

Ситуаційна вправа № 1. Операційна система виробничого підприємства ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна»

ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна» було засноване в 2001 році. Основним видом діяльності компанії є виробництво елементів ущільнювачів і систем зі спеціальних полімерних матеріалів для промислової гідравліки та пневматики.

Власна виробнича база включає комплекси з числовим програмним керуванням для високоточної механічної обробки циліндрових заготовок з еластомірів і пластомірів виробництва Австрії.

Великий вибір матеріалів і можливості для гнучкої переналадки устаткування дозволяють розробляти, виготовляти та поставляти ущільнення для устаткування будь-яких галузей промисловості і сільського господарства.

За короткий період компанія «Сіал Джет Україна» посіла лідируючі позиції на ринку елементів ущільнювачів для силової гідравліки і пневматики. В списку клієнтів присутні як приватні підприємства, що прагнуть задовольнити потребу своїх клієнтів на умовах високого рівня якості та доступності цін, так і провідні промислові конгломерати, для яких головним критерієм є бездоганна політика якості, стабільна робота виробництва, безпечна і економна робота сучасного устаткування.

Щоб відповідати сьогоднішнім вимогам агресивної конкуренції багато підприємств проводять реконструкцію та модернізацію свого устаткування. Компанія «Сіал Джет Україна» за 10 років успішної роботи має великий досвід в розробленні та впровадженні у виробничий процес запатентованих інновацій, що дозволили істотно знизити витрати виробництва, збільшити продуктивність устаткування та підвищити якість продукції.

Основний напрям діяльності «Сіал Джет Україна» – виробництво елементів ущільнювачів методом механічного оброблення циліндрових заготовок з еласто- та пластомірів виробництва Австрії.

Для виготовлення ущільнень використовується метод механічного оброблення на устаткуванні з ЧПУ циліндрових заготовок різних діаметрів 23-х типів модифікованих еласто- та пластомірів виробництва Австрії.

Для підприємств серійного виробництва, а також споживачів гумових виробів виконаних за ГОСТ, пропонуються елементи ущільнювачів з гуми, силікону, поліуретану і пластмас, виготовлені методом лиття під тиском: кільця круглого перетину, манжети армовані з пружинами для валів, манжети для гідро- та пневмоциліндрів, шнури будь-якого перетину, торцеві манжети, литі та формовані вироби з каучукових сумішей.

Кільця діаметром перетину від 0,35 мм і внутрішнім діаметром до 1600 мм виготовляються за технологією вприскування за допомогою двох етапів процесу вулканізації. Це ноу-хау дозволяє використовувати такі ущільнення не тільки в статичних, але й у динамічних умовах.

Підприємство володіє новітніми технологіями і потужностями для виробництва формованих виробів з поліуретану. Використовуються дві технології для виробництва виробів:

- шляхом уприскування поліуретанових каучуків і термопластичних еластомерів;
- шляхом гарячого розливання поліуританів в сучасному трикамерному комплексі.

Маючи в своєму розпорядженні широку гаму матеріалів і можливості для гнучкої переналадки устаткування, підприємство розробляє та постачає елементи ущільнювачів і системи для будь-яких промислових установок і комплексів.

Окрім цього підприємство пропонує всі види безасбестових виробів для комплексного вирішення потреб підприємств всіх галузей промисловості:

- листи ущільнювачів;
- плетені набивання;
- термоізоляційні плити та картони;
- тканинні компенсатори.
- фрикційні накладки та гальмівні ткани стрічки.

Гарантією якості виробів є співпраця з визнаними в світі виробниками сировини: DuPont™ KEVLAR®, LAPINUS FIBRES, W.L.GORE & Associates GMBH, Lenzing, Saint-Gobain Vertex.

ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна», невпинно удосконалюючись і розширюючи свої можливості у вирішенні проблем і задоволенні потреб своїх клієнтів, отримало ексклюзивне право постачання на ринок України виробів ущільнювачів з силікону одного з провідних європейських виробників «JSF Silikon».

З урахуванням специфіки виробничої діяльності операційну систему ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна» можна представити у вигляді рис. 1. Підсистема планування та контролю представлена відділом маркетингу, планово-економічним відділом. Підсистема перетворення сформована цехом з перероблення, заготівельним, слюсарним цехом. До підсистеми забезпечення відноситься відділ головного енергетика, конструктора, механіка, технолога, відділ кадрів, відділ організації праці, фінансовий відділ тощо.



Рис. 1. Операційна система підприємства ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна»

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте раціональність побудови операційної системи ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна». Чи всі її елементи, висвітлені в теоретичній частині, були враховані.
2. На прикладі ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна» проаналізуйте, як динамічність зовнішнього середовища підприємства може впливати на стан операційної системи.
3. Як, на Вашу думку, виробництво та реалізація широкої номенклатури товарів підприємства впливає на специфіку його операційної системи.

Ситуаційна вправа № 2. Розроблення стратегії розвитку ТОВ «Айс Запоріжжя»

В умовах зростаючою конкуренції все більшої актуальності набуває питання розроблення ефективної ринкової стратегії, зокрема маркетингової стратегії компанії.

Обрання об'єктом для аналізу ТОВ «Айс Запоріжжя» – виробника морозива, який входить до десятки лідерів галузі, володіючи 80% ринку в своєму регіоні – пояснюється зростанням конкуренції в галузі, розгортанням маркетингової активності на ринку, що вимагає використання ефективного інструментарію формування стратегії.

У процесі вибору цільового ринку ТОВ «Айс-Запоріжжя», як і більшість крупних виробників, застосовує стратегію повного охоплення шляхом диференційованого маркетингу. Її доцільність обумовлена приналежністю морозива до товарів проблемно-обмеженого пошуку.

Головними перевагами для досліджуваного підприємства виступають: виробнича майстерність, що забезпечує випуск продукції високої якості, ноу-хау в створенні та функціонуванні систем швидкого й чіткого виконання замовлень, розвиток технологій, вдосконалення системи дистрибуції, глибоке розуміння потреб і смаків споживачів.

Стосовно маркетингових конкурентних стратегій, вважаємо за доцільне обрати для досліджуваного підприємства в Запорізькому регіоні стратегію лідера (оборона позицій, збільшення ринкової частки за існуючої місткості ринку та збільшення місткості ринку), а в інших областях – стратегію компанії, що йде за лідером (залежно від особливостей кон'юнктури окремого регіону – шлях челенджера або послідовника).

Для ТОВ «Айс Запоріжжя» як компанії, що йде за лідером на національному ринку, пропонується використовувати стратегії «зростання за рахунок придбання» або характерного іміджу. Серед наступальних стратегій найбільш вдалимими вважаємо дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента та попереджуючі удари, які, зокрема, полягають в реалізації стратегії вертикальної інтеграції в обох напрямках (хоча доцільною також є стратегія органічного росту). Окремі наступальні дії вже частково виконуються на досліджуваному підприємстві (розробляються сорти виробів з характеристиками, які конкуренти вже мають або можуть мати; дилерам та дистриб'юторам гарантуються відсутні знижки з метою запобігання налагодженню контактів з іншими постачальниками; розширюється номенклатура продукції для заповнення вільних ринкових ніш потенційних конкурентів тощо), а щодо інших – слід звернути увагу на аналіз перспективності їх втілення.

На підтвердження наданих рекомендацій щодо розроблення маркетингової стратегії виступає теза про доцільність впровадження заходів з підвищення ефективності та підтримання рівня прибутковості діяльності компанії, яка працює на зрілому ринку, відповідно до стратегій

навколишнього середовища. Пропозиції в рамках цієї стратегії співпадають із зазначеними вище (вдосконалення виробничого процесу, скорочення витрат, інтенсифікація зусиль зі стимулювання продажів, розширення інтернаціоналізації та придбання конкурентів), відрізняючись лише щодо зміни обсягу параметричного ряду продукту, який в даному випадку вважається за доцільне скорочувати. Цей факт лише підтверджує необхідність комплексного, систематизованого дослідження усіх вагомих показників задля розроблення оптимальної загальної маркетингової стратегії компанії.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте ринкові позиції підприємства ТОВ «Айс Запоріжжя» в Запорізькій області та загалом в Україні.
2. Чи доцільним, на Вашу думку, є обрання в Запорізькому регіоні стратегії лідера, а в інших областях України – стратегії послідовника?
3. Які дії на операційному рівні сприятимуть досягненню операційної стратегії.

