

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності(на прикладі туристичної фірми TavorTravel)»

Студента 4 курсу групи МАУБ-41

напряму підготовки

6.140103 “Туризм”

Осідака Р.М.

Керівник

к.е.н., доцент Мазур В.С.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади управління організаційними трансформаціями на прикладі туристичної фірми.....	5
1.1. Трансформації підприємств з урахуванням бізнес-процесів та процесу менеджменту.....	5
1.2. Управління організаційними трансформаціями на підприємствах при здійсненні ЗЕД.....	11
Розділ 2. Оцінка трансформаційного менеджменту (на прикладі туристичної фірми «TavorTravel»).....	21
2.1. Соціально-економічна характеристика туристичної фірми «TavorTravel».....	21
2.2. Оцінка трансформаційних процесів досліджуваного підприємства при здійсненні ЗЕД.....	28
Розділ 3. Шляхи вдосконалення трансформаційного менеджменту в розвитку туристичної фірми «TavorTravel».....	31
3.1. Створення ефективного механізму управління організацією в сучасних умовах господарювання.....	31
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення трансформаційного менеджменту на підприємстві при здійсненні ЗЕД.....	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ринкові умови в Україні постійно змінюються. У той же час конкуренція стає все більш глобальною, і, відповідно, бізнес вимагає адекватного динамічного розвитку. Основні напрямки розвитку базуються на найновіших інноваційних технологіях. Відповідно до пристосованості корпоративних стратегій до інновацій залишається єдиним ключовим чинником для виживання та розвитку в глобальному конкурентному середовищі. Практика функціонування провідних підприємств розвинутих країн показує, що їхні успіхи пов'язані з розробкою стратегії, пошуком та освоєнням нових ідей системи управління, постійним та безперервним розвитком відповідно до змін як підприємства себе і зовнішнього середовища.

Ці підприємства створюють інноваційну структуру та відповідну культуру управління, в якій напрямки інноваційного розвитку інтегровані в загальні стратегічні плани, пов'язані з безперервним розвитком перспективних нових продуктів та створенням нових напрямів бізнесу. Сучасні тенденції розвитку економіки та нестабільність ринкових умов в Україні вимагають вибору напрямів інноваційного управління та формування економічно обґрунтованої інноваційної політики підприємства.

Фундаментальні теоретичні, методичні і практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і закордонних учених, зокрема Л.І.Гонтаржевська [1], Д.І. Басюк, В.С. Заєць [2], В.Ф. Кифяк [6], С. П. Кузик [8], А. Богданова, І. Бланка [12], В. Брича, О.О. Любіцева [9], М.П. Мальська, І. Волкова [11], А. Гальчинського [16], М. Грачової, Л. Гохберга [14], А. Гречан, П. Друкера [5], Т. Дудара, М. Згуровського [17]. Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових робіт з управління інноваційним розвитком підприємства, питання розробки моделей та методів управління стратегічним інноваційним розвитком підприємств у галузях окремих галузей економіки залишаються

мало дослідженими. Все вищесказане викликає актуальність теми дисертаційної роботи, визначає цілі та завдання дослідження.

Метою міждисциплінарної курсової роботи є дослідження управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Мета роботи полягає у вирішенні наступних завдань:

1. Визначити трансформації підприємств з урахуванням бізнес-процесів та процесу менеджменту;
2. Описати процес управління організаційними трансформаціями на підприємствах;
3. Соціально-економічна характеристика туристичної фірми «TavorTravel»;
4. Оцінка трансформаційних процесів досліджуваного підприємства при здійсненні ЗЕД;
5. Шляхи вдосконалення трансформаційного менеджменту на туристичній фірмі «TavorTravel»;
6. Практичні рекомендації щодо удосконалення трансформаційного менеджменту при здійсненні ЗЕД на туристичній фірмі «TavorTravel».

Об'єктом дослідження є туристична фірма «TavorTravel» на засадах трансформаційного менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та його стан на туристичній фірмі «TavorTravel».

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз, порівняння, узагальнення, що допомогли оцінити якість управління трансформаційним менеджментом на підприємстві при здійсненні ЗЕД.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

1.1 Трансформації підприємств з урахуванням бізнес-процесів та процесу менеджменту на прикладі туристичної фірми.

В даний час вітчизняні підприємства можуть адаптуватися до перехідної економіки України, яка сьогодні характеризується не тільки явищами, пов'язаними із заміною командно-адміністративної системи управління соціально-економічними відносинами ринковим механізмом управління, а й змінами в напрямках державно-управлінських рішень приймаються на різних інституційних рівнях.

Особливістю функціонування українських підприємств з аналогічних організаційних положень у країнах, що пройшли стадію транзитивної економіки, наприклад, країн Східної Європи, полягає в тому, що вітчизняні підприємства за останні десять років не тільки були паралельно виміряні фундаментальними системами зміни, які характерні для національної економіки та суспільства в цілому, але також повинні були приєднатися до процесів глобалізації, набираючи обертів з середини 90-х років. Тому, враховуючи ці особливості, актуальною проблемою для вітчизняних підприємств є не лише постійне врахування нових реалій, а й підтримка їх ефективного функціонування в нових умовах. Ці обставини змушують підприємства шукати нові підходи щодо управління як бізнес-процесами, так і системами, що їх забезпечують, з урахуванням змін, що відбуваються як в зовнішньому середовищі, так і в середині підприємства.

Аналіз літератури з сучасних поглядів на організаційне управління дозволяє зробити висновок, що існує кілька концептуальних підходів, які сьогодні переважають у науковій думці та складають сучасну управлінську парадигму, відповідно до якої не існує однієї наукової моделі управління, а

сучасний менеджмент має запропонувати методичний підхід до управління, що здійснюється в світі, який змінюється [1. 31].

Зміна парадигми управління, яка розглядається під впливом змін наприкінці ХХ століття, підтверджує глобальну тенденцію відчуття змін організаціями як однією з найважливіших проблем. Концепція управління змінами виникла, як новий виклик практиці в управлінні наукою, яка повинна стати теоретичною основою для адаптації підприємства до функціонування в перехідній економіці та інституційних змін, пов'язаних із змінами у напрямку прийняття управлінських рішень.

Аналіз та узагальнення публікацій, в яких було розпочато рішення цієї проблеми, дозволяє виділити в рамках концепції управління певну групу наукових проблем, що стосуються процесів радикальних, системних організаційних перетворень. Це напрямок дослідження процесів управління змінами у зв'язку роботи з питань організаційних перетворень[2. 96].

Незважаючи на постійну зацікавленість у проблемах управління організаційних змін та досягнення деяких досягнень у вирішенні задач окремих видів трансформацій, на сьогоднішній день недостатньо теоретичної основи для розробки методології управління організаційними перетвореннями.

Потрібно враховувати, в яких планових умовах, або етапах розвитку ринку та розвитку самого підприємства передбачається трансформація. У умовах розвитку ринку та підприємництва ми маємо на увазі фазу розвитку ринку, промисловості та етап життєвого циклу товару або підприємства. Відповідно до сфер, що стосуються трансформації діяльності підприємства, трансформація може бути внутрішньою та зовнішньою. Перший з них базується на змінах та перетворенні внутрішніх елементів та компонентів діяльності підприємства, другий - на залученні та використанні зовнішніх факторів економічного розвитку суб'єктів. Швидкі відчутні результати на початку розгортання трансформаційних процесів могли б досягти таких заходів, як: покращення управління фінансовими потоками; зменшення

собівартості продукції, щоб уникнути надмірних витрат і збитків; створення спеціалізованого відділу продажу; перегляд суміші продуктів, концентрація на профільному бізнесі для диверсифікованих підприємств; розширення асортименту продукції; скорочення штату підприємства тощо [3. 336].

