

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Інформаційні технології в управлінні комунікаційною діяльністю туристичного оператора «TRG», м. Київ»

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

підпис

Шрамко
Марія Петрівна

Науковий керівник
к.п.н., доц.

підпис

Клімова
Алла
Миколаївна

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

підпис

Роскладка
Наталія
Олександрівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри туризму та рекреації

_____ Т.І. Ткаченко

« _____ » _____ 20 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Шрамко Марії Петрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Інформаційні технології в управлінні комунікаційною діяльністю туристичного оператора «TRG», м. Київ»

Затверджена наказом КНТЕУ від «18» грудня 2019 р. № 4354.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20.11.2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: дослідження теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичних підприємств.

Об'єкт дослідження: процес застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного підприємства.

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Клімова А.М.	18.01.2020	22.05.2020
2	Клімова А.М.	18.01.2020	15.09.2020
3	Клімова А.М.	18.01.2020	01.11.2020

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ

2.1. Практичні аспекти застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора

2.2. Оцінка результативності застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування напрямів впровадження інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	12.09.2019 18.10. 2019	18.10. 2019
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	19.12.2019 19.01.2020	19.01.2020
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.01.2020 22.05.2020	22.02.2020
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 22.05.2020	22.05.2020
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	23.05.2019 15.09.2020	15.09.2020
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	16.09.2020 01.11.2020	01.11.2020
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	02.11.2020 08.11.2020	08.11.2020
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	09.11.2020 19.11.2020	19.11.2020
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 20.11.2020	20.11.2020
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	11.12.2020

7. Дата видачі завдання «18» січня 2020 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: Клімова А.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

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

10. Завдання прийняв до виконання студент Шрамко М. П.
(прізвище, ініціали, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Сутність та складові елементи управлінських технологій туристичного підприємства	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ ...	22
2.1. Практичні аспекти застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора	22
2.2. Оцінка результативності застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора	32
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ	38
3.1. Обґрунтування напрямів впровадження інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора	38
3.2. Інформаційні технології в управлінні персоналом туристичного підприємства.....	55
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Характерним для економіки України та її туристичної сфери є недостатній рівень впровадження інноваційних технологій в управління підприємством. Переважна більшість туристичних підприємств в короткостроковій перспективі не ставить питання про впровадження інформаційних технологій, посилаючись на нездоланні складності пошуку фінансування. Проте дослідження переконливо вказують, що підприємства, які не приділяють достатньої уваги розвитку інформаційних технологій, в кінцевому випадку неминуче морально застарівають, поступово втрачаючи ринок, споживача і конкурентоспроможність. Зазначимо, що високі темпи змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції обумовлюють зростання ролі та значення сучасних інформаційних технологій управління як фактора підвищення конкурентоспроможності. Успішне функціонування підприємств в умовах ринкових відносин вимагає розроблення та застосування інноваційних підходів до систем управління комунікаційною діяльністю з використанням інформаційних технологій.

За таких обставин необхідно застосування більш оперативних та гнучких, пристосованих до ринкових умов інформаційних технологій управління, які б стали фундаментом дієвого управління комунікаційною діяльністю підприємством. Для створення ефективної системи управління функціонуванням підприємства актуальним є залучення засобів аналізу, моделювання і комп'ютеризації процесів управління. Вибір інформаційних технологій управління туристичним підприємством спроможний забезпечити ефективне їх функціонування. Вирішення проблеми застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності підприємств має велике значення в нинішніх умовах і є актуальним напрямом дослідження.

Дослідженню теоретичних і практичних питань застосування інформаційних технологій в управлінні присвячено значну кількість наукових праць. Суттєве значення для дослідження проблеми функціонування та

розвитку інформаційних систем у менеджменті підприємств мають праці таких відомих вітчизняних учених як Вовчака І.С., Клейнера Я.С., Древицької І.Ю., Дорофійенко В.В., Литвина І. В., Мельниченко С.В., Ситника В.Ф., Писаревської Т.А., Єрємона Н.В., Каєва О.С., Рогач І.Ф., Сендзюка М.А., Антонюка В.А.