Ситуаційна вправа № 3. Виробничо-організаційна структура ПАТ «ПБК «Славутич»

ПАТ «ПБК «Славутич» сьогодні – один із найбільших виробників пива в Україні з унікальним пивоварним устаткуванням, передовими технологіями, високим професіоналізмом і досвідом колективу.

Завод був збудований у 1974 році як один із типових чеських пивних проектів на території колишнього Радянського Союзу. В процесі приватизації комбінат було перетворено у ПАТ «ПБК «Славутич». Завод став головним підприємством Запорізького пиво-об'єднання, до якого також увійшли: Запорізький пивзавод № 1, Молочанський та Мелітопольський пивзаводи.

З 1996 року ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич» увійшов до міжнародного пивоварного холдингу Baltic Beverages Holding (BBH), який припинив своє існування у 2008 році, коли його єдиним власником стала група компаній Carlsberg Group.

Визначною подією у діяльності ПАТ «ПБК «Славутич» стало отримання 9 вересня 2003 року сертифікатів міжнародних стандартів ISO 9001-2000 (управління якістю продукції) та ISO 14001 – 1996 (екологічна безпека підприємства та охорона навколишнього середовища).

Управління ПАТ «ПБК «Славутич» здійснюють:

- вищий орган Товариства – Загальні збори акціонерів;
- виконавчий орган – Генеральний директор.

Організаційна структура підприємства ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич» є лінійно-функціональною та представлена на рис. 2.

Контроль за діяльністю виконавчого органу, а також здійснення захисту прав акціонерів здійснює Наглядова рада Товариства, яка складається з 3 осіб.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу здійснює Ревізійна комісія у кількості 2 осіб.

До компетенції Загальних зборів належить внесення змін до Статуту, зокрема, зміна розміру його Статутного капіталу, затвердження річних результатів діяльності, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів та висновків Ревізійної комісії, затвердження порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків тощо.

Для здійснення представництва та захисту прав акціонерів у період між проведенням Загальних зборів та для контролю і регулювання діяльності Генерального директора обирає Наглядова рада. Наглядова рада є постійно діючим органом управління ПАТ «ПБК «Славутич».

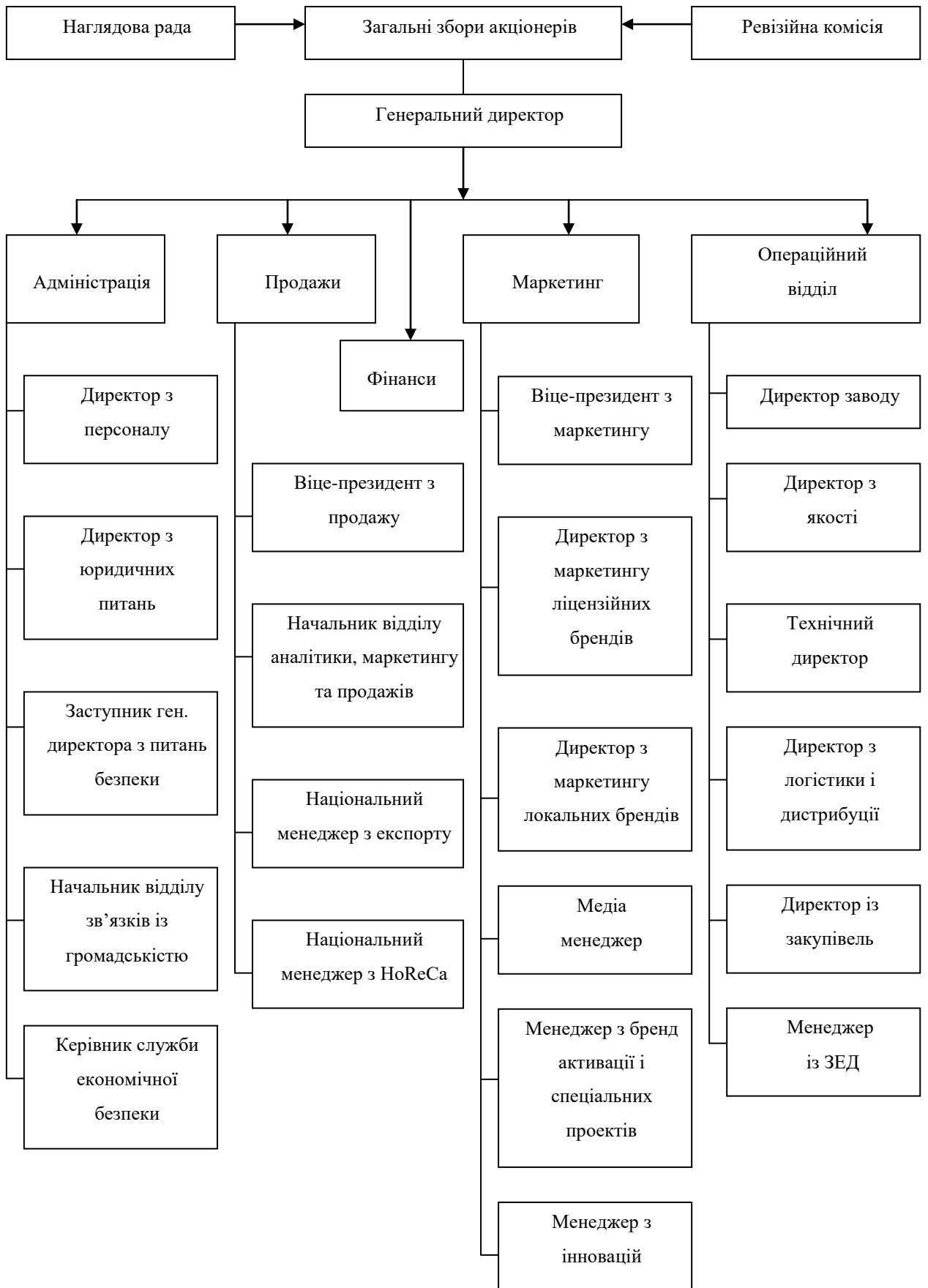


Рис. 2. Організаційна структура ВАТ «ПБК «Славутич»

До компетенції Наглядової ради належить визначення основних напрямів діяльності, затвердження його планів та звітів про їх виконання, ухвалення стратегії підприємства, затвердження річного бюджету, затвердження положень, правил, процедур та інших внутрішніх документів та інше.

Керівництво поточною діяльністю ВАТ «ПБК «Славутич» здійснює Генеральний директор як виконавчий орган, утворений відповідно до законодавства. До його компетенції належить:

- забезпечення виконання рішень Загальних зборів та Наглядової ради з усіх питань господарської, виробничої та соціальної діяльності організації;
- організація ведення бухгалтерського обліку та звітності, своєчасне подання необхідних документів державним органам, Загальним зборам та Ревізійній комісії, надання Наглядовій раді кварталних та річних звітів до їх оприлюднення та (або) подання на розгляд Загальних зборів акціонерів;
- складання проекту основних напрямів діяльності;
- організація випуску та розміщення цінних паперів;
- організація діловодства та ведення архіву тощо.

Основу лінійно-функціональних структур складає, так званий, «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (виробництво, технічний відділ, відділ постачання, відділ маркетингу, бухгалтерія, відділ кадрів тощо). По кожній з них формується ієрархія служб, яка пронизує все підприємство зверху донизу.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональної організаційної структури показав, що саме дана структура є найбільш ефективною та забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, дозволяє швидко маневрувати ресурсами.