Трансформація є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства, вимагає розробки певної концепції. Концепція трансформації підприємства повинна дати чіткі відповіді на такі питання, як: вплив зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності на підприємство; критерії вибору напрямку, типу та форми трансформації підприємства; цінність трансформації для стратегічного розвитку підприємства; беручи до уваги можливості подолати труднощі під час трансформації. Перш за все, трансформація - це активне усвідомлення проблем підприємства та практичної реалізації необхідних змін власниками чи командою керівництва. В умовах України, після проведення діагностики та узгодження стратегії розвитку та плану трансформації з адміністрацією та акціонерами підприємства, трансформація може здійснюватися протягом двох основних етапів. Перший етап зосереджено на невідкладних заходах, спрямованих на поліпшення загального стану підприємства, підвищення кваліфікації персоналу та покращення іміджу компанії. На цьому етапі підприємство є провокаційною компанією і, що дуже важливо, забезпечує надійність у відношенні зовнішніх джерел фінансування. Як правило, перший етап не вимагає великих інвестицій. Другий етап заснований на умовах досягнень першого етапу, забезпечує виживання підприємства шляхом запровадження дорогих проектів, що потребують значних капіталовкладень [4. 463].

Аналіз сучасних досліджень у сфері оцінки ефективності та ефективності трансформації підприємства показує, що найважливішим показником діяльності підприємства є зростання її вартості, що досягається цілеспрямованим управлінням. Будь-яке оцінювання економічних явищ та процесів потребує встановлення цілей, які досягаються під час такого оцінювання. Для реалізації економічного оцінювання трансформації доцільно

встановити такі стратегічні цілі: виявлення цільових продуктів та послуг, які забезпечують адекватний рівень рентабельності та перспективні в довгостроковій перспективі, а також виведення з ряду «збиткових» продуктів; визначення та розвиток ключових компетенцій, які можуть забезпечити досягнення конкурентної переваги; формування ділової культури, яка підтримувала економічні та організаційні зміни на підприємстві.

У літературі термін реінжиніринг часто використовується для позначення трансформації. Проте ми не повинні ідентифікувати поняття трансформації та реінжинірингу. Термін "реінжиніринг бізнес-процесів" виник лише трохи більше десяти років тому, хоча, на думку авторів, вони просто формалізували і назвали ті дії, які підприємства використовували для підвищення ефективності. Реінжиніринг означає "відтворення компанії" або "фундаментальне переосмислення та радикальне перероблення бізнес-процесів для досягнення значного покращення таких ключових показників ефективності сучасного бізнесу: вартість, якість, рівень обслуговування та ефективність" [5. 276].

Вона базується на двох ключових моментах: перегляді підходів до здійснення ділових операцій з урахуванням наявних технологій та не обов'язково найсучасніших; орієнтація не на функціональну структуру організації, а на бізнес-процеси, в яких вона бере участь у виробництві продукту, що вимагається клієнтом. Концепція реінжинірингу базується на розгляді кожного окремого процесу, пошуку застарілих правил та фундаментальних припущень, на яких побудована робота, і рішуче відкидають їх. Такі схеми організації праці рухаються настільки глибоко, що, незважаючи на їх очевидні недоліки, важко уявити собі, що робота може бути зроблена дещо по-різному.

Реінжиніринг базується на двох ідеях: найкращий спосіб організації бізнес-процесів компанії та усвідомлення того, що компанія виконує ряд безперервних процесів. Підсумовуючи поліпшення закордонних

вітчизняних фахівців, можемо стверджувати, що реінжиніринг характеризується такими властивостями:

- відмова від застарілих правил і підходів та початок ділового процесу немовби з "чистого листа". Це допомагає уникнути негативного впливу існуючих господарських залежностей;

- ігнорування діючих систем, структур і процедур компанії та радикальна зміна способів господарської діяльності, у разі коли неможливо змінити своє ділове середовище, то можна змінити свій бізнес;

- значні зміни показників діяльності. Реінжиніринг необхідний за потреби досить значних покращань показників функціонування, що так бажано для сьогodнішньої економіки України та вітчизняних підприємств зокрема.

Реінжиніринг використовується у трьох основних випадках. По-перше, в умовах, коли підприємство перебуває на другому етапі кризи, який характеризується: збитком виробництва, зростанням кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості, значним погіршенням фінансового стану. У сучасній вітчизняній економіці така ситуація спостерігається на багатьох підприємствах різних форм власності та практично у всіх галузях економіки. По-друге, в умовах, коли поточну ситуацію підприємства можна вважати задовільною, але майбутні прогнози його діяльності є несприятливими. На підприємстві вони стикаються з небажаними тенденціями в їх конкурентоспроможності, рентабельності, попиті тощо. Така ситуація характерна для багатьох вітчизняних банків, фінансових компаній, комерційних організацій. По-третє, агресивні організації займаються реалізацією можливостей реінжинірингу, такими, що вони швидко зростають. Їх завданням є прискорення розриву між найближчими конкурентами та створення унікальних та конкурентних переваг. Використання реінжинірингу в цій ситуації є найкращим варіантом для ведення бізнесу [6. 160].

Узагальнення теорії та практичного досвіду, результати спостережень, вказують на те, що під час перетворення виникає потреба у економічній оцінці доцільності, застосуванні певних хронологічних етапів перетворення, аналізі коефіцієнтів ефективності, що відповідають певним етапам трансформації, розробка та формування підходів до управління на основі певних механізмів трансформації. Ця необхідність виникає у зв'язку з глибокими змінами в діяльності та вимогами щодо управління підприємствами, що проходять стадії трансформації.

1.2. Управління організаційними трансформаціями на підприємствах.

Основною метою підприємства є отримання прибутку, щоб максимально ефективно використовувати ресурси з найменшими витратами. Враховуючи динаміку ринкового середовища, дослідники як теоретично, так і в прикладному аспекті відзначають необхідність планових або постійних змін в підприємстві як основної складової її розвитку. Слід зазначити, що немає ідентичності в ідентифікації поняття "управління змінами". Це призводить до аналізу ефективності управління змінами, дослідження та удосконалення етапів цього процесу, їх деталізації, виявлення основних чинників, що обумовлюють внесення змін у підприємство.

Зміни - це питання, що стосуються всіх організацій. На думку американських професорів Д. Коттера та Л. Шлезінгера, більшість компаній та фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а корінне - кожні чотири або п'ять років. Зміни в організації відбуваються як реакція на зміни зовнішнього середовища. Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін та форма реакції на різних рівнях відрізняються [7. 280].

Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нових продуктів та фундаментальні зміни в технологічному процесі. Необхідність успішного здійснення таких змін не викликає сумнівів. Але очевидна потреба в успішному здійсненні невеликих змін, що відбуваються постійно - зміни в методах роботи, розміщення обладнання, зміни в кліричних процедурах, призначення керівників та фахівців, зміни в посадах тощо. Можливо, такі зміни не мають великого значення для підприємства в цілому, але вони важливі для тих конфліктів людей, до яких вони безпосередньо стосуються. Оскільки люди допомагають організації досягти своєї мети, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміну.

