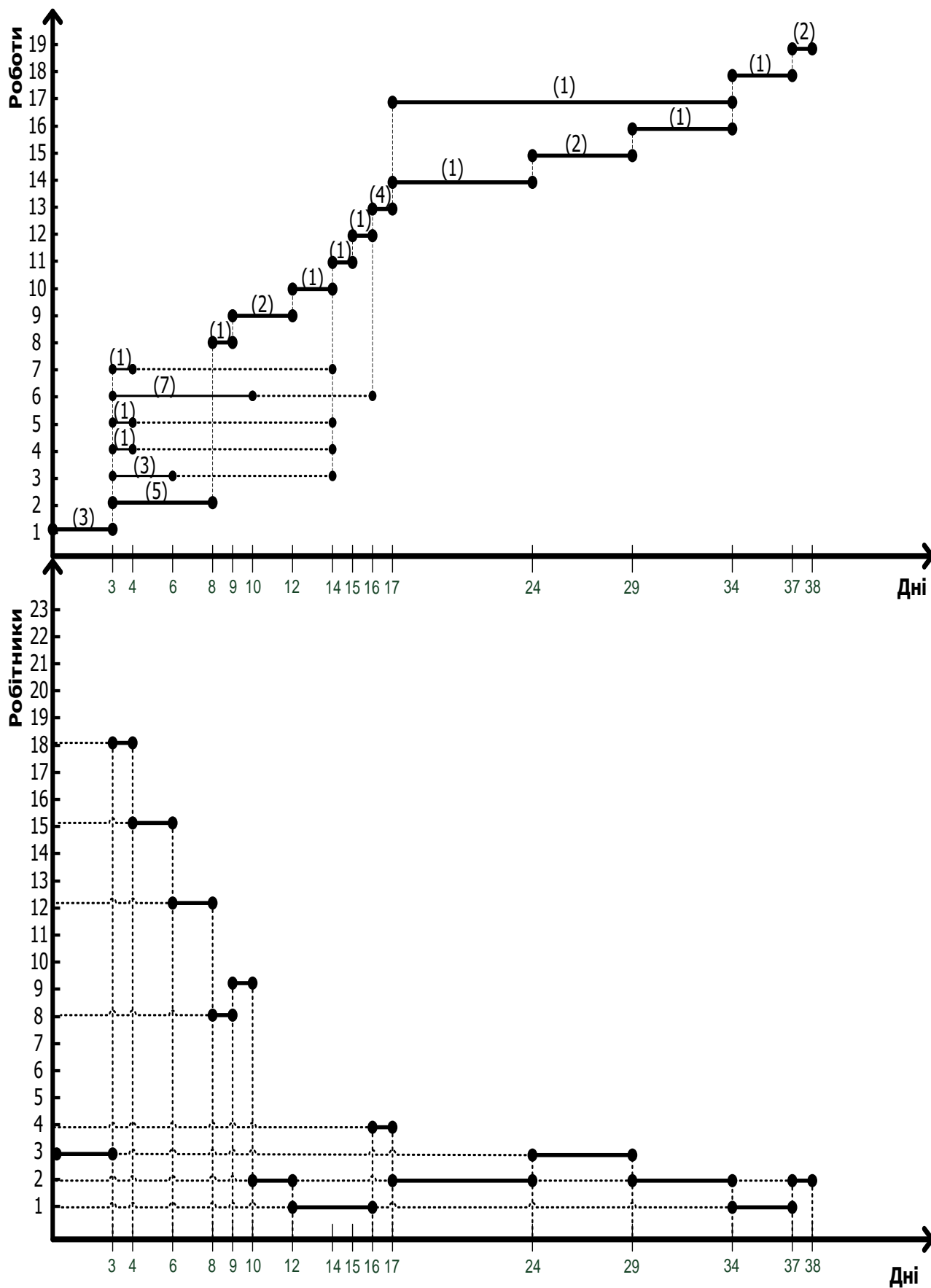


Рис. 3.8. Розподіл трудових ресурсів за операціями проекту

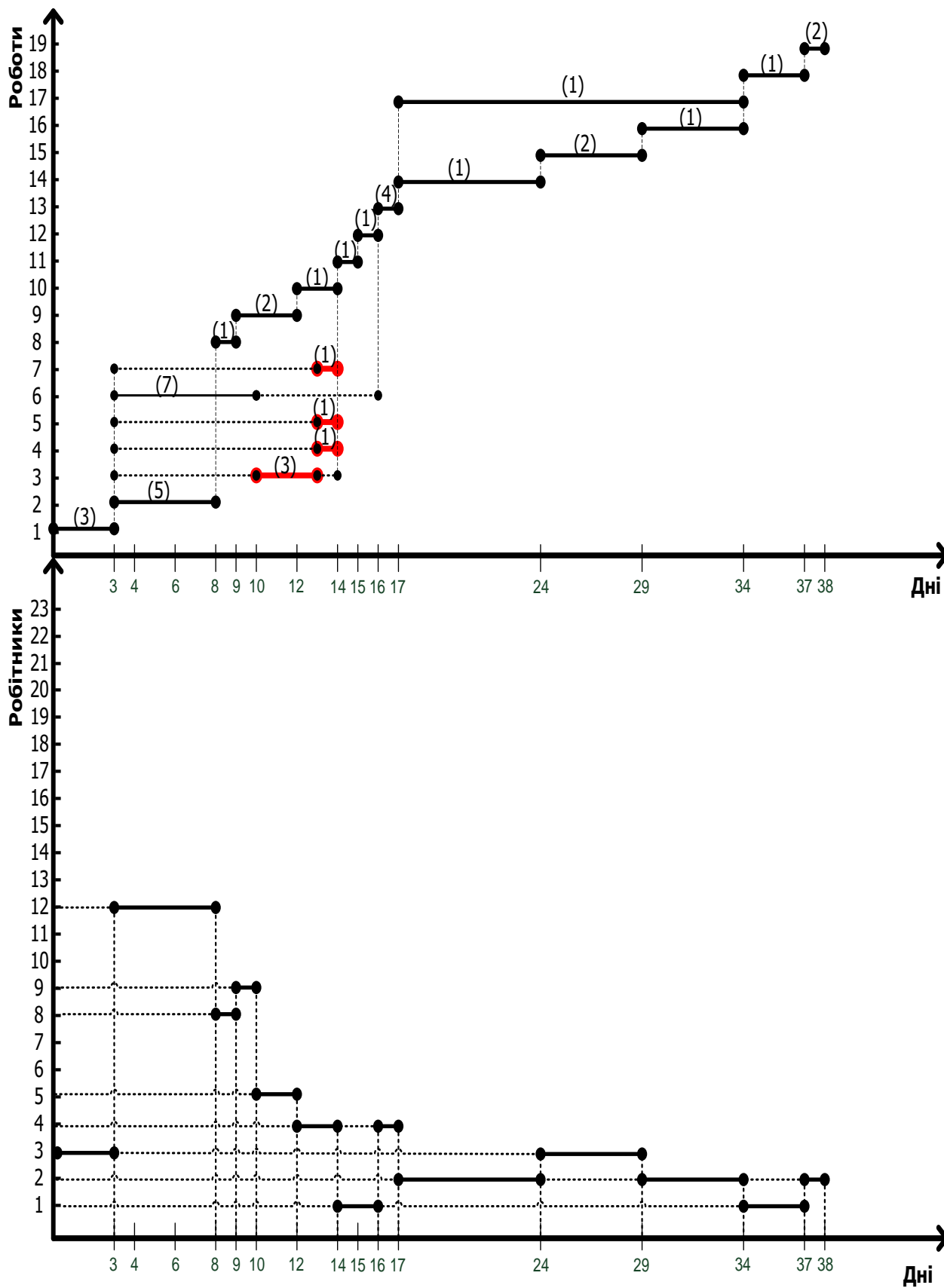


Рис. 3.9. Оптимізаційний графік трудових ресурсів

При вкладенні грошей в будь-який інвестиційний проект ключовим моментом для інвестора є оцінка економічної доцільності такого інвестування. Адже інвестор прагне не тільки окупити свої вкладення, але і ще щось заробити понад суму первісної інвестиції. Крім того, завданням інвестора є пошук альтернативних варіантів інвестування, які б при порівнянних рівнях ризику та інших умовах інвестування принесли б більш високий прибуток. Одним з методів такого аналізу є розрахунок чистої поточної вартості інвестиційного проекту.

Чиста поточна вартість (NPV, Net Present Value) - це показник економічної ефективності інвестиційного проекту, який розраховується шляхом дисконтування (приведення до поточної вартості, тобто на момент інвестування) очікуваних грошових потоків (як доходів, так і витрат).

Чиста поточна вартість відображає прибуток інвестора (додаткову вартість інвестицій), яку інвестор очікує отримати від реалізації проекту, після того, як грошові притоки окуплять його початкові інвестиційні витрати і періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням такого проекту.

У вітчизняній практиці термін «чиста поточна вартість» має ряд тотожних позначень: чиста поточна вартість (ЧПВ), чистий наведений ефект (ЧНЕ), чистий дисконтований дохід (ЧДД), Net Present Value (NPV).

Розрахунок NPV робиться за такими формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де D_t , - вигоди проекту в рік t ;

B_t , - витрати на проект у рік t ;

i - ставка дисконту;

n - тривалість (строк життя) проекту.

Розрахунки щодо чистої теперішньої вартості проекту, вигод та витрат представимо у вигляді табл. 3.5.