Проте підприємство успішно функціонує лише тоді, коли зміни за всіма структурними підрозділами відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього не відбувається, а, отже, виникає неадекватність реакції системи управління на вимоги зовнішнього середовища. Положення погіршується через втрату гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. У результаті ускладнюється та уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації та його заступників. Недоліки лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюються за рахунок таких умов господарювання, за яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями (зловживання повноваженнями), у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів та їх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління

виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів тощо.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте недоліки та переваги організаційної структури ВАТ «ПБК «Славутич».
2. Чи є лінійно-функціональна структура оптимальною для підприємства? Чому?
3. Запропонуйте власний варіант організаційної структури підприємства.

Ситуаційна вправа № 4. Організація системи управління закупівлями на ВАТ «Запоріжсталь»

Діяльність служби закупівель на ВАТ «Запоріжсталь» (організаційна структура наведена на рис. 3) здійснюється на трьох рівнях вирішення завдань:

- 1) взаємодія підприємства з зовнішнім середовищем;
- 2) забезпечення цілей підприємства в цілому;
- 3) вирішення питань щодо діяльності безпосередньо цього підрозділу.

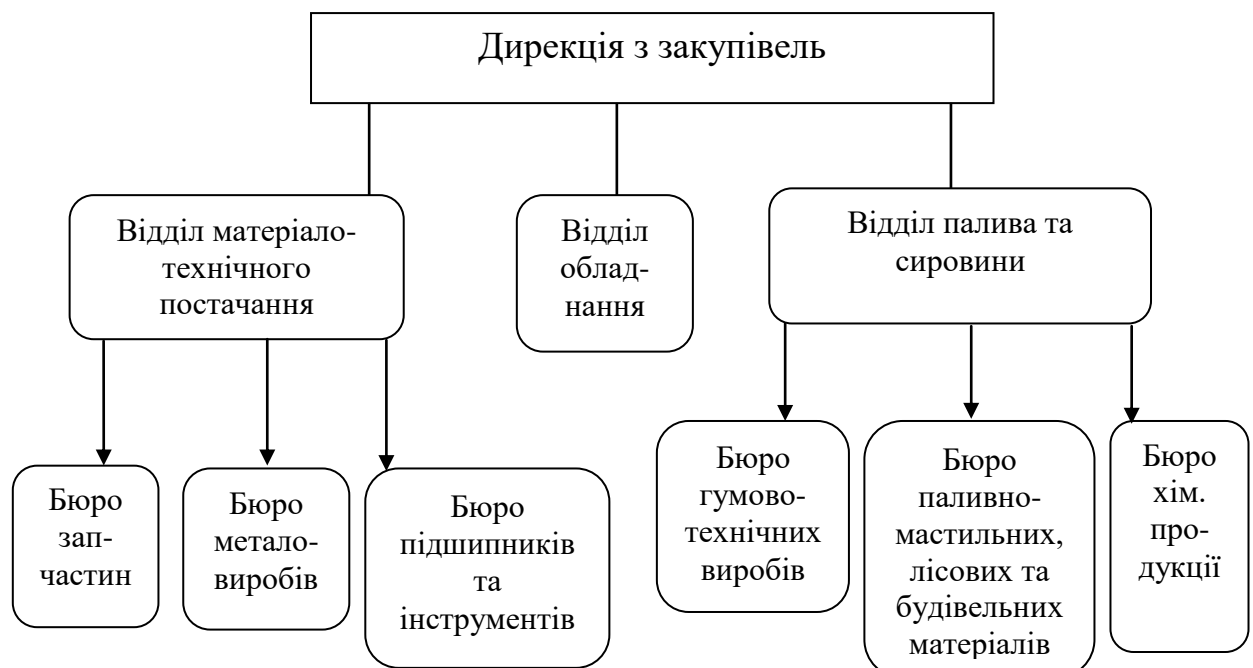


Рис. 3. Організаційна структура управління закупівлями ВАТ «Запоріжсталь»

У закупівельній діяльності ВАТ «Запоріжсталь» можна виділити дві основні групи функцій: зовнішні та внутрішні (рис. 4).

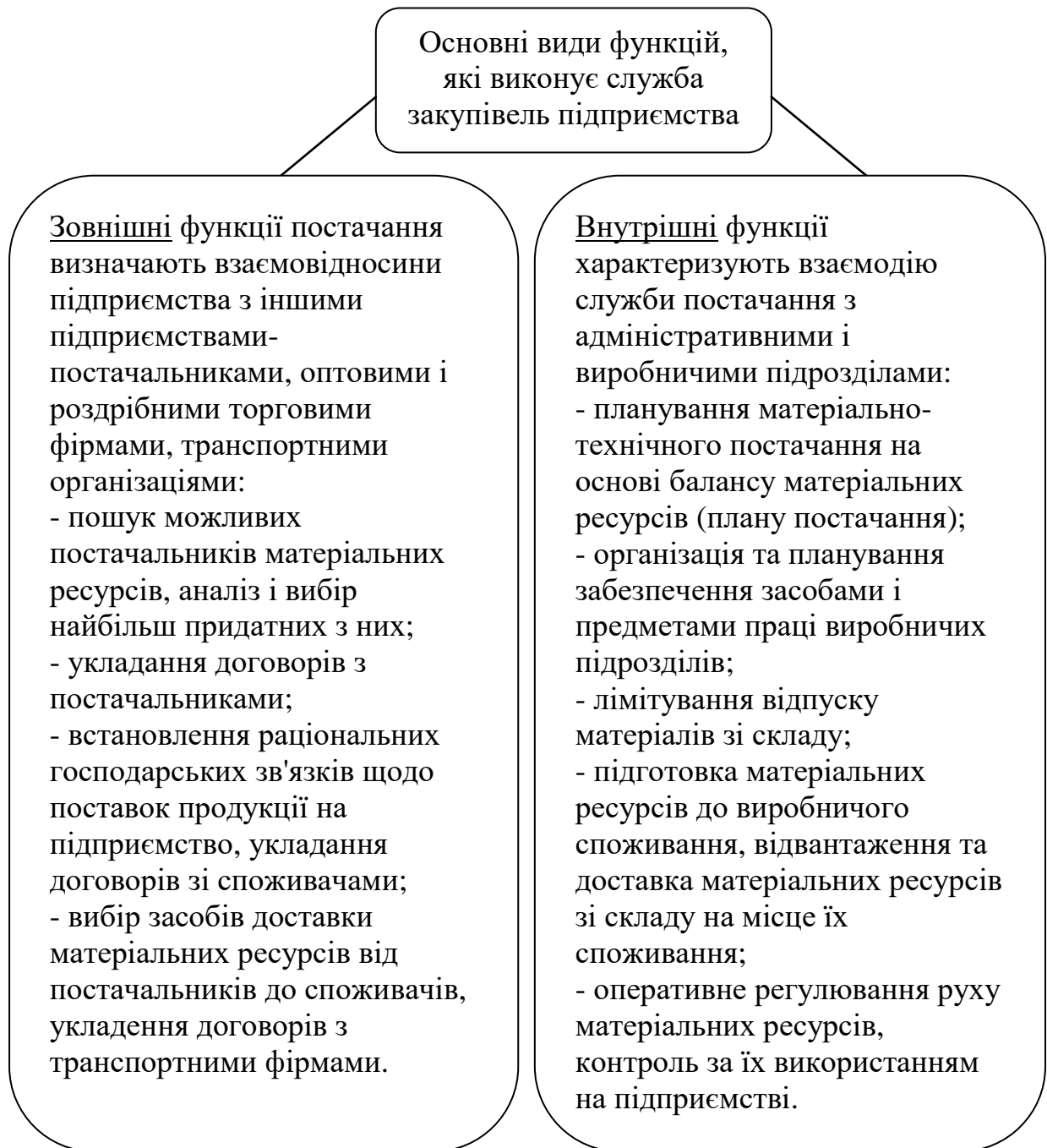


Рис. 4. Основні функції служби закупівель ВАТ «Запоріжсталь»

Вибір методу закупівель залежить від складності кінцевого продукту, від складу комплектуючих виробів і матеріалів. Основними методами закупівель є:

- оптові закупівлі;
- регулярні закупівлі дрібними партіями;
- закупівлі в міру необхідності та різні комбінації перерахованих методів.