Зміни в організації пов'язані з зміною однієї чи більше внутрішніх перемінних для організації, структури, завдань, технологій та людського фактора. При внесенні змін до організації менеджер повинен пам'ятати, що всі змінні взаємопов'язані. Щоб вижити в організації, керівництво повинно оцінювати та змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища та самої організації. Необхідно змінювати цілі для успішних організацій, оскільки поточні цілі вже досягнуті [8. 384].

Структурні зміни є однією з найпоширеніших форм змін в організації. Вони необхідні, коли відбуваються суттєві зміни у цілях та стратегіях та суттєво впливають на людський компонент, є підставою для протистояння таким змінам. Зміни у технології та завданнях призводять до зміни процесу та графіку завдань, впровадженню нового обладнання та методів роботи, змін у регулюванні та характеру роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, які потребують модифікації структури та праці. Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни групового спілкування, мотивацію, лідерство, оцінку якості роботи, підготовку керівних кадрів, формування груп. Для успішного здійснення змін самих працівників необхідно узгодити їх з іншими змінами [9. 180].

Складність, спричинена зміною деяких змінних, є однією з найскладніших завдань управлінського персоналу, але одна з престижних завдань менеджера. Американський вчений Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційних змін, що складається з шести етапів.

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення про необхідність змін, і готуватися до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію.

Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. Даний процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого управлінського рівня. Однак, неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні як для організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін [10. 220].

Школа людських відносин рекомендує використовувати участь тих, хто працює в управлінні організаційних змін, досвід працівників також повинен

бути врахований. Використовують 3 способи розподілу влади між різними рівнями організації.

1. Розподіл повноважень передбачає високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Лідери та підлеглі разом визначають необхідні зміни та рекомендують їх для реалізації.

2. Односторонній захід - передбачає використання законних повноважень для здійснення змін у житті. Вони ефективні в ситуаціях, коли підлеглими піддаються законній владі (військові частини, державні структури тощо).

3. Делегація влади - відповідає ліберальному стилю управління, коли підлеглим надається інформація про необхідні зміни, а потім дії щодо їх реалізації виправляються. Переваги делегування повноважень полягають у тому, що вони зменшують можливість стійкості до змін, а недоліком є якість рішень, на яку може вплинути групова думка [11. 300].

Стійкість до змін може стати небажаним явищем і, як показують дослідження, воно проявляється у всіх, хто зазнає змін. Керівництво організації повинно знати причини небажання змін у підлеглих.

Причини опору змінам:

1. Невизначеність, почуття втрат та переконання, що зміни в організації не принесуть нічого доброго працівникам (робочий навантаження, загроза звільнення, переведення на нижчу посаду збільшиться).

2. Почуття, що зміни призведуть до особистих втрат (автоматизація може призвести до випуску або скорочення робочого тижня, зменшення повноважень та доступу до інформації працівників).

3. Віра в те, що для організації змін небажана і необхідна (реформування нічого не дає, управління ускладнюється, зміни стосуються переважно друзів та знайомих).

Керівники повинні усвідомити велику вірогідність опору змінам і прийняти заходи по здолянню цього опору. При цьому необхідно переконати неформальних лідерів, що зміни не погіршать їх матеріального становища.

Основними методами усунення опору є наступні:

1. Відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, що допоможе співпрацівникам усвідомитися в необхідності перемін.

2. Залучення підлеглих до прийняття рішень, які можуть чинити опір до змін, які будуть впроваджуватися.

3. Полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співпрацівники легше вписуються в нову обстановку (емоційна підтримка, додаткова професійна підготовка, надання додаткової відпустки для адаптації та ін.).

4. Переговори для забезпечення впровадження новин передбачають за допомогою матеріальних стимулів чи винагороди схилити в свій бік особу або групу, яка чинить опір (обіцяють підвищення в посаді за підтримку перемін, вищу оплату, не звільняти з роботи та ін.).

5. Кооптація означає надання особі або групі, яка чинить опір, ведучої ролі в прийнятті рішень про проведення змін та їх здійснення (введення до складу комісії, яка аналізує запровадження нової технології, яке нове устаткування необхідно придбати).

6. Маневрування здійснюється в цілях зменшення опору перемінам і означає вибіркове використання інформації для позитивної дії на підлеглих.

7. Примушення є загрозою позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду з ціллю здобуття згоди на переміни [12. 271].

Кожна тактика має свої особливості, переваги та недоліки. Менеджер повинен оцінити ситуацію та вибрати правильне рішення.

Менеджер відіграє важливу роль у процесі управління організаційних перетворень. Його робоча діяльність, як правило, чітко розділена на чотири стадії.

- стадія 1 - пошук ініціаторів інновацій, тобто осіб, для яких організаційні зміни є позитивним явищем.

- стадія 2 - формування робочих груп, які здійснюють організаційні зміни.

- стадія 3 - перевірка ефективності робочих груп.

- стадія 4 - контроль організаційних змін [13. 254].

На першому етапі менеджер як ініціатор звичайно залучає так званих маргінальних осіб або аутсайдерів неформальних груп (аутсайдери - це люди, які не входять до традиційних неформальних груп, а маргінальні - неформальні групи, утворені сторонніми особами - периферійною групою).

Основними причинами утворення сторонніх є два аспекти:

- людина прагне ввести ту неформальну групу, яка максимально орієнтована на задоволення його потреб, а якщо така група не існує, то він може стати аутсайдером;

- працівник може належати до неформальної групи, сформованої за межами своєї організації, дуже часто характерною для менеджерів.

Причини творчої діяльності аутсайдерів, що впливають з суттєвого меншого впливу на їхню трудову поведінку, є мотивами підпорядкування. Крім того, якщо утворюється периферійна група, основним джерелом її консолідації є критичне ставлення до існуючих порядків і бажання їх змінити. У певному сенсі, на певному етапі розвитку, периферійна група є "вигнанцем" організації.

Аутсайдери мають три типи: новатори, тобто люди, які створюють нові ідеї; ентузіасти - особистості, апріорі вітальні нововведення та раціоналісти, які, на відміну від ентузіастів, вітають інновації після їх оцінки та аналізу [14. 46].

У свою чергу, в немаргінальному середовищі існують три основні типи. Нейтралі - люди, які байдужі до інновацій, але не діють проти них; Скептики - це особи, які протистоять інноваціям, якщо проти них є достатні докази; і ретрогради - автоматично протиставити будь-які зміни.

На першій стадії проведення змін менеджер повинен ізолювати від участі в даному процесі ретроградів і ентузіастів, а також структурно їх розмежувати щоб уникнути конфліктної ситуації.

На другій стадії менеджер при формуванні робочих груп, що реалізують організаційні зміни, повинен дотримуватися принципу, пов'язаного з обов'язковим заміщенням восьми основних ролей в її трудовому поведінці.

Класичним прийомом розподілу ролей є розроблений М. Белбін варіант "анатомії колективу" в лабораторії дослідження проблем навчання в промисловості (Кембридж). У короткому викладі він зводиться до наступних позиціях. У складі інноваційних груп обов'язково повинні бути заміщені наступні ролі.

- роль 1 - в його функції входять формування цілей і завдань, розподіл обов'язків всередині робочої групи;

- роль 2 - додає чітку форму діяльності групи та її результатами, пришвидшує проведення робіт;

- роль 3 - основний постачальник оригінальних ідей повинен володіти високим інтелектом і багатою уявою;

- роль 4 - в його функції входить ретельний і критичний аналіз висунутих ідей та управлінських рішень;

- роль 5 - людина, яка організовує практичну частину реалізації ідей і рішень;

- роль 6 - здійснює зв'язок робочої групи із зовнішнім середовищем, аналізує чужий досвід, збирає й обробляє зовнішню інформацію;

- роль 7 - в його функції входить створення шляхом неформального спілкування сприятливого для діяльності групи соціально-психологічного клімату;

- роль 8 - перевіряє терміни та якість виконання робіт і реалізує в необхідних випадках прийоми мотивації трудової діяльності [15. 335].