Розрахунки ефективності впровадження проекту

№	Роки	Вигоди, дол.	Витрати, дол.	Чисті вигоди	Коеф. диск. при $i=10\%$	Дисконтовані чисті вигоди	Коеф. диск. при $i=15\%$	Дисконтовані чисті вигоди
	t	D_t	V_t	$D_t - V_t$	$1/(1+i)^t$		$1/(1+i)^t$	
1	1	30148,30	38000	-7851,70	0,911	-7152,90	0,87	-6830,98
2	2	36177,95	4500	31677,95	0,833	26387,73	0,761	24106,92
3					NPV=	19234,83	NPV=	17275,94

Де i – ставка дисконту, за якою оцінюється знецінення грошей у майбутніх періодах відносно початку першого року здійснення проекту, або збільшення вартості грошей у більш ранні періоди відносно кінця року закінчення проекту.

Розрахунок NPV дозволяє оцінити доцільність інвестування коштів. Можливі три варіанти значення NPV:

$NPV > 0$. Якщо чиста поточна вартість має позитивне значення, то це свідчить про повну окупності інвестицій, а значення NPV показує підсумковий розмір прибутку інвестора. Інвестиції є доцільними в наслідок їх економічної ефективності.

$NPV = 0$. Якщо чиста поточна вартість має нульове значення, то це свідчить про окупність інвестицій, але інвестор при цьому не отримує прибуток. Наприклад, якщо були використані позикові кошти, то грошові потоки від інвестиційних вкладень дозволять в повному обсязі розрахуватися з кредитором, у тому числі виплатити належні йому відсотки, але фінансове становище інвестора при цьому не зміниться. Тому слід пошукати альтернативні варіанти вкладення коштів, які б мали позитивний економічний ефект.

$NPV < 0$. Якщо чиста поточна вартість має від'ємне значення, то інвестиція не окупається, а інвестор в такому випадку отримує збиток. Від вкладення коштів в такий проект слід відмовитися.

В наших розрахунках, до інвестування приймається проект, так як він має позитивне значення NPV.

Внутрішня норма прибутковості (IRR - Internal Rate of Return) - один з основних критеріїв оцінки інвестиційних проектів (прибутковості одиниці

вкладеного капіталу): ставка дисконту, при якій виконується рівність суми дисконтованих доходів за проектом (позитивного грошового потоку) дисконтированої сумі інвестицій (негативному грошовому потоку, наведеним обсягом інвестицій), тобто коли чиста поточна вартість (NPV) дорівнює нулю.

У фінансово-економічній літературі досить часто можна зустріти синоніми внутрішньої ставки прибутковості:

- внутрішня ставка прибутковості;
- внутрішня ставка віддачі;
- внутрішня норма прибутку;
- внутрішня норма рентабельності;
- внутрішня норма повернення інвестицій.

Внутрішня норма прибутковості відображає як віддачу інвестованого капіталу в цілому, так і віддачу початкових інвестицій. IRR - це ставка дисконтування, яка прирівнює суму наведених доходів від інвестиційного проекту до величини інвестицій, тобто вкладення окупаються, але не приносять прибуток.

Таким чином, аналіз внутрішньої норми прибутковості (прибутку) відповідає на головне питання інвестора: наскільки очікуваний від проекту грошовий потік виправдає витрати на інвестиції в цей проект. Тому інвестор при оцінці проектів здійснює розрахунок IRR кожного проекту і порівнює його з необхідною нормою прибутку (рентабельності), тобто з вартістю свого капіталу.

Цей розрахунок зазвичай ведеться методом проб і помилок, шляхом послідовного застосування до чистого грошового потоку наведених вартостей при різних ставках відсотка. Головне правило: якщо внутрішня норма прибутковості менше необхідної інвестору ставки доходу на вкладений капітал - проект відкидається, якщо більше - може бути прийнятий.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)} \quad (3.2)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;

b – величина негативної NPV, при величині ставки дисконту B .

Таким чином отримаємо наступні значення використавши формулу 3.2.

$$\text{Отже, } IRR = 10\% + \left(\frac{19234,83(15 - 10)}{19234,83 - 17275,94} \right) \% = 10 \% + 49,1 \% = 59,1 \%$$

Також, внутрішню норму рентабельності IRR можна знайти графічним способом. На рис. 3.10 зображена залежність величини NPV від ставки дисконту.