Щодо форм постачання на ВАТ «Запоріжсталь», то тут використовуються різні методи закупівель. Тобто, в основному здійснюється закупівля матеріалів однією партією, але також використовується метод щоденних (щомісячних) закупівель матеріалів за котирувальними відомостями.

На підприємстві також використовуються методи закупівель, які визначають шлях постачання: пряма закупівля (закупівля матеріальних ресурсів безпосередньо у виробників), нова закупівля (підприємство здійснює закупівлю даної продукції вперше, та проводить серйозні дослідження) та звичайна повторна закупівля.

Дуже часто потенційні постачальники самостійно пропонують свою продукцію та підприємство аналізує й оцінює їхні пропозиції за допомогою конкурсних торгів (тендерів).

Процес закупівлі ресурсів на ВАТ «Запоріжсталі» має такий алгоритм. Заявки на матеріали містять інформацію про те, які види матеріалів, в якій кількості і в які терміни потрібні підприємству. Заявки складають співробітники відповідних функціональних підрозділів підприємства. Потім вони піддаються аналізу в службі матеріально-технічного постачання за участю фахівців з інших підрозділів для перевірки достовірності заявлених потреб і пошуку шляхів мінімізації витрат на отримання необхідних матеріалів належної якості. Вибір постачальників здійснюється на основі вивчення інформації про можливих постачальників матеріальних ресурсів, які обирають відповідно до прийнятих на підприємстві критеріїв (ціна, надійність тощо). Розміщення замовлень оформляється документально укладенням контракту (між постачальником і споживачем матеріальних ресурсів), в якому дається характеристика матеріалу, що замовляється, зазначається його кількість, фінансові умови, порядок і строки поставки тощо. Контроль за виконанням контракту лежить на службі матеріально-технічного постачання: угода вважається завершеною тоді, коли всі її умови виконані та замовлені матеріали надійшли на підприємство. Завершення операції оформляється документально.

Отримані матеріали розміщуються для зберігання на складах підприємства і готуються до видачі у виробництво – в цехи, на дільниці.

Прийом матеріально-технічних цінностей здійснюється на складі на основі накладної, яка містить відомості про кількісні та якісні характеристики матеріалів. За відсутності претензій з боку покупця щодо кількості, якості, комплектності, упаковки товарів, що надійшли оформляється прибутковий ордер.

Забезпечення цехів підприємства матеріальними ресурсами здійснюється відповідно до режиму і норм виробничого споживання кожного виду матеріалів. При цьому відділ матеріально-технічного постачання встановлює порядок їх видачі і доставки зі складу до місця споживання.

Для розрахунку нормативу забезпечення матеріалами підприємство ВАТ «Запоріжсталь» використовує автоматизовану систему управління ТМЦ (товарно-матеріальними цінностями), яка є повномасштабною інтегрованою

корпоративною інформаційною системою. Всі модулі системи управління ВАТ «Запоріжсталь» розроблені, написані та впроваджені силами ІТ - фахівців комбінату.

В умовах ринкової економіки працівники ВАТ «Запоріжсталь» повинні прагнути до ефективного управління процесами постачання, запасами і оборотними коштами, вкладеними в ці запаси.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте раціональність побудови організаційної структури з управління закупівлями на ВАТ «Запоріжсталь».
2. Обґрунтуйте власну думку про доцільність та правильність застосування описаної методології закупівель на підприємстві. Які ще методи доцільно застосовувати на великих підприємствах металургійної галузі?

Ситуаційна вправа №5. Досвід співробітництва навчального центру ТПП-Академія із закордонними бізнес-школами та освітніми центрами

Процеси міжнародного співробітництва на сьогодні охоплюють всі сфери діяльності людини: дипломатичну, підприємницьку, наукову, технічну, медичну тощо. Не є винятком і освітній напрям, зокрема вища та бізнес-освіта. Адже саме їх ефективне функціонування визначає рівень розвитку підприємництва, виступаючи одним із найважливіших елементів регіональної інфраструктури підприємництва.

Позитивний вплив від укладання міжнародних угод із закордонними бізнес-школами та навчальними центрами розглянемо на основі досвіду навчального центру «ТПП-Академія» Запорізької торгово-промислової палати (ТПП).

Запорізьку область обрано не випадково, адже вона входить до числа регіонів України, що формують основу економічного та інтелектуального потенціалу країни. Тут зосереджені практично всі основні галузі промисловості (електроенергетика, металургія, машинобудування, металообробка і хімічна промисловість), сільського господарства, освіти й науки та сфери обслуговування всіх рівнів підприємницької активності (малий, середній та великий бізнес). При цьому Запорізька ТПП є центром підтримки та розвитку підприємництва в регіоні, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, ініціатором та розробником багатьох програм і проектів для малого та середнього бізнесу, організатором міжнародних виставок і форумів.

Навчальний центр «ТПП-Академія» є одним із лідерів бізнес-освіти в регіоні, здійснює свою діяльність за напрямками:

- бізнес-освіта у менеджменті, економіці підприємництва, кадровому управлінні; навчання державних службовців;
- мовні та комп'ютерні курси;

- підготовка молоді до вступу в іноземні ВНЗ.

Активна міжнародна діяльність навчального центру сприяла укладенню низки угод, договорів співробітництва та організації спільних заходів із Лондонською школою бізнесу та фінансів (Великобританія), Академією Леона Козьминського (Польща, м.Варшава), Центром вивчення чеської мови у м.Прага (Чехія), МВА-центром та Міжнародною академією управління та підвищення кваліфікації (Росія, м.Москва).

Міжнародне співробітництво здійснювалося шляхом:

- відвідування спеціалістами навчального центру цих організацій та їх філій в Україні з метою організації ефективної та швидкої взаємодії;
- організації презентацій закордонних програм в Україні;
- проведення семінарів, тренінгів та курсів із залученням бізнес-тренерів із установ-партнерів;
- формування груп із вивчення польської та чеської мови з метою продовження навчання за кордоном та розширення власного бізнесу в цих країнах;
- проведення серії вебінарів (он-лайн семінарів за участі закордонних тренерів, які фактично перебували у своїх країнах) для представників малого та середнього бізнесу Запорізької області.

Ефективна співпраця із закордонними бізнес-школами та освітніми центрами дозволила виявити позитивні аспекти для розвитку підприємництва в регіоні:

1) працівники підприємств малого та середнього бізнесу здобули можливість дізнатися про досвід роботи в тій чи іншій сфері (залежно від тематичного напрямку семінару чи вебінару), нові підходи та технології, що застосовуються в інших країнах з першоджерела (бізнес-тренерів, які самі є представниками бізнесу);

2) власники підприємств малого та середнього бізнесу завдяки підготовці на мовних курсах та вивченню практики ведення господарської діяльності у закордонних країнах одержали можливість розширити географію свого бізнесу та відкрити представництва в країнах-партнерах;

3) організатори бізнес освітніх заходів перейняли досвід колег із адміністрування навчальних закладів, вивчення методів роботи з клієнтами тощо;

4) представники підприємств та освітніх закладів набули практичних навичок в участі та організації вебінарів як сучасного інструментарію бізнес-освіти в світі;

5) навчальні заклади та бізнес-школи регіону одержали можливість скористатися досвідом колег з країн-партнерів щодо міжнародної акредитації освітніх центрів незалежними органами;

6) науковці регіону здобули можливість брати участь у конференціях та семінарах, що проводяться організаціями-партнерами.