Особи, які виконують особливу роль у робочій групі, повинні бути відібрані відповідно до їхніх особистих якостей, знань, навичок та здібностей, доцільно перевірити на другому етапі за допомогою стандартних методів діагностики професійної придатності.

На третьому етапі менеджер повинен перевірити ефективність створеної ним робочої групи. У зв'язку з цим необхідно встановити, всі вісім ролей замінюються, а якщо ні, - відрегулювати його склад. Слід мати на увазі, що наявність восьми ролей не передбачає обов'язкової кількості восьми співробітників. Деякі ролі в групі можуть бути дубльовані, інші можуть бути об'єднані в одній людині.

Особливо важливим є контроль правильної заміни ролей 1 і 2. Людина, що виконує роль 1, повинна вміти дублювати, принаймні на задовільному рівні, всі інші ролі в групі та наявність, наприклад, з двох людей, які замінюють роль 2, група може стати неефективною, оскільки багато часу буде займати дискусії про якість альтернативних ідей та варіантів прийняття управлінських рішень [16. 368].

На четвертому етапі менеджер здійснює моніторинг діяльності робочої групи.

Основні причини опору персоналу до організаційних змін можна звести до трьох основних причин:

- по-перше, у багатьох людей є почуття невизначеності щодо їхньої ситуації в майбутньому. Більшість людей прагнуть песимістично оцінити свої перспективи.

- по-друге, із змінами у персоналі часто виникає відчуття втрат. Деякі знайомі неформальні відносини зникають, позитивні моменти зазвичай не помічаються, а негативні сприймаються в гіпертрофованому вигляді і т. Д.

- по-третє, через дії енергозберігаючих мотивів співробітники не хочуть втрачати вже встановлені робочі навички заради невідомих нових.

Існує ряд практичних принципів управління, які були розроблені на практиці для управління організаційних змін, які знижують рівень опору персоналу[17. 168]:

- зміни не можуть починатися з тимчасової напруженості у роботі;
- зміни не повинні бути несподіваними для персоналу;
- перша інформація про зміни повинна обов'язково надходити від авторитетного джерела;
- зміни не повинні регулюватися особами, які особисто зацікавлені (або повністю зацікавлені) у них;
- персонал повинен знати всі переваги змін;
- найбільш лояльний персонал повинен бути залучений до управління змінами;
- будь-яким чином слід будь-яким чином зацікавитись у змінах керівників неформальних груп;
- ідеї та напрями змін повинні бути відкрито обговорені;
- Менеджер повинен будь-яким способом полегшити тягар змін (працювати, направляти на перепідготовку, надавати додатковий час на відпочинок тощо);
- в розумних обсягах необхідно використовувати "хабарництво", тобто обіцяти матеріальні блага, заморожування тощо;
- в роботі ініціативних робочих груп не слід вводити авторитетних, але скептично налаштованих осіб;
- необхідно скласти та оприлюднити жорсткі розклади дій, що утворюють при кадровому обладнанні за відсутності перспективи в будь-яких альтернативних варіантах.
- у деяких випадках воно повинно бути в гласному вигляді, щоб загрожувати особам санкціями за протидію змін.

У сучасному менеджменті в практиці управління змінами широко використовується концепція організаційного розвитку організації.

Організаційний розвиток зазвичай розуміється як багаторічна робота з оновлення системи управління персоналом на основі акцентування уваги на культурі робочих груп, тобто до переважаючих почуттів, норм поведінки та ставлення до своїх членів [18. 76].

Управління організаторським розвитком будується індивідуально для кожного конкретного випадку під керівництвом голови організації або спеціально підготовленого спеціаліста. Найбільш поширеними методами в цій галузі є "керуюча сітка", описана Р. Блейком і Д. Мутоном, і "навчання чутливості", провідне різноманіття якого вивчається в Т-групі.

Відповідно до методу, що базується на використанні "керуючої сітки", на підставі індивідуально складеного плану необхідно забезпечити, щоб керівники різних рівнів мали бал 9,9. Існує також стандартна 6-етапна програма організаційного розвитку на цій основі, розроблена Р. Блейком ще в 1962 році

Використання "навчання чутливості" на практиці, і особливо підготовка в Т-групі, надзвичайно складно описати.

Навчання в Т-групі починається з класів, які дозволяють кожному члену групи:

- оцінити характер їх впливу на інших;
- визначити, чи учасники хочуть, щоб група змінювала свої позиції та розвивала нові [19. 264].

Результати тренувань Т-груп дозволяють персоналу розвивати здатність сприймати інших і розуміти свою власну поведінку. Менеджер, у свою чергу, отримує можливість діагностувати особисті якості та професійну придатність кожного працівника, використовувати результати діагностики для реформування неформальних груп, вдосконалення навичок працівників та набуття в них більш широкого погляду на організаційні зміни, вдосконалення технології персоналу, мінімізувати кількість рутинних операцій і м.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «TAVORTRAVEL»)

2.1 Соціально-економічна туристичної фірми «TavorTravel»

Туристичне агентство «TavorTravel», засновано в 2008 році і знаходиться в Тернопільській області, м. Чортків, вул. Подільська, 7. Тел.: +380673503392, e-mail: tavor.travel@gmail.com.

Свідоцтво про реєстрацію видане виконавчим комітетом Чортківської міської ради, ідентифікаційний код № 90300.

Підприємство діє на основі ліцензії Держтурадміністрації. За формою власності туристичне підприємство є приватним, фізична особа підприємець Попович Марія Михайлівна.

Девіз фірми такий: "Час - найкраще свідчення надійності та якості імені".

Державна реєстрація та сертифікація туристичного агентства.

Установчі документи підприємства (Свідоцтво про реєстрацію, сертифікат).

Свідоцтво про державну реєстрацію - це документ встановленого зразка, який засвідчує факт внесення до Єдиного державного реєстру - автоматизованої системи збирання, накопичення, захисту, обліку та надання інформації про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців - запису про їх державну реєстрацію.

Реєстрація підприємств є процесуально-правовою дією, внаслідок якої підприємства включаються до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій. Днем включення визначено день реєстрації підприємства. Зазначена дія має за мету надати підприємству формально-юридичних ознак суб'єкта права, згідно з якими воно починає функціонувати у господарсько-правовому обігу як загальновідома для третіх осіб і органів держави

юридична особа. Запис у Єдиному державному реєстрі про реєстрацію підприємства становить юридичний факт виникнення підприємства - суб'єкта права з правами юридичної особи. Відповідно до законодавства України підприємство визначається діючим, стає юридичною особою, набуває прав та обов'язків з дня його державної реєстрації.

Дане туристичне агентство зареєстроване 24.09.2007 року.

Сертифікація - процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Матеріально-технічне забезпечення

Агентство знаходиться не далеко від центра міста, за площею відповідає нормам(22 кв.м.). Офіс агентства - це кабінет генерального директора, який служить і для обслуговування клієнтів. Для обслуговування клієнтів в туристичній фірмі розташовані такі меблі:

- три комп'ютерні столи;
- три тумбочки для паперів та журналів;
- одна книжкова шафа для розташування в ньому каталогів та прайс-листів;
- стільці;
- диван.