Узагальнюючи досвід вивчення функціонування та вдосконалення інформаційних систем в управлінні підприємством можна визначити наступні теоретичні аспекти використання інформаційних систем в управлінні підприємством.

За високої позитивної оцінки наукових досліджень із вказаної проблематики окремі аспекти впровадження інноваційних технологій у процес управління підприємствами залишаються дискусійними і потребують комплексного наукового вивчення, осмислення та поглиблення. Зокрема, недостатньо опрацьованими є питання раціоналізації існуючих та побудови нових, ефективніших механізмів управління персоналом. Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми випускової кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та логіку дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичних підприємств.

У процесі дослідження поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність дефініції «інформаційні технології» як об'єкт впровадження управлінських технологій;
- визначено сутність та складові елементи інформаційних технологій туристичного підприємства;
- здійснено моніторинг господарської діяльності туристичного оператора «TRG», м. Київ;
- проаналізовано інформаційні технології в комунікаційній діяльності туристичного оператора «TRG», м. Київ;
- обґрунтовані напрями впровадження інформаційних технологій в управлінні туристичного оператора «TRG», м. Київ;

– запропоновано методичні засади оцінки ефективності інформаційних технологій в управлінні туристичного оператора «TRG», м. Київ.

Об’єкт дослідження – процес застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного підприємства.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає:

– розроблено практичні рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні туристичного оператора «TRG», м. Київ;

– обґрунтовано етапи впровадження інноваційних технологій в управління туристичним підприємством.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані в статті «Інформаційні системи туристичних підприємств» в Збірнику наукових статей студентів заочної форми навчання «Туристичний бізнес: виклики та можливості» (Додаток А).

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

На сучасному рівні розвитку економіки все більше туристичних підприємств стикаються з проблемою поліпшення керованості організації: поліпшення контролю і прискорення бізнес-процесів, можливості їх відстеження і отримання показників, які характеризують якість виконання бізнес-процесів. Одним із способів реалізації подібних завдань є створення і використання інформаційної системи, що виконуватиме вищезгадані функції.

Тема інформатизації процесів управління підприємств стає останнім часом все більш актуальною. Сучасні підприємства досягаючи необхідного рівня зрілості, з часом звертаються до необхідності формалізації бізнес-процесів і впровадження засобів для їх автоматизації, в тому числі і в туристичному секторі. З іншого боку до цього моменту підприємства пройшли тривалий шлях зі створення своїх інформаційних систем, що забезпечує потенційні можливості для реалізації завдань подібного рівня складності. Однак менеджери інформаційних систем стикаються з великими проблемами у визначенні методик та виборі програмного забезпечення, яке здатне забезпечити адекватні засоби для реалізації задач даного класу. Тому дана проблема є актуальною та потребує подальшого вивчення та дослідження.

Термін «інформаційна система» трактується авторами по-різному. У загальному розумінні організаційні системи, в яких оброблення інформації відбувається за допомогою засобів обчислювальної техніки, називають (автоматизованими) інформаційними системами управління. Можна також керуватися одним із таких визначень:

– інформаційна система (ІС) – це людино-машинна система, яка збирає, нагромаджує, зберігає, обробляє та видає за запитом або на замовлення

користувача інформацію у вигляді даних і знань, необхідних для виконання функцій управління [1];

– інформаційна система – це організаційно-технічна система, яка забезпечує вироблення рішень на основі автоматизації інформаційних процесів у різних сферах людської діяльності [2].

Словник законодавчих термінів надає наступні тлумачення інформаційної системи:

Інформаційна система – система оброблення даних засобами накопичення, зберігання, оновлення та їх пошуку і відображення [3]; автоматизована система, комп'ютерна мережа або система зв'язку [4]; організаційно-технічна система обробки інформації за допомогою технічних і програмних засобів [5]; система, що призначена для контролю технологічних і/або керуючих систем [6]; програмно-технічна і організаційна система надання інформаційних послуг з використанням інформаційних технологій [7].