Подібна діяльність щодо налагодження міжнародних зв'язків у галузі освітніх послуг свідчить про її значимість як для підприємницького середовища (власників та працівників), так і для розширення регіональної інфраструктури

підприємництва (формування інформаційної, освітньої й інтелектуальної інфраструктури, підвищення рівня роботи бізнес-шкіл та організаторів навчальних заходів), що зумовлює необхідність подальшого розвитку як навчального центру «ТПП-Академія», так і інших освітніх установ.

Питання для обговорення господарської ситуації.

1. Як, на Вашу думку, впливає міжнародне співробітництво на подальший розвиток підприємств виробничої та невиробничої сфер?
2. Проаналізуйте на прикладі навчального центру «ТПП Академія», вплив міжнародного співробітництва на розвиток організації сфери послуг та її зовнішнього середовища.
3. Охарактеризуйте місце бізнес-освіти в загальній системі інфраструктури України.

Ситуаційна вправа №6. Підвищення ефективності управління об'єктами комунальної власності на засадах державно-приватного партнерства

Аналіз ситуації в галузі комунальної власності, зокрема в районах Запорізької області, свідчить про незадовільний стан об'єктів, які знаходяться під контролем органів місцевого самоврядування. Це обумовлено, перш за все, відсутністю належного фінансування та низьким рівнем управління такими об'єктами. Як свідчить практика, переважна більшість ресурсів витрачається на утримання будівель і споруд та позапланові ремонти для підтримання їх у задовільному стані. Актуальним питанням також є нестача відкритої і повної інформації щодо об'єктів, які потребують модернізації.

Одним із варіантів вирішення поставлених проблем може бути залучення фінансування з боку приватних інвесторів. У жовтні 2010 р. набув чинності Закон України «Про державно-приватне партнерство» (далі - ДПП), в якому врегульовано механізм взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності.

В рамках такого партнерства (рис. 1.3) приватний інвестор зацікавлений в участі у проектах у формі підготовки технічного завдання, постачання устаткування та матеріалів, їх монтажу і забезпечення людськими ресурсами.



Рис. 1.3. Механізм взаємодії учасників державно-приватного партнерства

З іншого боку, органи місцевого самоврядування фінансують в межах затвердженого бюджету видатки на реалізацію проекту і отримують можливість заощадження коштів у довготривалій перспективі за рахунок підвищення енергоефективності експлуатації об'єкту. Заощаджені ресурси пропонується акумулювати у спеціальному фонді, з якого відбуватиметься у подальшому фінансування аналогічних проектів.

Для координації спільних дій в процесі реалізації проектів на засадах ДПП пропонується створення незалежної структури (наприклад, Центру підвищення енергоефективності), метою якої буде модернізація та удосконалення системи управління комунальною власністю за рахунок впровадження енергоефективних технологій на засадах державно-приватного партнерства.

Завданнями Центру підвищення енергоефективності слід визначити:

1. Створення єдиної систематизованої бази даних експлуатаційно-технічної документації щодо об'єктів комунальної власності по районах Запорізької області.
2. Визначення пріоритетних об'єктів для здійснення модернізації та переоснащення на засадах державно-приватного партнерства.
3. Підвищення ефективності експлуатації об'єктів комунальної власності за рахунок застосування енергоефективних технологій.

При цьому функції Центру можна окреслити наступним чином:

1. Акумулювання інформації щодо об'єктів комунальної власності.
2. Консультування щодо вибору об'єкту та розробка плану його модернізації.

3. Реалізація обраних проектів можливостями учасників спеціалізованого кластеру енергоефективності.

4. Координація зусиль органів місцевого самоврядування та приватних партнерів в рамках реалізації проекту.

5. Надання рекомендацій щодо виділення ресурсів з фонду акумуляції заощаджених коштів.

Зазначимо, що вирішення питання реінвестування вимагає спеціального режиму, який в порядку експерименту можливо реалізувати через тимчасову постанову Кабінету Міністрів України.

6. Здійснення виставково-презентаційної діяльності в галузі енергоефективних технологій тощо.

Таким чином, запропонований механізм взаємодії державних органів і органів місцевого самоврядування із суб'єктами підприємницької діяльності дозволить вирішити нагальні проблеми ЖКГ в галузі заощадження і ефективного використання енергоресурсів, а також надасть можливість залучити фінансовий і людський капітал приватних партнерів до системи управління об'єктами комунальної власності на партнерських засадах.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Охарактеризуйте сучасний стан комунального господарства в Україні. Визначте проблеми на шляху модернізації ЖКГ.
2. Сформулюйте завдання та функції менеджерів у процесі реалізації механізму взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності
3. Визначте конкретні дії менеджерів Центру підвищення енергоефективності в межах запропонованих функцій.

Ситуаційна вправа №7. План маркетингу ВК «Козак Палац»

Ситуаційний аналіз

Ситуація на ринку. Виставковий бізнес в Україні швидко розвивається. Його становлення було зумовлено розвитком економіко-географічних, соціально-демографічних, економічних факторів, які згодом визначили економічну модель виставкового бізнесу в столиці і в регіонах країни. Сьогодні темпи зростання виставкової індустрії України майже в чотири рази перевищують темпи зростання виставкової індустрії в сусідніх країнах (у більшості європейських країн цей показник не перевищує 5% порівняно з 20% в Україні).

Ринок виставкових послуг порівняно молодий – він розвивається лише останні 2 десятиліття, і в силу цього характеризується низкою проблем, до яких належать:

- недостатня прозорість (лише декілька провідних компаній проводять аудит виставкової діяльності за міжнародними стандартами з незначними частками похибок);

- недостатня наочність (часто виставкові заходи, що позиціонують себе як міжнародні, насправді такими не є, що підриває їх власний імідж, довіру потенційних клієнтів і образ галузі в цілому);

- роздробленість ринку, відсутність консолідації між підприємствами, що тягне за собою низькі темпи накопичення інвестиційного потенціалу, якості сервісу, ноу-хау і досвіду (для прикладу: в Польщі щорічно проходить 230 виставок загальною площею 650000 кв. м, в Україні – 550 виставок загальною площею 350000 кв. м);

- брак кваліфікованого персоналу, який міг би обслуговувати міжнародні виставки;

- відстала інфраструктура ринку виставкових послуг;

- недосконалість правового регулювання виставкової діяльності (низький рівень державного статистичного спостереження, український уряд не сприяє розвитку ринку експослуг через сприятливі законодавчі умови для процедур реєстрації підприємств, податкову політику, кредитування, необхідність освоєння і впровадження європейського досвіду захисту торгових марок);

- брак виставкової площі.

Українські виставкові компанії сподіваються на те, що продовження економічного зростання, розвиток міжнародного співробітництва сприятимуть зростанню виставок, підвищенню стандартів виставкової діяльності, впровадженню аудиту та сертифікації виставок, будівництву експоцентрів в регіонах, що разом з цілеспрямованими зусиллями в області вдосконалення правової бази та розвитку професійної освіти призведе до подальшого зростання ролі та значення виставок для забезпечення економічного зростання та міжнародного співробітництва.

Український виставковий ринок ще порівняно невеликий. Однак історичні та культурні традиції, приватна ініціатива, технологічна зрілість,

звичка чесно відпрацьовувати гроші клієнтів і готовність до швидкого зростання вивели провідних українських гравців на рівень їхніх європейських колег. У найближчі роки прогнозується значна кількість цікавих подій на цьому ринку.

За даними Виставкової Федерації України в 2010 році було зареєстровано 111 організаторів виставок та 18 виставкових центрів. За звітний рік було проведено 1127 виставкових заходів, з них 510 виставок та 617 ярмарків (всі вони були організовані на території України і тільки 5 - в Росії).