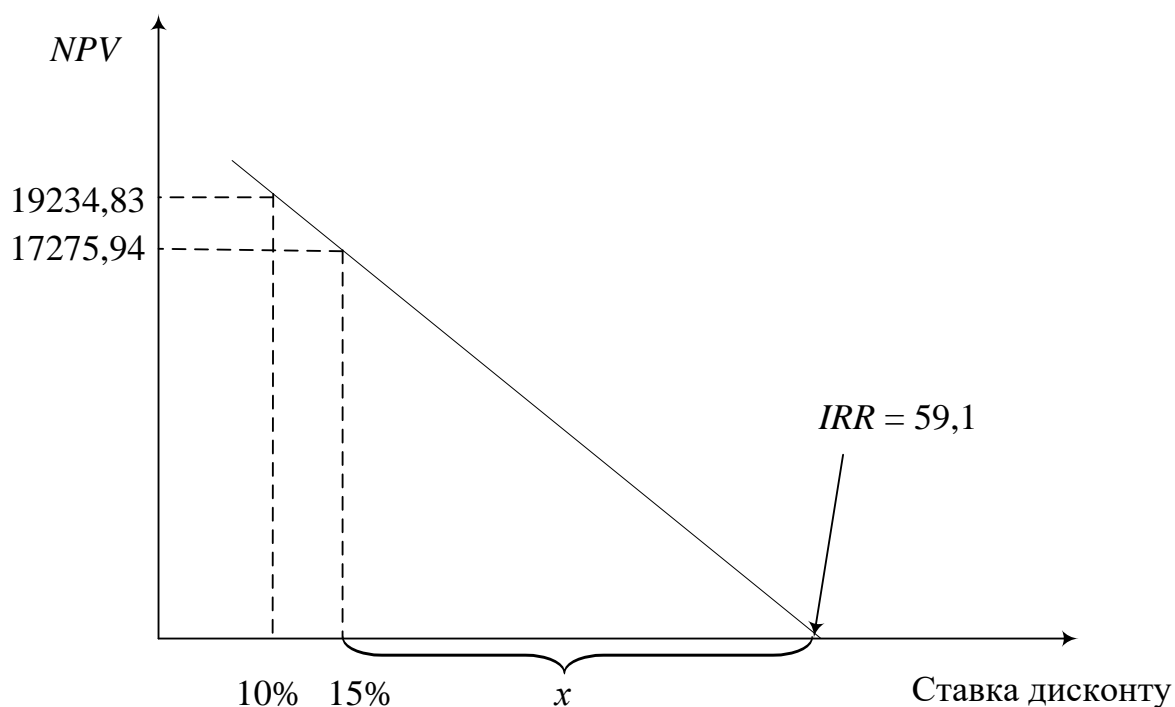


Рис. 3.10. Результат розрахунків NPV від ставки дисконту

Де N – чиста теперішня вартість при ставці дисконту яка дорівнює 10%,

n – чиста теперішня вартість при ставці дисконту 15%.

Далі, позначимо за x той відсоток ставки дисконту, додавши до якого 15% отримаємо внутрішню норму рентабельності.

$$IRR = 15 + x \quad (3.3)$$

$$\text{Отже, } x = \frac{5n}{N-n} = \frac{5 \cdot 17275,94}{19234,83 - 17275,94} = 44,1\%$$

Підставивши отримане значення формули 3.2 маємо:

$$IRR = 15,00 \% + 44,1 \% = 59,1 \%$$

До основних переваг IRR можна віднести: можливість порівняння різних інвестиційних проектів між собою з метою визначення найбільш привабливих з точки зору економічної ефективності використання наявного капіталу. Порівняння може бути вироблено і з якимось умовним еталоном, наприклад, з процентною ставкою по депозитах; можливість порівняння різних інвестиційних проектів з різним горизонтом інвестування.

3. Коефіцієнт вигод / витрат - Benefit / Cost Ratio (BCR). Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці.

Очевидно, що якщо BCR більше 1,0, то інвестицію можна вважати привабливою, а якщо цей коефіцієнт нижче 1,0, то від інвестиції потрібно відмовитися.

Основна формула розрахунку має такий вигляд:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}} \quad (3.4)$$

Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці. Розрахунки коефіцієнта представлені в табл. 3.6.

Розрахунок коефіцієнта вигод / витрат

№	Роки t	Доходи Dt	Витрати Vt	Дисконтовані чисті вигоди, i=10%	Дисконтовані чисті вигоди, i=15%	BCR при 10% В/С,10%	BCR при 15% В/С,15%
1	1	30148,30	38000	-7851,70	-4263,00		
2	2	36177,95	4500	31677,95	72580,00		
3				NPV=19234,83	NPV=17275,94	1,50	1,47

Умови прийняття проекту за даним інвестиційним критерієм наступні:

- якщо коефіцієнт вигод / витрат > 1 , то проект слід прийняти, ця інвестиція приваблива;

- якщо коефіцієнт вигод / витрат < 1 , то проект варто відкинути;

- якщо коефіцієнт вигод / витрат $= 1$, то у проекту немає конкурентних переваг.

Розрахунок в табл. 3.6 становить 1,5. Отже, проект слід прийняти, представлений проект є привабливим.