Інформаційна система – це сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів телекомунікації, баз і банків даних, методів і процедур, персоналу управління, які реалізують функції збору, оброблення, нагромадження та оброблення інформації для підготовки та прийняття ефективних управлінських рішень. ІС – це множина різних елементів та зв'язків між ними, що складають систему в цілому [7].

Отже, можна узагальнити, що інформаційна система, як система управління, тісно пов'язується, як з системами збереження та видачі інформації, так і з іншою – з системами, що забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Вона охоплює сукупність засобів та методів, що дозволяють користувачу збирати, зберігати, передавати і обробляти відібрану інформацію. Місією інформаційної системи є виробництво потрібної для організації інформації, потрібної для ефективного управління всіма її ресурсами, створення інформаційного та технічного середовища для управління її діяльністю.

Таким чином інформаційна система – це сукупність різноманітних

взаємопов'язаних або взаємозалежних усебічних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, що відбуваються на ньому і які виражені в показниках і інших інформаційних сукупностях, зібраних та оброблених за допомогою технічних (інформаційних і обчислювальних) засобів за визначеною методикою та заданих алгоритмах з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів (абонентів), і які відповідають вимогам керівної системи при її впливі на керовану.

Інформаційні системи містять інформацію про значних людей, місця й об'єкти всередині організації і в навколишньому середовищі (рис. 1.1).

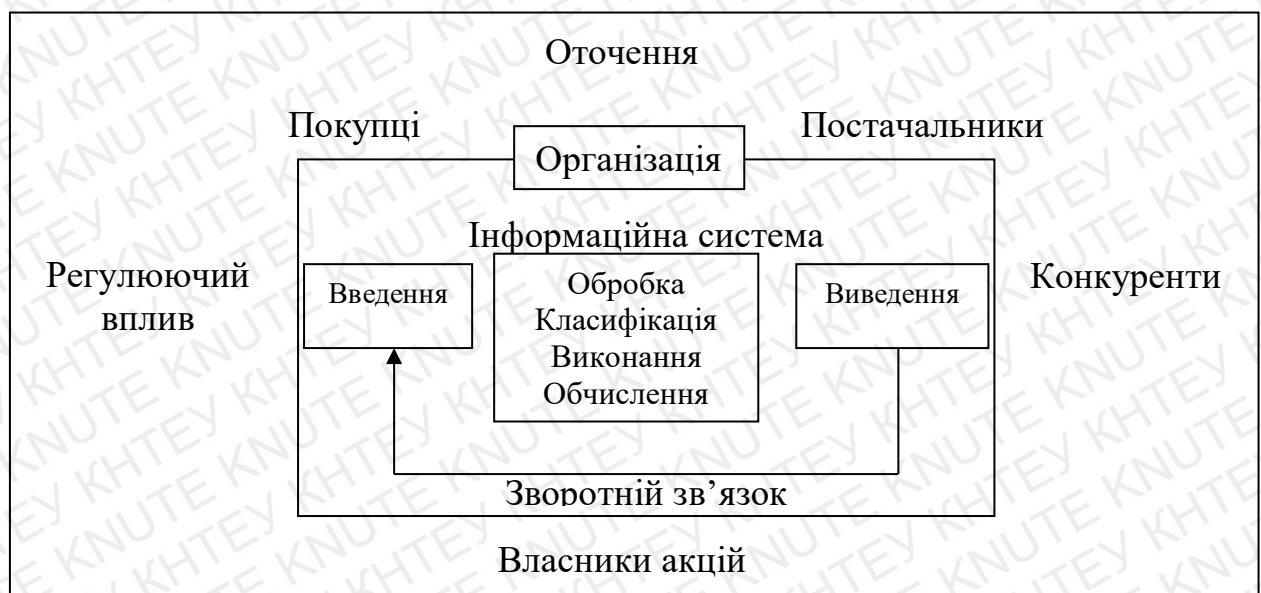


Рис. 1.1. Структурна схема інформаційної системи [7]

Інформаційна система може бути визначена з технічного погляду як набір взаємозалежних компонентів, які збирають, обробляють, зберігають і розподіляють інформацію, щоб підтримати прийняття рішень і керування в організації. На додаток до підтримки прийняття рішень, координації і керування ІС можуть також допомагати менеджерам аналізувати проблеми, робити видимими комплексні об'єкти й створювати нові вироби.