Із загальної кількості заходів 12% мали статус міжнародних, 30% – національних, 51% – міжрегіональних, 7% – регіональних. З 337 національних виставкових заходів 175 проводилися за участю тільки вітчизняних фірм, а 162 – вітчизняних та іноземних.

Майже половина заходів за тематикою відносилась до галузевих (спеціалізованих), кожен третій – до багатогалузевих, кожен шостий – до універсальних. Тільки для фахівців проводився кожен одинадцятий захід, інші могли зацікавити як фахівців, так і широке коло відвідувачів.

Щорічна періодичність була у 54% заходів (612), сезонна – 45% заходів (502). Середня тривалість заходів коливалася в межах 2–7 днів. Загальна забудована площа організаторів виставок становила 1268 тис. кв.м, а загальна виставкова площа виставкових центрів – 206 тис. кв.м. Роботу організаторів виставок та виставкових центрів забезпечували 1,9 тис. штатних працівників, з них 1,2 тис. мали вищу освіту.

У виставкових заходах брали участь 73 тисячі організацій, з них 3,2 тисячі - іноземних. Іноземні учасники представляли 68 країн і брали участь у більшості виставкових заходів.

Макросередовище ВК «КОЗАК-Палац»

– Політичні фактори і державний вплив – держава впливає на ринок виставкових послуг і безпосередньо на досліджуване підприємство шляхом проведення статистичного спостереження, створенням законодавчих умов для процедур реєстрації експоцентрів і комплексів, податковою політикою, політикою захисту торгових марок тощо.;

– Економічні фактори – головним чином, їх вплив полягає в тому, що зростання економіки, промисловості та інших галузей призводить до розвитку ринку експопослуг і зростанню потреби у виставкових комплексах та організаторах виставок. Крім того, як і будь-яка комерційна діяльність, виставковий бізнес чутливий до спадів, криз і підйомів в економіці, що і відображається на його діяльності;

– Технологічні чинники – від рівня розвиненості технологій і можливості застосування їх на підприємстві, залежить конкурентоспроможність виставкових комплексів в плані забезпеченості їх обладнанням, автоматизування, інфраструктурою і т.д.

Мікросередовище:

– Конкуренти: виходячи зі звітності Виставкової Федерації України можна виділити конкурентів виставкового комплексу «КОЗАК-Палац». У

Запорізькому регіоні підприємствами, що пропонують послуги організатора виставок, є: ТОВ «Запорізький Експоцентр», ПП «ДСС-Експо». Відносно послуг з надання приміщення в оренду організацій-аналогів у Запорізькій області немає, так як досліджуваний виставковий комплекс – єдиний в даному регіоні.

– Клієнти: клієнтів виставкових організацій можна поділити на дві групи:

- підприємства-експоненти;
- відвідувачі виставки.

За критерієм приналежності до галузі можна поділити підприємства-експоненти на два сегменти:

– промислові організації – виставки цих підприємств дещо специфічні і розраховані на вузьке коло клієнтів і відвідувачів, які, за рідкісними виключеннями, мають відношення суто до даної галузі. До них можна віднести підприємства, що працюють в машинобудуванні, металургії, що виробляють аграрну техніку, електроустаткування, системи водопідготовки і постачання, системи вентиляції, кондиціонування, опалення;

– організації непромислового призначення – експоненти виставляють товари, які орієнтується не тільки на підприємства галузі, а на більш широке коло клієнтів і відвідувачів, які можуть бути зацікавлені у пропонованій продукції. До цієї групи входять підприємства легкої промисловості, освіти, моди, краси і здоров'я, котеджного будівництва та народної творчості тощо.

Відповідно до типів експонентів можна виділити клієнтів-відвідувачів виставок:

– виставки організацій промислового напрямку – підприємства, що працюють в даній галузі, підприємства, що межують з цією галуззю і від неї залежні, зацікавлені в пропонованому товарі, потенційні партнери і клієнти-споживачі даного товару;

– виставки організацій непромислового напрямку – відвідувачами таких виставок можуть бути як підприємства, що працюють в даній сфері, так і все міське населення, зацікавлене тематикою виставки і продуктами, що на ній представлені.

Характеристика діяльності підприємства

Виставковий комплекс «Козак Палац» заснований Запорізькою торгово-промисловою палатою в 2009 році в м. Запоріжжя. Слоган: «КОЗАК-Палац» - територія Вашого успішного бізнесу!

Характеристики:

- Закрита площа – 4900 кв.м;
- Відкрита площа – 5000 кв.м;
- Висота стелі – 12 метрів;
- Парковка – 200 автомобільних місць;
- 2 обладнаних конференц-зали на 250 і 80 посадкових місць;
- Wi-Fi.

Послуги:

- організація виставок;
- надання приміщення в оренду для проведення виставок, конкурсів, ярмарків та інших заходів;
- посередництво в оформленні стендів.

Основні напрями виставок, які організовує «Козак-Палац» (виходячи з плану виставок на 2012 рік):

1. Продукція легкої промисловості (виставки-продажу одягу, виробів зі шкіри та хутра, галантерейних товарів).
2. Виставки навчальних закладів, послуг українських та зарубіжних вузів, роботодавців.
3. Фестивалі-виставки творчості.
4. Спеціалізовані виставки котеджного будівництва, будівельних технологій і матеріалів.
5. Виставки промислового обладнання і технологій:
 - аграрних технологій і техніки;
 - ливарного виробництва;
 - електрообладнання, автоматики, енергетики, палива;
 - системи водопідготовки і постачання;
 - системи вентиляції, кондиціонування, опалення.
6. Виставки весільної моди, аксесуарів, супутніх послуг, ювелірних виробів.
7. Виставки ювелірних виробів, годинників, аксесуарів, прикрас.
8. Медичні форуми-виставки.
9. Виставки ландшафтного дизайну, посадкового матеріалу, рослин.
10. Міжрегіональні багатогалузеві виставки.

Виставковий комплекс характеризується зручним місцерозташуванням, оскільки знаходиться в центрі міста, є доступним місцем для потенційного клієнта і забезпечує відвідуваність заходів (табл. 1.2) .

Зіставлення сильних і слабких сторін ВЦ «Козак-Палац» з можливостями і загрозами ринку

	МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
	1) зростання ринку виставкових послуг у світі та в Україні 2) перевага виставкових комплексів перед іншими виставковими організаціями	1) відсутність кваліфіко-ваного персоналу; 2) наявність досить великої кількості конкурентів
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) 1) крім наявності статусу виставкового комплексу, наявність відділу, що займається організацією виставок; 2) нова будівля, що відповідає всім характеристикам сучасного виставкового центру і його зручне місце розташування	- використовуючи свої конкурентні переваги, збільшити частку ринку, залучити більше клієнтів і партнерів; - розширення сфер організації виставок і діапазону пропонованих послуг	- позиціонування ВК «Козак-Палац» як одного з найкращих виставкових комплексів в країні, спираючись на конкурентні переваги у вигляді будівлі, що відповідає всім сучасним вимогам, зручного місця розташування і наявності відділу організації виставок; - підвищення кваліфікації персоналу, орієнтація їх на особливості роботи в експоорганізаціях; - удосконалення методів просування ВК (удосконалення сайту і т.д.)
СЛАБКІ СТОРОНИ (W) 1) нерозвиненість інфраструктури; 2) недосконалість каналів просування	- відсутність обслуговуючої інфраструктури ВК може перешкодити йому посилити свої конкурентні позиції і збільшити ринкову частку; - відсутність заходів із просування ВК призведе до втрати потенційних клієнтів	- зниження конкурентоспроможності ВК за рахунок слабких сторін

Цілі, стратегія, комплекс маркетингових заходів

ВК «КОЗАК-Палац» ставить перед собою наступні довгострокові цілі:

- Збільшення ринкової частки в Україні на 15%;
- Вихід на міжнародний ринок експослуг.

Надалі планується удосконалення пропонованих послуг (організація відділу, відповідального за оформлення стендів, друк каталогів та буклетів, підвищення кваліфікації працівників відділу організації виставок).