Також в кімнаті обслуговування клієнтів є кондиціонер.

У туристичній фірмі «TavorTravel»широкого поширення набули інформаційні технології. Застосування інформаційних технологій орієнтовано в першу чергу на автоматизацію професійної праці конкретних фахівців. Вирішується це завдання за рахунок використання сучасних технічних засобів обробки, зберігання та передачі інформації. Вони вибираються виходячи з обсягу та складності виконуваних на підприємстві завдань, рівня розвитку інформаційних технологій у даній сфері людської діяльності. Можна запропонувати наступний підхід до класифікації

технічних засобів, що використовуються в сучасному офісі «TavorTravel»:

- комп'ютери;
- мережеве обладнання;
- пристрої введення-виведення інформації;
- пристрої зберігання інформації;
- два телефони.

Для забезпечення функціонування технічних засобів і рішення з їх допомогою задач користувача необхідно відповідне програмне забезпечення.

У даній фірмі використовують такі комп'ютерні програми як: Microsoft World, Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Outlook Express, Microsoft PowerPoint, Internet, GDS Amadeus.

Посадові інструкції

Директор туристичного агентства «TavorTravel»:

- визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.

- направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.

- здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення і збереження зайнятості працівників.

- збирає, вивчає і аналізує вимоги клієнтів до туристичних послуг.

- здійснює пошук найбільш вигідних за вартістю, термінами та якістю послуг, послуг туроператорів, що надають послуги з розміщення та екскурсійного обслуговування туристів.

- забезпечує клієнта необхідною усною та письмовою інформацією і додатковою консультацією.

- формує списки туристів і складає графіки заїздів в готелі.

- отримує інформацію про місце та час прибуття туристів, організовує своєчасний від'їзд і приїзд туристичної групи.

- веде статистику організованих турів та готує звітність.

Правила внутрішнього розпорядку даної фірми.

Порядок прийому і звільнення працівників та службовців:

Працівники реалізують своє право на працю шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві.

При прийомі на роботу адміністрація фірми вимагає від того, хто влаштовується на роботу, подавати:

- трудову книжку, оформлену у встановленому порядку (якщо особа влаштовується на роботу вперше, - довідку про останнє заняття, видану за місцем проживання відповідною житлово-експлуатаційною організацією);

- військовий квиток;
- паспорт;
- довідку про присвоєння ідентифікаційного коду;
- диплом (свідоцтво) про закінчення учбового закладу (при необхідності);

- заповнити анкету встановленого зразка.

Прийом на роботу без зазначених документів не допускається.

При прийомі на роботу, що потребує спеціальних знань, адміністрація фірми може вимагати від працівника пред'явлення диплома або іншого документа про здобуту освіту або фахову підготовку.

Прийом на роботу оформлюється наказом директора фірми, що оголошується працівнику під розписку. У наказі зазначається найменування роботи (посади) відповідно до штатного розпису і умов оплати праці.

При прийомі працівника на роботу або при переведенні його на інше місце праці у встановленому порядку адміністрація фірми зобов'язана:

- ознайомити працівника з дорученою роботою, умовами й оплатою праці, роз'яснити його права і обов'язки;

- ознайомити його з правилами внутрішнього розпорядку і колективного договору, що діє на підприємстві;

- провести інструктаж з техніки безпеки, виробничої санітарії,

гігієни праці, протипожежної безпеки та правил з охорони праці.

На всіх працівників, які пропрацювали понад 5 днів, заводять трудові книжки в порядку, встановленому чинним законодавством. Усім працівникам з відрядною оплатою бухгалтер видає під час виплати заробітної плати розрахункові листки.

Основні обов'язки працівників:

Працівники зобов'язані:

- працювати чесно і сумлінно, дотримуватись дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації та вимоги внутрішніх інструкцій та положень;

- використовувати весь робочий час для продуктивної праці, утримуватися від дій, що заважають іншим працівникам виконувати їхні трудові обов'язки;

- поліпшувати якість роботи;

- своєчасно виконувати планові норми з найменшими витратами трудових та фінансових ресурсів;

- додержуватися вимог з охорони праці, техніки безпеки і протипожежної охорон;

- вживати заходів щодо негайного усунення причин і умов, що перешкоджають або ускладнюють нормальну роботу і негайно повідомити про те, що трапилося, адміністрацію фірми;

- утримувати своє робоче місце, обладнання у порядку, чистоті і передавати їх таким працівнику, який його замінює, а також дотримуватися чистоти у відділ), встановленого порядку збереження матеріальних цінностей і документів.

Коло обов'язків (робіт), які виконує кожний працівник за своїм фахом, кваліфікацією або посадою, визначається посадовими інструкціями, службовими інструкціями, трудовим та колективним договором та у відповідності до Статуту компанії.

Заохочення за успіхи в роботі:

За зразкове виконання трудових обов'язків, тривалу і бездоганну працю й за інші досягнення в роботі на підприємстві використовуються такі заохочення:

- видавання премії;
- нагородження коштовним подарунком;
- подяка.

Заохочення оголошується в наказі, доводяться до відома всього колективу і заносяться до трудової книжки працівника.

Відповідальність за порушення трудової дисципліни

Порушення трудової дисципліни, тобто не виконання або неналежне виконання з вини працівника покладених на нього трудових обов'язків, спричиняє вжиття заходів дисциплінарного впливу, а також інших заходів, передбачених чинним законодавством.

За порушення трудової дисципліни адміністрація фірми застосовує такі дисциплінарні стягнення:

- догану;
- звільнення.

Звільнення, як дисциплінарне стягнення може бути застосоване за не виконання обов'язків, покладених на працівника трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, незалежно від того, чи до нього раніше вживалися заходи дисциплінарного характеру, в т.ч. за відсутність на роботі більше ніж три години протягом робочого дня без поважних причин, а також за появу на роботі в нетверезому стані.

Проголом вважається неявка на роботу без поважної причини протягом усього робочого дня. Так само вважаються прогульниками працівники, які були відсутні на роботі понад три години протягом дня без поважних причин, і до них вживаються такі ж заходи, як і за прогул.

За прогул (у т. ч. за відсутність на роботі більше ніж три год. протягом робочого дня) без поважної причини адміністрація фірми застосовує:

- дисциплінарні стягнення;

– зниження в межах, встановлених чинним законодавством, розміру одноразової винагороди за вислугу років (за стаж роботи з фаху на цьому підприємстві) або позбавлення права на одержання відсоткової надвишки за вислугу років на термін до трьох місяців.

Незалежно від дисциплінарних стягнень працівник, який вчинив прогул (у т.ч. був відсутній на роботі понад три год. протягом робочого дня) без поважних причин або з'явився на роботі в нетверезому стані, за рішенням адміністрації фірми позбавляється премії цілком.

Дисциплінарні стягнення застосовуються директором безпосередньо після виявлення провини, але не пізніше ніж протягом одного місяця з дня виявлення, не враховуючи часу хвороби або перебування працівника у відпустці.

2.2 Оцінка трансформаційних процесів досліджуваного підприємства при здійсненні ЗЕД.

Трансформаційні процеси, значно розширили і наповнили новий зміст економічної діяльності, призвели до різких змін у умовах управління в національній економіці на всіх його рівнях.