Основна мета вкладення грошей в інвестиційний проект - це примноження капіталу. Але перш ніж отримати прибуток, спочатку потрібно окупити інвестиції. Таким чином, окупність виступає відправною точкою, коли проект починає генерувати прибуток для інвестора. Результати розрахунків показують, що період окупності становить приблизно 1,2 роки.

Таким чином, термін окупності інвестицій - це період часу, який необхідний для того, щоб доходи, які генеруються інвестиційним проектом, повністю покрили початкові інвестиційні витрати по реалізації такого проекту. Термін окупності є одним з базових показників, які використовуються для оцінки інвестиційної привабливості проекту.

Висновки до розділу 3

Проектно-рекомендаційна частина дипломної роботи присвячена розробці проектних пропозицій щодо організації креативного менеджменту в діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа». Були надані пропозиції щодо формування нових креативних послуг та алгоритм їх створення.

При впровадженні в діяльність на туристичному підприємстві «Кий Авіа» креативної стратегії розглянуто проблему розробки господарської політики і креативних ідей, які дозволили б підприємству підтримувати конкурентоспроможність в перспективі. Необхідною умовою також є організація нових креативних послуг на туристичному підприємстві «Кий Авіа».

В роботі було представлено основні принципи і техніки організації групової роботи в умовах формування креативного менеджменту на туристичному підприємстві «Кий Авіа». У діяльність туристичного підприємства «Кий Авіа» пропонуються впровадити креативні види послуг, що є нетиповим для його діяльності. Серед основних різновидів креативних ідей можна виділити наступні: проведення міжнародних конференцій, презентації; майстер-класи; організацію свят, лотерей, розіграшів; виставки; спонсорство; благодійність тощо. Було також описано основні складові процесу організації креативної послуги.

В проектній частині дипломної роботи було використано інструментарій сіткового планування при управлінні креативними послугами туристичного підприємства «Кий Авіа». Було з'ясовано, що використання доцільне і на стадії планування, і на стадії оперативного управління проектом. Використання сіткового планування дозволяє визначити оптимальні терміни виконання проекту при мінімальних витратах, як матеріальних, так і трудових.

В роботі було детально описано комплекс робіт по організації креативної послуги туристичним підприємством «Кий Авіа» (організація міжнародної конференції), також було побудовано сітковий графік проекту та графік Ганта.

Проведений сітковий аналіз дозволив оцінити доцільність структури проекту, визначити ступінь складності виконання кожної роботи, завантаження виконавців робіт на всіх етапах виконання комплексу робіт.

Впровадження в діяльність ПрАТ «Кий Авіа» нових креативних послуг вимагає від підприємства автоматизації діяльності як співпраці з клієнтами, так і побудові та управлінні проектами реалізації нових послуг. Через великий обсяг запланованих дій, складності методів розподілу та оптимізації плану проводити якісне планування, здійснювати ефективний контроль і оперативну корекцію плану без використання спеціальних програмних засобів неможливо.

Автоматизація та інформатизація даних процесів суттєво може підвищити ефективність роботи менеджера по проектам. Впровадження даної системи дозволить одночасно вести декілька проектів, враховувати найменші нюанси роботи, складати за допомогою програмного продукту ефективні план-графіки з оптимізовано підібраними людськими ресурсами, вчасно контактувати із зовнішніми компаніями (кєтерінг, транспортні, готелі тощо), автоматично формувати звіти про виконану роботу.

Також в дипломній роботі були проведені розрахунки показників ефективності впровадження інтегрованої системи управління креативними послугами на підприємстві «Кий Авіа». Результати розрахунків показали на ефективність проектних пропозицій.

ВИСНОВКИ

Питання розвитку креативного менеджменту є вкрай актуальним для сучасного розвитку нашого суспільства та має суттєве значення, в силу того, що вихід України із кризи перетинається з упровадженням в життя загальноцивілізаційних принципів управління, які ґрунтуються на нових підходах менеджменту.

Перший розділ дипломної роботи присвячений питанням формування креативного менеджменту на підприємстві. Було з'ясовано, що:

1) Креативний менеджмент на підприємстві – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

2) Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме організації отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

3) Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить сформувати ефективні креативні рішення.

4) Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики, а саме:

- оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми),
- еластичність (уміння швидко змінювати способи дій),
- самостійність (здатність розвивати свої здібності),
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми),
- точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надати йому завершеної форми),
- прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

Друга частина дипломної роботи присвячена дослідженню туристичного підприємства «Кий Авіа». Було з'ясовано, що туристичне підприємство «Кий Авіа» є лідируючою компанією України в області продажів туристичних послуг.

Аналіз географії туристичних маршрутів виявив, що найбільшим попитом користувались країни Близького Сходу – Об'єднанні Арабські Емірати, Ізраїль, Йорданія. Також серед лідерів залишаються країни Європи, причому влітку найбільший попит – Карибський басейн, а також південь Європи, серед автобусних турів – Німеччина, Чехія, Австрія, Польща, Бельгії, Голландія.