Цінова політика. Вартість послуг з організації виставок - договірна, вартість оренди одного квадратного метра - в середньому 300 грн.

Комунікації. Комунікації при організації виставки:

1. Адресна розсилка (програма виставки, фірмовий конверт) і обзвон потенційних експонентів.

2. Адресна розсилка та обдзвін потенційних відвідувачів виставки.
3. Розміщення прес-релізу на сайті виставкового центру, ЗТШ, промислових форумах, розміщення банерів на сайтах відповідної тематики.
4. Друк в спеціалізованих журналах рекламних повідомлень.
5. Друк листівок, поширення їх на цільових підприємствах і на вулицях кур'єрами.
6. Оголошення на радіо.
7. Реклама на місцевому телебаченні.
8. Телерепортажі та звіти про проведення заходу та його результатів.

Крім того, на підприємстві використовується такий інструмент стимулювання збуту як сувенірна продукція з логотипами (ручки, блокноти, кепки футболки і т.д.). Існує сайт організації.

Надалі планується удосконалення комунікаційної політики (поліпшення сайту, друк пост-релізів в цільових журналах, поліпшення відділу аудиту, спонсоринг, проведення різних піар-кампаній тощо).

Політика розподілу. Розподіл послуг ВК «КОЗАК-Палац» характеризується прямим каналом збуту, без агентів і посередників.

Надалі, з розширенням клієнтської бази планується створення представництв в інших регіонах країни.

Контроль має здійснюватись відділом виставок раз на квартал шляхом перевірки звітностей, динаміки прибутку ВК «КОЗАК-Палац», кількості відповідних реакцій на розсилку і телефонний зв'язок, динаміки кількості клієнтів та укладених контрактів.

Питання до обговорення господарської ситуації

1. Визначте, чи вірно складений план маркетингу. Яку б інформацію Ви додали, виправили, розкрили більш детально тощо?
2. Розкрийте місце, роль, зв'язок маркетингу та менеджменту в формуванні та реалізації цього плану.
3. В межах запропонованого плану охарактеризуйте оперативний рівень маркетингових та управлінських заходів.

Ситуаційна вправа № 8. Впровадження матричної структури управління ВЦ «Козак Палац»

Запорізька торгово-промислова палата є організатором виставкових і ярмаркових заходів з 1997 року. За цей період проведено більше 100 виставок, учасниками яких стали понад 25 000 експонентів з 18 країн світу.

Виставки Запорізької ТПП міцно утримують лідируючі позиції в українському виставковому бізнесі. Тематика заходів охоплює всі найважливіші галузі економіки. Весною 2009 року палатою відкрито виставковий комплекс «Козак-палац».

Основними напрямками виставок, які організовує ЗТПП у ВК «Козак-палац», є такі:

1. Виставки продукції легкої промисловості (виставки-продажу одягу, виробів зі шкіри і хутра, галантерейних товарів).

2. Виставки навчальних закладів, послуг українських і зарубіжних ВНЗ, працедавців.

3. Фестивалі-виставки творчості.

4. Спеціалізовані виставки котеджного будівництва, будівельних технологій і матеріалів.

5. Виставки промислового устаткування та технологій: аграрних технологій та техніки; машинобудування, металургії, ливарного виробництва; електроустаткування, автоматики, енергетики, палива; системи водопідготовки і водопостачання; системи вентиляції, кондиціонування, опалювання.

6. Виставки весільної моди, супутніх послуг, ювелірних виробів.

7. Медичні форуми-виставки.

8. Виставки ландшафтного дизайну, посадкового матеріалу, рослин.

9. Міжрегіональні багатогалузеві виставки.

ВК «Козак-палац» працює за традиційною системою роботи виставкового комплексу – одночасно є і виставковим комплексом і організатором виставок. В Україні налічується близько 10 підприємств, що працюють за цією системою. Даний факт говорить про те, що якщо розвивати напрям організації виставок власними зусиллями за допомогою вдосконалення відділу, що відповідає за надання даної послуги і глибшого дослідження ринку з метою залучення нових клієнтів в Україні і за кордоном, то ВК «Козак-палац» має можливість конкурувати з європейськими підприємствами-аналогами, які в своїй більшості орієнтуються на проведення організованих ними виставок на своїх виставкових площах.

Багаторічний досвід організації виставкових заходів дозволив напрацювати достатній досвід роботи, технологічні процедури підготовки заходів, сценарії роботи, підготувати кваліфікований персонал, інформаційне забезпечення тощо. Організаційна структура управління виставковим підрозділом будується за проектним підходом, за якого загальне керівництво здійснює начальник відділу, а над кожним проектом працює конкретний

керівник відповідної виставки. Така схема управління є традиційною практично для всіх організаторів виставок в Україні.

Однак реалії сьогодення, пов'язані з інтенсивним розвитком галузей, появою нових підприємств, постійними змінами в їх діяльності, впровадженням інформаційних технологій обумовлюють необхідність впровадження більш інтелектуальних підходів до управління. Це пов'язано з потребою мінімізації часових витрат на виконання окремих завдань, спеціалізацією та диференціацією обов'язків, необхідності в залученні висококваліфікованих кадрів до виконання окремих робіт.

Тому запропоновано здійснити перехід до матричної структури управління виставковим підрозділом ВЦ «Козак-Палац», який необхідно здійснити у такі етапи:

- 1) розподілити обов'язки серед працівників підрозділу за функціональною ознакою;
- 2) проаналізувати ефективність роботи працівників, визначити вузькі місця;
- 3) перейти до функціонального підходу управління.

Тоді матрична структура управління виставковим підрозділом ВЦ «Козак Палац» прийме вигляд рис. 2.27.

		Керівник підрозділу												
		Функціональні напрями												
Відповідальні виконавці	Заплановані заходи	Функціональні обов'язки												
		Формування планів і кошторисів	Формування пакетів документів для участі	Формування електронної бази підприємств галузей	Оформлення документів для участі	Медіа-планування, робота зі ЗМІ	Робота з партнерами виставок	Рекламні матеріали	Комунікаційні зв'язки	Робота із зарубіжними експонентами	План експозиції, охорона, забудова	Сайт, виготовлення сувенірів	Паралельні заходи	Проведення досліджень ринків
	Відповідальні виконавці	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3
1	Абитурант	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Освіта для бізнесу	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	+	+
3	День кар'єри	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+	-	-	-
4	АгроТехСервіс	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Домострой-Весна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1	Клімат	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	+
2	Композити	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Машинобудування Металургія	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Литво	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	+	+	+
5	Ювелірний Світ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1	Домострой Осінь	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Меблевий салон	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	+
3	Аква Світ	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	+
4	Покровський ярмарок	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-
5	Енергія	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1	Екологія. Природо-	-	-	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-	-

	користування													
2	Медицина	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Ярмарки	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+	-
4	Hobby Club	-	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-	-

1,2,..., 5 – працівники виставкового підрозділу

Рис. 2.27. Матрична структура управління виставковим підрозділом ВЦ «Козак Палац»

За цієї структури управління керівник виставки працює з безпосередньо не підлеглими йому спеціалістами, які підпорядковані лінійним керівникам. Він в основному визначає, що і коли має бути зроблено за конкретною виставкою. Лінійні керівники вирішують, хто і як виконуватиме ту чи іншу роботу.

Проблеми, які виникають під час встановлення пріоритетів завдань і розподілу часу роботи спеціалістів над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування організації і ускладнювати досягнення кінцевого результату. Для забезпечення координації робіт в умовах матричної структури управління, керівник підрозділу має пов'язувати виконання управлінських процедур окремими функціональними та лінійними підрозділами.

Матрична структура побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові функціонального напрямку, який надає персонал, інформацію та інші ресурси керівникові проекту (виставки), з іншого, - менеджеру тимчасової групи, який наділений необхідними повноваженнями і несе відповідальність за терміни, якість і ресурси. За такої організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних напрямків, що підпорядковуються йому тимчасово з обмеженого кола питань.