На досліджуваному підприємстві діагностика виявляє проблеми, викликані характеристиками зовнішнього середовища та характерним взаємозв'язком з ним. Також фіксуються відхилення від норми параметрів, що визначають ефективну діяльність підприємства. Директор компанії «TavorTravel» знає, що взаємозв'язок зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства здійснюється двома способами. З одного боку, жорстка конкуренція підвищує рівень якості продукції відповідно до вимог світових стандартів, забезпечуючи собі можливість брати участь у зовнішній торгівлі [20. 264].

З іншого боку, розвиток зовнішньоекономічної діяльності може здійснюватися на основі ринкової стратегії компанії та високої конкурентоспроможності продукції. Тому процес проведення діагностики зовнішньоекономічної діяльності на досліджуваному підприємстві складається з наступних основних етапів:

- оцінка зовнішнього середовища підприємства;
- виявлення проблем розвитку та ефективності функціонування;
- визначення стану конкурентоспроможності підприємства;

Зовнішнє середовище туристичного підприємства - це комплекс факторів, що виходять за межі його діяльності.

Для досліджуваного підприємства зовнішні чинники характеризуються, насамперед, їх некерованістю та часто непередбачуваністю, але вони можуть прямо чи опосередковано впливати на його діяльність. Тому менеджер туристичної компанії повинен адекватно оцінити переваги та

недоліки своєї організації, а також виявлення нових можливостей та перспектив розвитку.

Фактори навколишнього середовища туристичного підприємства «TavorTravel» характеризуються такими особливостями:

- взаємозв'язок (наприклад, зміна уряду може спричинити політичну нестабільність, яка загрожує паніці в економічних колах, падіння курсу національної валюти, що призведе до нового рівня інфляції в країні, знищення банківської системи та зменшення попиту на туристичний продукт). Отже, менеджер повинен передбачити розвиток подій і, якщо можливо, запобігти негативному впливу зовнішнього середовища на фірму;

- складність факторів навколишнього середовища. Число чинників, що впливають на розвиток туризму, є невизначеним та часто порівнюється з незначними змінами, що можуть спричинити глобальні зміни на туристичному ринку. Менеджер повинен не тільки аналізувати всю отриману інформацію про стан зовнішнього середовища, а й вибирати факти, які можуть вплинути на його фірму та туризм у регіоні в цілому;

- динамізм зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище є рухомим і вимагає, щоб менеджер швидко реагував на його зміну.

Туристична інфраструктура є однією з найважчих, оскільки вона охоплює всі галузі економіки, всі види транспорту, культурні та рекреаційні об'єкти, спортивні об'єкти, народні ремесла тощо. Важлива робота з розвитку туризму може бути успішно впроваджена лише за спільних зусиль органів виконавчої влади, що беруть участь у цьому.

На досліджуваному підприємстві створюються високі вимоги до підготовки власного персоналу, оскільки проблема висококваліфікованих працівників може стати проблемою. Це пов'язано з тим, що радянські фахівці старіють, і їм немає гідної заміни. Тому, персонал та професійна навчальна база туристики на підприємстві повинні постійно вдосконалюватися.

Тому директор цієї туристичної компанії вимагає глибоких знань від своїх співробітників, практичних навичок роботи в туристичній компанії, готельній галузі, транспортній компанії.

Визначення власної конкурентоспроможності для цієї фірми є невід'ємною частиною її маркетингової діяльності.

Оцінка конкурентної позиції туристичної фірми необхідна для: розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; вибір партнера для спільного підприємства; залучення коштів інвестора до перспективного туристичного напрямку; складання програми виходу туристичної компанії на нові ринки та створення мережі для просування та продажу туристичного продукту тощо.

У будь-якому випадку оцінка має мету: визначити позицію туристичної фірми на певному туристичному ринку.

Досягнення цієї мети можливе лише за наявності оперативної та об'єктивної методології оцінки конкурентоспроможності.

На досліджуваному підприємстві використовується матричний метод оцінки конкурентоспроможності

Керівники підприємств базують свій аналіз конкурентоспроможності на основі життєвого циклу туристичного продукту. Сутність оцінки - це аналіз матриці, побудованої за принципом координатної системи: горизонтально - зростання зменшення кількості продажів у лінійному масштабі; вертикалі - відносна частка тур-продуктів на ринку. Таким чином, фірма визначає, яка частка ринку використовує її продукт.

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації, цей метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: ускладнюється розробка управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «TAVORTRAVEL»

3.1 Створення ефективного механізму управління організацією в сучасних умовах господарювання.

Щоб реалізувати трансформаційний менеджмент на досліджуваному підприємстві керівник повинен знати що відбувається в своїй компанії, він повинен розуміти, як змінюється бізнес-середовище, і чому складно впровадити ефективні зміни не конфліктуючи з оточенням. Тільки після цього можна буде визначити, з чого починати зміни.

Таким чином керівнику підприємства потрібно розуміти процеси, які відбуваються навколо підприємства, та за критеріями поточного, задовільного і можливого станів оцінювати компоненти таких напрямків діяльності свого підприємства, як кадри, фінанси, виробництво, маркетинг, інновації, тобто те, що повинно трансформуватися до бажаного стану, що дозволить зміцнити або навіть покращити ринкові позиції підприємства, та забезпечити розвиток у майбутньому.

Під час дослідження підприємства «TavorTravel», було виявлено, що на різних стадіях життєвого розвитку підприємства на рику менеджери використовували різні види трансформацій.

Трансформації на стадії зародження. На даному етапі досліджуваного підприємства трансформаційні зусилля спрямовувалися на забезпечення належної інвестиційної привабливості, забезпечення належних інвестицій у розвиток і просування продукції на ринку, достатніх джерел фінансування в основні засоби, виробничі потужності тощо. За допомогою цієї трансформації керівники забезпечили перспективність технологій та стандартів на підприємстві, оскільки існують нечіткі та несформовані характеристики щодо технологій, параметрів ринку, потреб споживачів, постачальників, галузевих стандартів, лідерів ринку тощо.

Трансформація на стадії зростання. Під час другої стадії трансформації були спрямовані на адекватне зростання підприємства стосовно зростання галузі, ринку, ринкової ніші тощо. За допомогою цієї трансформації було

максимально враховано потенціал підприємства щодо можливості обслуговування перспективних ринкових ніш.

Трансформація на стадії сповільнення зростання. На думку керівника такі зміни забезпечуватимуть підґрунтя для подальшого зростання та стабілізації підприємства у період ринкових коливань та жорсткої конкуренції з лідерами ринку. Дана трансформація забезпечує довготривалу прибутковість підприємства та посилення конкурентних позицій.

Кожний керівник, який добре знає свою справу не може виключати такий період, коли його продукція на рику стане не потрібною. Тому Марія Михайлівна для свого підприємства розробила трансформації, коли її підприємство буде перебувати на стадії спаду та занепаду. Виконання цих змін забезпечувала мінімізацію ризику щодо падіння обсягів збуту, перспективи зростання або виходу з ринку. Реалізація цих трансформацій забезпечує адекватні дії з урахуванням агресивності конкурентів або максимальну вигоду від продажу підприємства [21. 368].

Будь-які методи та прийоми оцінювання економічних процесів та явищ спрямовуються на кількісне вимірювання їх впливу на вибрані показники або на кількісне вираження показників, які вибрані для характеристики тих чи інших економічних явищ та процесів підприємства. Найбільш доцільними є методи економічного оцінювання трансформацій, які б дозволяли охоплювати найширше коло результуючих показників діяльності суб'єктів господарювання та забезпечувати максимальну кількість точок контролювання з метою наступного регулювання цих процесів.