Проведений аналіз результатів фінансової показали, що прибутки за останні роки значно зросли. Діяльність туристичної компанії «Кий Авіа» здійснюється на взаємодії трьох визначальних його чинників: кваліфікованому персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці.

Також в роботі проведено SWOT-аналіз. Він дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії.

Проектно-рекомендаційна частина дипломної роботи присвячена розробці проектних пропозицій щодо організації креативного менеджменту в діяльності туристичного підприємства «Кий Авіа». Були надані пропозиції щодо формування нових креативних послуг та алгоритм їх створення.

При впровадженні в діяльність на туристичному підприємстві «Кий Авіа» креативної стратегії розглянуто проблему розробки господарської політики і креативних ідей, які дозволили б підприємству підтримувати конкурентоспроможність в перспективі. Необхідною умовою також є організація нових креативних послуг на туристичному підприємстві «Кий Авіа».

В роботі було представлено основні принципи і техніки організації групової роботи в умовах формування креативного менеджменту на туристичному підприємстві «Кий Авіа». У діяльність туристичного підприємства «Кий Авіа» пропонуються впровадити креативні види послуг, що є нетиповим для його діяльності. Серед основних різновидів креативних ідей можна виділити наступні: проведення міжнародних конференцій, презентації; майстер-класи; організацію

свят, лотерей, розіграшів; виставки; спонсорство; благодійність тощо. Було також описано основні складові процесу організації креативної послуги.

В проектній частині дипломної роботи було використано інструментарій сіткового планування при управлінні креативними послугами туристичного підприємства «Кий Авіа». Було з'ясовано, що використання доцільне і на стадії планування, і на стадії оперативного управління проектом. Використання сіткового планування дозволяє визначити оптимальні терміни виконання проекту при мінімальних витратах, як матеріальних, так і трудових.

В роботі було детально описано комплекс робіт по організації креативної послуги туристичним підприємством «Кий Авіа» (організація міжнародної конференції), також було побудовано сітковий графік проекту та графік Ганта.

Проведений сітковий аналіз дозволив оцінити доцільність структури проекту, визначити ступінь складності виконання кожної роботи, завантаження виконавців робіт на всіх етапах виконання комплексу робіт.

Впровадження в діяльність ПрАТ «Кий Авіа» нових креативних послуг вимагає від підприємства автоматизації діяльності як співпраці з клієнтами, так і побудови та управлінні проектами реалізації нових послуг. Через великий обсяг запланованих дій, складності методів розподілу та оптимізації плану проводити якісне планування, здійснювати ефективний контроль і оперативну корекцію плану без використання спеціальних програмних засобів неможливо.

Автоматизація та інформатизація даних процесів суттєво може підвищити ефективність роботи менеджера по проектам. Впровадження даної системи дозволить одночасно вести декілька проектів, враховувати найменші нюанси роботи, складати за допомогою програмного продукту ефективні план-графіки з оптимізовано підібраними людськими ресурсами, вчасно контактувати із зовнішніми компаніями (кєтерінг, транспортні, готелі тощо), автоматично формувати звіти про виконану роботу.

Також в дипломній роботі були проведені розрахунки показників ефективності впровадження інтегрованої системи управління креативними

послугами на підприємстві «Кий Авіа». Результати розрахунків показали на ефективність проектних пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про курорти: Закон України // Відомості Верховної Ради. - 2000. - №50.
2. Про туризм: Закон України // Відомості Верховної Ради. - 2002. - № 31.
3. Про підприємництво: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 2007. - № 14. - с. 84.
4. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Г.Агафонова, О. Є. Агафонова. - Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Знання України, 2002. – 352
5. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. – № 1. – С. 150-160.
6. Бланк А.И. Инвестиционный менеджмент: Учеб. курс. - К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2011. - 448 с.
7. Бутко М.П. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність: навчальний посібник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Л.Д. Оліфіренко / Під ред. М.П. Бутко. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – 428 с
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. - К.: КДЕУ, 2018. - 254 с.
9. Гевко В. Система інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами [Електронний ресурс] / В. Гевко // Соціально-економічні проблеми і держава. — Вип. 1 (4). — 2011. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11gvlzvk.pdf>.
10. Гуріна Г.С., Луцький М.Г., Мостенська Т.Л., Новак В.О. Основи зовнішньоекономічної діяльності.-Підручник.- К.: Сузір'я, 2007.- 425с.
11. Гнатко М.М. Феномен креативності як психологічна проблема / М.М. Гнатко // Психологія перспективи. — Луцьк, 2001. — Вип. 1. - С. 88-97.