Таким чином, головним принципом формування матричної структури є розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикальною ієрархією утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних і лінійних напрямків.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Коротко охарактеризуйте виставкові заходи, які Ви відвідували в Україні та у ВЦ «Козак Палац».
2. Сформулюйте ключові фактори успіху діяльності ВЦ «Козак Палац».
3. Які переваги від впровадження матричної системи управління виставковим підрозділом виникають у діяльності ВЦ «Козак Палац»?

Ситуаційна вправа №9. Маркетингове та інфраструктурне забезпечення системи оцінювання рівня якості туристичних послуг

Туризм в Україні є одним із пріоритетних напрямів розвитку національної економіки та культури. Зокрема в стратегії діяльності Запорізької області до 2015 року серед трьох проголошених пріоритетів зазначено: «запорізький регіон – історико-культурний і туристичний центр національного та міжнародного значення».

На сьогодні державна та регіональна влада приділяє значну увагу розвитку туристичної галузі, створюючи рівні умови на високо конкурентному ринку для суб'єктів підприємництва, незалежно від їх форми власності. В умовах зростання пропозицій на ринку послуг та розширення їх географії (зокрема, завдяки проведеному Euro 2012) виникає необхідність забезпечення високого рівня туристичного та санаторно-курортного обслуговування відповідно до європейських і загальносвітових вимог. Від цього залежить як привабливість самих туристичних підприємств, так і сталий розвиток регіону в цілому.

Безпосередньо споживачі бажають одержувати туристичні послуги високої якості, достатньої привабливості та престижності. При цьому рівень їх задоволеності визначається зокрема попередньою проінформованістю про безпеку, надійність, рівень обслуговування тощо. Виходячи з цього, на прийняття рішення щодо вибору суб'єкта туристичної галузі можуть впливати:

- діюча обов'язкова система сертифікації (функціонує лише для готелів, не включає апартаменти, малі готелі, бази відпочинку, пансіонати тощо);
- різноманітні незалежні рейтинги, складені провідними виданнями (лобіюють інтереси спонсорів, тому не відображають реальний стан справ у галузі);
- поради відомих людей, колег та друзів (мають суб'єктивний характер, хоча і відіграють суттєву роль) тощо.

Враховуючи зазначене, актуальним є акцентування уваги на впровадженні системи добровільного оцінювання рівня якості послуг для класифікації, підтвердження відповідності та складання рейтингу суб'єктів, що надають туристичні послуги. Подібні системи успішно сформовані та використовуються у країнах Європейського союзу (Іспанії, Італії, Німеччині, Франції та ін.). Відомі й вітчизняні розробки – наприклад, класифікаційна система «Золотий ключ», розроблена Асоціацією малих готелів і апартаментів.

Запорізькою торгово-промисловою палатою з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та поліпшення обізнаності споживачів приморських територій Запорізької області запроваджена програма «Визнання професійної репутації суб'єктів, що надають туристичні послуги». Завданнями Програми є:

- складання рейтингу найбільш професійних і, відповідно, привабливих для співробітництва туристичних брендів;

- формування орієнтирів для споживача під час вибору надійних компаній;
- відзначення туристичних послуг високої якості;
- удосконалення діяльності суб'єктів підприємництва туристичної галузі.

Оскільки Програма започаткована незалежною організацією, що є осередком досвіду світової системи торгово-промислових палат, «локомотивом» розвитку підприємництва та зовнішньоекономічних зв'язків області, можна стверджувати, що досягається достатньо високий рівень неупередженості одержаних результатів та довіри до них.

Виходячи з концептуальних завдань, учасники програми мають відповідати наступним вимогам: підтримувати принцип інформаційної відкритості, мати стійкий фінансовий стан, позитивну репутацію в ділових колах, не мати претензій з боку споживачів, заборгованості з заробітної платні перед працівниками, претензій з боку податкових, правоохоронних та державних органів. Адекватність та прозорість програми забезпечується принципами: добровільності та рівноправності; конфіденційності інформації, одержаної під час експертних перевірок; фінансової незалежності; відкритості та обґрунтованості правил проведення оцінювання; незалежності експертів; змагальності.

Власне процедура оцінювання та складання рейтингу є комплексною та багатосторонньою, передбачає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії за системою критеріїв, що відображають поняття «професійна репутація». Під час дослідження проводиться аналіз: якості трудового життя та внутрішньофірмового управління, етики бізнесу та відповідальності перед суспільством, інформаційної відкритості компанії, співвідношення ціни та якості продукту, динаміки економічного розвитку.

За два роки реалізації програми «Визнання професійної репутації суб'єктів, що надають туристичні послуги» Запорізькою ТПП проведено оцінювання близько 20 суб'єктів м. Бердянська (малі готелі, пансіонати, бази відпочинку, приватні клініки, розважальні центри, ресторани тощо). Набутий досвід оцінювання дозволив виявити такі проблеми розвитку компаній, зокрема крізь призму участі в програмі: відсутність розуміння у керівників необхідності донесення правдивої інформації про підприємство, а, відповідно, небажання брати участь у програмі; брак кваліфікованих кадрів, а отже, низькі показники за відповідними критеріями; небажання працювати на імідж, на подальшу перспективу; прискіпливе ставлення споживачів туристичних послуг до незалежних рейтингів через заангажованість, особливості менталітету, що призводить до низького рівня обізнаності серед населення.

Виходячи з цього шляхи вирішення зазначених проблем та удосконалення Системи оцінювання рівня якості туристичних послуг (СОРЯТП) вбачається в такому.

1. Посилення маркетингового забезпечення діяльності підприємств туристичної галузі в цілому, та в межах СОРЯТП через:

- підвищення рівня усвідомлення керівниками організацій необхідності покращення якості послуг та їх регулярного моніторингу через участь у

програмі «Визнання професійної репутації суб'єктів, що надають туристичні послуги»;

- посилення мотивації підприємств до підвищення якості туристичних послуг шляхом оприлюднення результатів оцінювання у регіональних і національних ЗМІ з метою детального інформування споживачів;

- присудження підприємствам, що досягли найвищих результатів, регіональних премій та винагород, що, на нашу думку, має бути прикладом для підвищення якості послуг організацій цієї галузі.

2. Інфраструктурне забезпечення діяльності підприємств через:

- організацію серед робітників підприємств навчання методам управління якістю;

- розширення експертної мережі програми «Визнання професійної репутації суб'єктів, що надають туристичні послуги», запровадження нових незалежних програм та рейтингів оцінювання якості надання послуг, сертифікації систем управління якістю туристичних послуг;

- проведення регулярних досліджень та аудитів діяльності як окремих операторів-учасників програми, так і всієї галузі.

Узагальнюючи результати теоретичних і практичних напрацювань з питань запровадження системи добровільної оцінки рівня якості послуг суб'єктів, що надають туристичні послуги, слід підкреслити, що створення подібних програм є конче необхідним, актуальним для розвитку туристичної галузі зокрема та сфери послуг взагалі.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте важливість розвитку туристичного та рекреаційного секторів для Запорізької області.

2. Обґрунтуйте передумови запровадження систем добровільного оцінювання рівня якості послуг в туристичній сфері. Як, на Вашу думку, їх подальший розвиток може вплинути на конкурентоспроможність готельного та туристичного сервісу в середині країни та за її межами?

3. Охарактеризуйте процедуру оцінювання рівня якості туристичних послуг, розробленою Запорізькою торгово-промисловою палатою. Чи може вона бути неупередженою, достовірною та результативною? Якщо так, то поясніть чому? Чи згодні Ви з наведеними в господарській ситуації заходами з удосконалення системи оцінювання рівня якості туристичних послуг? Які ще шляхи, на Вашу думку можливо було б додати?