Також з огляду на особливості управління підприємством, насамперед, необхідно визначити зміст цієї категорії. На мою думку, управління підприємством у сучасних умовах є ефективною системою, яка здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін у її діловому середовищі в умовах максимально можливого розгляду запитів та задоволення потреб потенційних споживачів. У такій системі отримання прибутку вона повинна розглядатися не як головна мета діяльності

підприємства, а виключно в результаті ефективного функціонування правильно побудованої системи управління. Основні можливості для вдосконалення системи управління повинні бути спрямовані не на спроби модернізувати існуючу систему, а на використання вдосконаленої інновації, та при впровадженні інновацій та інноваційних підходів до управління підприємством. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності повинні включати всі аспекти діяльності підприємства. Поліпшення управління підприємством можливе через такий аспект своєї діяльності, як управління витратами. На мою думку досліджуваному підприємству слід керувати своїми витратами наступним чином:

- визначити основні поняття та процедури, системи управління витратами;
- виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат на підприємстві;
- формувати моделі управління собівартістю з урахуванням специфіки своєї галузі;
- створення та вдосконалення інформаційної системи;
- адаптувати процес документообігу в інформаційній системі;
- виділити відповідальність за формування витрат і створення механізму мотивації та стимулювання їх зниження.

Іншим способом поліпшення управління також може бути використання систематичного підходу. Систематичний підхід до управління персоналом, враховує взаємозв'язки окремих аспектів управління людськими ресурсами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію та просування системи управління персоналом. Оскільки в сучасних умовах головним елементом всієї системи менеджменту є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і предметом управління. Поліпшення організаційної структури для досліджуваного підприємства означає, насамперед, необхідність

встановлення оптимального числа та структури адміністративного апарату підприємства, а також кількості працівників виробничих підрозділів та підрозділів відповідно до діючих норм, стандартів та реальні потреби підприємства, враховуючи існуючі ринкові умови тощо.

Також доцільно вдосконалити систему планування, обліку та контролю основних показників діяльності компанії шляхом впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та всебічного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку та використання сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій.

3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення трансформаційного менеджменту на підприємстві.

Динамічні зміни зовнішнього середовища, які останніми роками супроводжують функціонування підприємств і одночасно спонукають їх до адаптації в нових реаліях, головна причина організаційних трансформацій.

У теорії та практиці поняття «трансформація» розглядається з двох точок зору. За першою – як результат перетворення ресурсів у продукти (готові товари та послуги), інша розглядає трансформацію як процес здійснення системних організаційно-управлінських змін (реструктуризація тощо) з метою досягнення основних цілей організації, серед яких головна – підтримка її конкурентоспроможності на ринку.

Основними цілями трансформування досліджуваного підприємства є:

- розвиток організаційних характеристик (удосконалення структури управління, формування інноваційної структури, використання інформаційних технологій тощо);
- зниження трансакційних (операційних) витрат (розширення інноваційної діяльності, вдосконалення технології та методів роботи, підвищення кваліфікації працівників та ін.);
- зниження кінцевих цін на продукцію (за рахунок застосування внутрішньо фірмового комерційного госпрозрахунку, переваги у конкуренції, зниження податків тощо);
- соціальний розвиток організації (формування відносин соціального партнерства, турбота про потреби працівників та ін.);
- зближення коаліційних намірів (розвиток співробітництва, само мотивації та систем мотивації тощо);
- розвиток соціального партнерства (зміцнення позитивного іміджу організації, створення доброзичливого соціального середовища та ін.);
- розвиток зовнішньоекономічних зв'язків (з постачальниками, споживачами, наукового партнерства, вертикальної інтеграції тощо) [22.86].

На мою думку перелічені вище цілі при виваженому їх балансі мають забезпечити гармонійний довгостроковий розвиток підприємства.

Задля економічного успіху організаційної трансформації на досліджуваному підприємстві обов'язковим є дотримання низки умов:

- базування її на відповідних наукових засадах і концепції сучасного менеджменту управління організаційними перетвореннями трансформаційного менеджменту;
- ретельне планування, наукове обґрунтування і скеровування організаційних трансформацій на організаційний розвиток;
- створення нових організаційних форм і розвитку нових систем управління в процесі трансформації;
- скерування трансформації на якісні зміни стану об'єкта, процесу чи явища;
- створення організації, що навчається, яка здатна не тільки враховувати зміни і здійснювати перетворення, але і управляти трансформаційними процесами [22. 86].

Також доцільно використовувати таку форму трансформації як «реструктуризація» на досліджуваному підприємстві. Ця форма має два основні завдання: забезпечення виживання підприємства протягом короткого періоду часу; відновити конкурентоспроможність підприємства протягом тривалого часу. Відповідно до цих цілей виділено дві взаємопов'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну.

У процесі оперативної реструктуризації на підприємстві вирішуються дві основні задачі: забезпечення ліквідності та значне покращення результатів його діяльності. Комплекс заходів з оперативної реструктуризації включає в себе, в першу чергу, заходи щодо скорочення всіх видів витрат та швидкого зростання обсягів продажів та обігу. Серед цих заходів, як правило, виділяють наступні:

- оперативне скорочення дебіторської заборгованості;
- усунення збитків, пошук дешевших джерел матеріального забезпечення;

- скорочення основних засобів через прояв та продаж (усунення) надлишкового обладнання, транспортних засобів тощо;

- відмова від збиткової діяльності, звільнення від непотрібних активів та соціальної інфраструктури; зменшення кількості працівників.

Оперативна реструктуризація здійснюється в короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги та вирішує збільшити свою ліквідність, головним чином за рахунок внутрішніх резервів.

Якщо процес трансформації зупиняється після завершення оперативної перебудови, підприємство може деякий час опинитися в кризовому стані, яке, як правило, зумовлене не одним, а багатьма причинами.

Реалізація стратегічної програми реструктуризації спрямована на створення на підприємстві адекватних умов для досягнення своїх стратегічних цілей. Суттєвою рисою такого типу реструктуризації, на відміну від оперативної, є те, що вона:

- проводиться набагато довше, ніж оперативна;
- базується на заздалегідь розроблених корпоративних та функціональних стратегіях;
- вимагає значних інвестицій.

Ця реструктуризація забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідно визначити стратегічну мету досліджуваного підприємства, розробити стратегічну концепцію розвитку, а також напрямки та інструменти для реалізації цієї мети. При здійсненні стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії підприємства, що дає змогу обґрунтувати своє існування, напрямок розвитку, масштаб і специфіку діяльності.

Також стратегічна реструктуризація може передбачати наступне:

- диверсифікацію виробництва та доступ на нові ринки;
- технічне переоснащення та впровадження нових технологій;
- сертифікацію виробництва та продукції;

- реструктуризацію організаційної структури підприємства розвиток персоналу[23. 264].

Також однією з важливих ознак організаційної трансформації при здійсненні ЗЕД є системність перетворень. Системний, міждисциплінарний та комплексний підходи мають бути покладені в основу побудови системи управління організаційними трансформаціями на підприємстві, основним завданням якої є здійснення своєчасних цілеспрямованих дій, які забезпечать організаційні перетворення відповідно до цілей функціонування і розвитку досліджуваного підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

ВИСНОВОК

У даній міждисциплінарній курсовій роботі було поставлене питання щодо вирішення таких запитань:

У розділі 1 ми дійшли висновку, що аналіз сучасних досліджень у сфері оцінювання результативності та ефективності трансформації підприємств показує, що найважливішим індикатором діяльності підприємства є зростання його вартості, яке досягається вартісно-орієнтованим управлінням. Будь-яке оцінювання економічних явищ та процесів потребує встановлення цілей, які досягаються під час такого оцінювання, та правління організаційним розвитком будується індивідуально для кожного конкретного випадку під керівництвом голови організації або спеціально навченого фахівця.