12. Державна статистична служба України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Джонсон Дж. С, Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л., Мэрфи-мл. П.Р. Современная логистика. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. - 624 с.
14. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник / Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.; За ред. Й.М. Петровича . - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2011. - 405 с.
15. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т.1 / Відп. ред. СВ. Мочерний - К.: Видавничий центр «Академія», 2000. - 850 с.
16. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т.2 / Відп. ред. СВ. Мочерний. - К.: Видавничий центр «Академія», 2000. - 864 с.
17. Журавльов В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества (Часть 1) / В.А. Журавльов // Креативная экономика. – 2008. – №4.– С. 3-8.
18. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. - 4-те вид., випр. та доп. - К.: Т-во «Знання», КОО; Львів: Вид-во Львів, банк, ін-ту НБУ, 2012. - 566 с.
19. Збірник нормативних документів з питань регулювання туристичного та готельно-ресторанного бізнесу / Д.І. Басюк, В.С. Заєць. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2018. – 220 с.
20. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2012. - 415 с.
21. Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. – 208 с.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. -736 с.
23. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. — Чернівці: Книги-XXI, 2016. – 300 с.
24. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей. - СПб.: Питер, 2014. - 315 с.

25. Крикавський Є. Логістика для економістів: Підручник. - Львів: Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. - 448 с.
26. Крикавський Є. Логістика: основи теорії. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Львів: Інтелект-захід, 2006. - 456 с
27. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: Підручник. - 2-ге вид. - Львів: Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. - 472 с.
28. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Логістика. - 2011.- №416. - С 52-61.
29. Крикуненко Д.О. Управління процесом формуванні креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – №4. – 209-216.
30. Кузик С. П. Теоретичні проблеми туризму: суспільно-географічний підхід: монографія. – Львів: Видав. Центр ЛНУ ім. І. Франка, 2010. – 254 с.
31. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент :навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
32. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
33. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 798 с.
34. Лактионова О.Е. Формирование логистических систем: методология и практика: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. - Донецк, 2012. - 319 с.
35. Ларина Р.Р., Пилюшенко В.Л., Амитан В.Н. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: Монография. - Донецк: ВИК, 2013. - 239 с.
36. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. - СПб.: ООО «Издательство Полигон», 2016. - 768 с.

37. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Навчальний посібник. Вид. 3-є, перероблене та доповнене - К: Альтерпрес, 2018. – 46 с.
38. Мате Э. Послепродажное обслуживание: Пер. з франц. - М.: Прогрес, Универс, 2017. - 155 с.
39. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. - 2-ге вид. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2012. - 244 с.
40. Мальська М. Бордун О. Медичний туризм. Теорія та практика. Навчальний посібник.. К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 128С
41. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. –2-е вид. – К. : ЦУЛ, 2012. – 368 с.
42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2017. - 704 с.
43. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Кондор-Видавництво, 2012.– 758 с.
44. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2007.- 690с.
45. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління. - Підручник. - К.: Сузір'я, 2007.- 436с.
46. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. – 2-е вид. – К.: Каравелла, 2012. – 400 с.
47. Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция): Монография. - Донецк: КИТИС, 2017. - 413 с.
48. Новак В.О., Матвеев В.В., Бондар В.П., Карпенко М.О. Інформаційні системи в менеджменті. - Підручник. - 2-ге вид. К.: Каравела, 2011.- 536с.
49. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Гуріна Г.С., Луцький М.Г. Ільєнко О.В. Зовнішньоекономічна діяльність. Підручник. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 494 с.

50. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Організаційна поведінка. Підручник. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 498с.
51. Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Бондар В.П., Матвєєв В.В. Інформаційні системи в менеджменті. - Підручник.- К.: Сузір'я, 2007.- 616с.
52. Окландер М.А. Контуры экономической логистики. - К.: Наук, думка, 2000. -176 с.
53. Окландер М.А. Логістична система підприємства: Монографія. - Одеса: Астропрінт, 2004. - 312 с.
54. Організація сервісної діяльності частина I/ Підручник/ Гращенко І.С., Лісун Я.В., Хмурова В.В.-К.: КНУТД, 2011, - 409 с.
55. Організація сервісної діяльності частина I/ Підручник/ Гращенко І.С., Лісун Я.В., Хмурова В.В.- К.:КНУТД, 2012.- 404 с.
56. Організація сервісної діяльності. Частина I: Підручник / І. С. Гращенко, Я. В. Лісун, В. В. Хмурова. – К.: КНУТД, 2015. – 410 с.
57. Організація сервісної діяльності. Частина II: Підручник / І. С. Гращенко, Я. В. Лісун, В. В. Хмурова. – К.: КНУТД, 2015. – 404 с.
58. Основы логистики: Учеб. пособие / Под ред. Л.Б. Миротина, В.И. Сергеева. - М.: ИНФРА-М, 1999. -200 с.
59. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. - К.: Основи, 2018. - 390 с
60. Паливода О. М., Ігнат'єва І. А., Янковий Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 360 с.
61. Перерва П.Т. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии: Учеб. пособие. - Харьков: Основа, 2017. - 180 с.
62. Пинкертон Р., Крейг С. От функции пассивной закупки до управления цепочкой поставки // Логинфо. - 2017. - № 5-6. - С. 38-45.
63. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / За заг. ред. І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. (Харчишина О.В., Бурлакова І. Б. Розділ 21. Організаційна культура і етика в підприємстві. – С. 511-531

64. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. - 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА. - 2017. - 352 с.
65. Сергеев В.И., Сергеев И.В. Логистические цепи мониторинга цепей поставок: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА, 2013. - 172 с.
66. Системный анализ в логистике: Учебник / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев-М.: Экзамен, 2012. - 480 с.
67. Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основи логістичного менеджменту: Навч. посібник. - Тернопіль: Економічна думка, 2000. - 240 с.
68. Смирнов И. Логистика: территориальные цепи сбыта и их проектирование // Дистрибуция и логистика. - 2013. - № 2. - С. 12-22.
69. Смаль І.В Туристичні ресурси світу. – Ніжин: Видавництво ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, 2017. – 336 с.
70. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизева Т.О. Виробнича логістика: Навч. посібник. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. - 352 с.
71. Титюхин Н.Ф. Управление логистическими процессами в компании через CRM-систему // Логинфо. - 2012. - № 3. - С.21-25.
72. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. – 463 с.
73. Туроперейтинг : навчальний посібник / За заг. ред. проф. В. Я. Брича. — К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с.
74. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 503с.
75. Федорченко В.К., Мініч І.М. Туристський словник-довідник: Навч. посіб. – К.: Дніпро, 2019. – 160 с.
76. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление в сфере услуг: теория и практика. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 752 с.
77. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. - СПб.: Изд-во С.-Пб. ун-та, 1999. - 332 с.

78. Хедли Дж., Уайтин Т. Анализ системы управления запасами. - М.: Наука, 2018. -512 с.
79. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: 8-е изд. Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. - 704 с.
80. Чухрай Н.І. Сучасна логістика: нові можливості та напрямки удосконалення // Коммунальное хозяйство городов. - К.: Техніка, 2014. - С. 299-305.
81. Чухрай Н.І. Детермінанти розвитку логістики в умовах глобалізації // Региональный сборник научных трудов по экономике в переходное время формирования новой эпохи. - Донецк: Юго-восток, 2018. - С. 86-94.
82. Чухрай Н.І. Логістична концепція і реальна економіка України // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2012. - № 526. -СІ 86-193.
83. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування. Підручник. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. - 292 с.
84. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Методичні засади узгодження потужностей ланцюга поставок // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. - 2014. - № 517. - С. 173-178 .
85. Чухрай Н.І., Хтей Н.І., Патора Р. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Логістика. - 2014. -№ 499. - С 339-346.
86. Чухрай Н.И., Гирна О.Б. Сущность информации в концепции развития цепи поставок // Экономическая безопасность государства и информационно-технологические аспекты ее обеспечения / Под общ. ред. Г.К. Вороновского и И.В. Недина. - К.: Знання України, 2015. - С. 535 -546.
87. Abernathy F.H., Dunlop J.T., Hammond J.H., Weil D. Lean retailing and the transformation of manufacturing-lessons from the apparel and textile industries. - Oxford: University Press, 2017. - S. 42.

88. Abt S. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. - Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2019. - 366 s.
89. Adamska I., Wojnarowska H. Elementy programu kształtowania lojalności klientów na przykładzie firmy Tesco // Marketing u progu XXI wieku: Księga jubileuszowa dla uczczenia 70 urodzin prof. J. Altkoma. - Krakow: AE w Krakowie, 2019.-434 s.
90. Andersen A. Retailers on Retailing: Lessons from the School of Experience, 2018. -S. 152-155.
91. Anderson J.C., Narus J.A. Business Market Management. Understanding, Creating, Delivering Value. - New Jersey: Prentice Hall, 2018. – 415 p.
92. Lytvynenko L. International Economic Relations: Textbook / L. Lytvynenko, S. Lytvynenko. – K.: Publishing House “Condor”, 2018. – 248 p.
93. Stankiewich-Mroz A. Foreign economic activity of enterprises: Textbook / A. Stankiewich-Mroz, V. Perederii, V. Novak, O. Iliencko, S. Petrovska, O.Kyrylenko, G. Gurina, E. Danilova, K. Razumova, L. Lytvynenko. – Lodz: Lodz university of technology press, 2018. – 145 p.
94. V. Novak, T. Mostenska, O.Iliencko, E. Danilova. Organizational Behavior. Textbook.- K.: Condor-Publishing house, 2016. – 478c.