В розділі 2 наведено загальну характеристику туристичного підприємства «TavorTravel», та результат його діяльності, щодо задоволення відповідних потреб туристів. Робота турпідприємства полягає як у організації всієї подорожі і в організації окремих послуг. Оскільки послуга є результатом безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, то процес надання туристичної послуги (виробництво) відбувається паралельно зі споживанням.

Визначено розроблення теоретичних і практичних засад економічного оцінювання доцільності та ефективності трансформацій на досліджуваному підприємстві «TavorTravel», як основи для прийняття управлінських рішень і застосування механізмів регулювання у процесі трансформацій підприємства.

У розділі 3 наведено основні шляхи вдосконалення трансформаційного менеджменту було виявлено, що на різних стадіях життєвого розвитку підприємства на рику менеджери підприємства використовували різні види трансформацій. Таким чином керівник підприємства розуміє процеси, які відбуваються навколо підприємства, та за критеріями поточного, задовільного і можливого станів оцінювати компоненти таких напрямків діяльності свого підприємства, як кадри, фінанси, виробництво, маркетинг, інновації, тобто те, що повинно трансформуватися до бажаного стану, що

дозволить зміцнити або навіть покращити ринкові позиції підприємства, та забезпечити розвиток у майбутньому.

Також визначено, що системний, міждисциплінарний та комплексний підходи мають бути покладені в основу побудови системи управління організаційними трансформаціями на підприємстві, основним завданням якої є здійснення своєчасних цілеспрямованих дій, які забезпечать організаційні перетворення відповідно до цілей функціонування і розвитку досліджуваного підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Необхідною умовою ефективності діяльності підприємств на ринку є постійний процес їх перетворення. Плануючи стратегічний розвиток підприємства в умовах зростаючої конкуренції на українських ринках, з одного боку, і довгої монополізації багатьох ринків, з іншого, стає необхідним приймати управлінські рішення для вибору певних напрямків та видів перетворень в підприємство, яке прагне поліпшити свою конкурентну позицію. Узагальнення теоретичних і прикладних основ керування перетвореннями підприємств дозволяє констатувати, що сьогоденні ринкові перетворення в Україні на макрорівні потребують належних економічних та організаційних змін на мікрорівні та розробки науково обґрунтованих підходів до управління трансформаціями.

Отримання бажаних економічних та соціальних результатів трансформації підприємства залежить від розробки таких механізмів, які б забезпечували адекватну економічну оцінку та регулювання процесів трансформації. Останнє пов'язано з тим, що в процесі застосування економічних та організаційних змін на підприємстві відбуваються кардинальні зміни у факторах та умовах економічного управління в масштабах держави та світової економіки, що призводять до неадекватних перетворень до нових умов.

У сучасному управлінні наукою існують значні відмінності у поглядах багатьох дослідників на визначення самого поняття "трансформація підприємства". Такий стан справ вимагав розробки нових підходів до

визначення перетворень, використовуючи основні категорії управління. У даній роботі ми пропонуємо підходи до визначення перетворень підприємства на основі таких категорій, як бізнес-процеси та процес управління, що дозволяє менеджерам, які займаються питаннями розвитку підприємства, чітко виділити в процесі управління такі поняття, як загальна управлінська функція "регулювання", специфічна функція "управління організаційних змін" та фактичне управління трансформацією підприємства.

Економічна оцінка як основа прийняття ефективних управлінських рішень та процес регулювання перетворень досліджуваного підприємства відповідно до запропонованого підходу для визначення перетворень при розробці нових класифікацій трансформацій підприємства.

Різні напрямки та типи перетворень підприємств у перші роки формування ринкових відносин в Україні були спрямовані на подолання основних недоліків підприємств у сферах маркетингу, продажів, фінансів тощо. На перший план менеджери повинні встановити та враховувати недоліки в системі управління підприємством, і вже на наступних етапах доцільно розглянути недоліки соціального та технологічного характеру: застарілі технології, знос обладнання, низька кваліфікація виробничого персоналу.

Трансформація підприємства часто розглядається в економічній літературі як спосіб подолання кризових явищ в економіці регіону, країни та світу. Такий підхід стверджував дослідники в належному спостереженні за циклічним характером розвитку підприємницьких структур, ринку та промисловості. Теорія та практика трансформації часто розглядаються у зв'язку з моделями "життєвого циклу підприємства" та "життєвого циклу ринку або галузі".

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рудакевич І. Р. Методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни «Історія туризму» – Тернопіль, ТНЕУ, «Економічна думка», 2012 р. – 31 с.
2. Словник рекреаційних термінів / укладач С. С. Беляєва. – К.: ВЦ «Академія», 2011. – 184 с.
3. Смаль І.В. Туристичні ресурси світу. – Ніжин: Видавництво ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, 2010. – 336 с.
4. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. – 463 с.
5. Туроперейтинг : навчальний посібник / За заг. ред. проф. В. Я. Брича. — К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с.
6. Федорченко В.К., Мініч І.М. Туристський словник-довідник: Навч. посіб. – К.: Дніпро, 2000. – 160 с.
7. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. 2-ге вид. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; 2010. - 280 с.
8. Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. 2-ге видання: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2008. – 384с.
9. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: навч. посібник. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.
10. Збірник нормативних документів з питань регулювання туристичного та готельно-ресторанного бізнесу / Д.І. Басюк, В.С. Заєць. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2011. – 220 с.
11. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. — Чернівці: Книги-XXI, 2003. – 300 с.
12. Кузик С.П. Географія туризму : навчальний посібник / С.П. Кузик. – К.: Знання, 2011. – 271 с.

13. Кузик С. П. Теоретичні проблеми туризму: суспільно-географічний підхід: монографія. – Львів: Видав. Центр ЛНУ ім. І. Франка, 2010. – 254 с.
14. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Навчальний посібник. Вид. 3-є, перероблене та доповнене - К.: Альтерпрес, 2008. – 46 с.
15. Любіцева О.О. Туризмознавство: вступ до фаху: підручник / О.О. Любіцева, В.К. Бабарицька. – К.: ВПЦ "Київський університет", 2008. – 335 с.
16. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. –2-е вид. – К. : ЦУЛ, 2012. – 368 с.
17. Мариняк, Я. О. Туризмознавство. Вступ до спеціальності : навчально-методичний посібник / Я. О. Мариняк. – Тернопіль : Вектор, 2014. – 168 с.
18. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства: навчальний посібник. - К.: ЗАТ "Слов'янський дім", 2006. – 76 с.
19. Сокол Т. Г. Основи туристичної діяльності: підручник / За заг. ред. доктора пед. наук, проф. Орлова В.Ф. – К.: Грамота, 2006. – 264 с.
20. Стафійчук В. І. Рекреалогія. Навчальний посібник. – К.: Альтерпрес, 2008. – 264 с.
21. Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму: монографія / В. К. Федорченко, В. С. Пазенок, О. А. Кручек та ін. – К.: ВЦ «Академія», 2013. – 368 с.
22. Устименко Л., Афанасьєв І. Історія туризму (3-є видання) К.: Альтерпрес, 2008. – 356 с.
23. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: Навч. посібник. – К.: Атіка, 2006. – 264 с.