Інформаційні системи забезпечують інструментальну підтримку

постановки менеджменту і включають в себе програмно-технічний базис і методику автоматизованої підтримки розробки додатків (CASE-технології). Процедура ж менеджменту – це цикл управлінських дій: планування, організація, мотивація, контроль, що повинні бути взаємопов'язані. Ефективно пов'язати всі ці процеси можна тільки з використанням ІС. Досвід постановки менеджменту говорить про те, що найбільш успішно ІС зараз підтримують процеси, які зображені на рисунку 1.2.

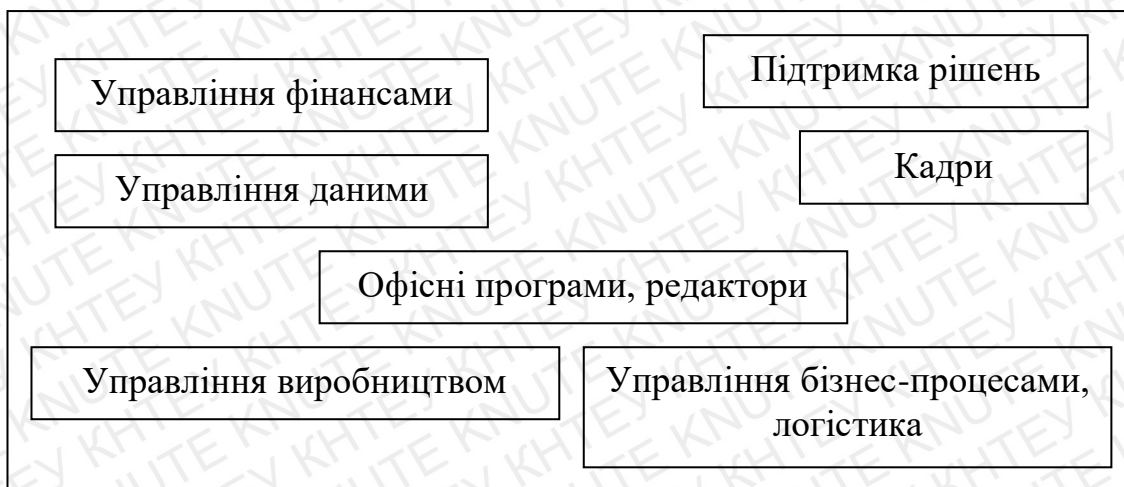


Рис. 1.2. Приклади успішних сфер застосування ІС [3]

Отже, концептуальна модель управління об'єктом в умовах дії системи автоматизованого збирання та обробки інформації побудована на таких основних принципах:

- наявність комплексів ПЕОМ, що використовуються як АРМ і об'єднані єдиною мережею, яка виходить на глобальні мережі;
- наявність централізованої ПЕОМ (сервер) з умовно-постійною інформацією і розподіленими базами даних;
- збирання (за допомогою ПЕОМ) у ритмі виробництва первинної (фактичної) інформації в мінімально необхідному складі, яка характеризує всі операції і процеси, що відбуваються на об'єкті управління;
- системна обробка первинної інформації разом з умовно-постійною здійснюється так, щоб вихідна інформація видавалася в максимально

необхідному складі й забезпечувала всі потреби управління об'єктом, включаючи облік, звітність, аналіз, вироблення та прийняття рішень;

– вироблення та прийняття управлінських рішень базується на інформації, яка є об'єктивною, вірогідною та всебічно характеризує виробничо-господарську та іншу діяльність об'єкта управління на кожен даний момент.

Розглянемо структуру інформаційної системи туристичного підприємства (рис. 1.3).

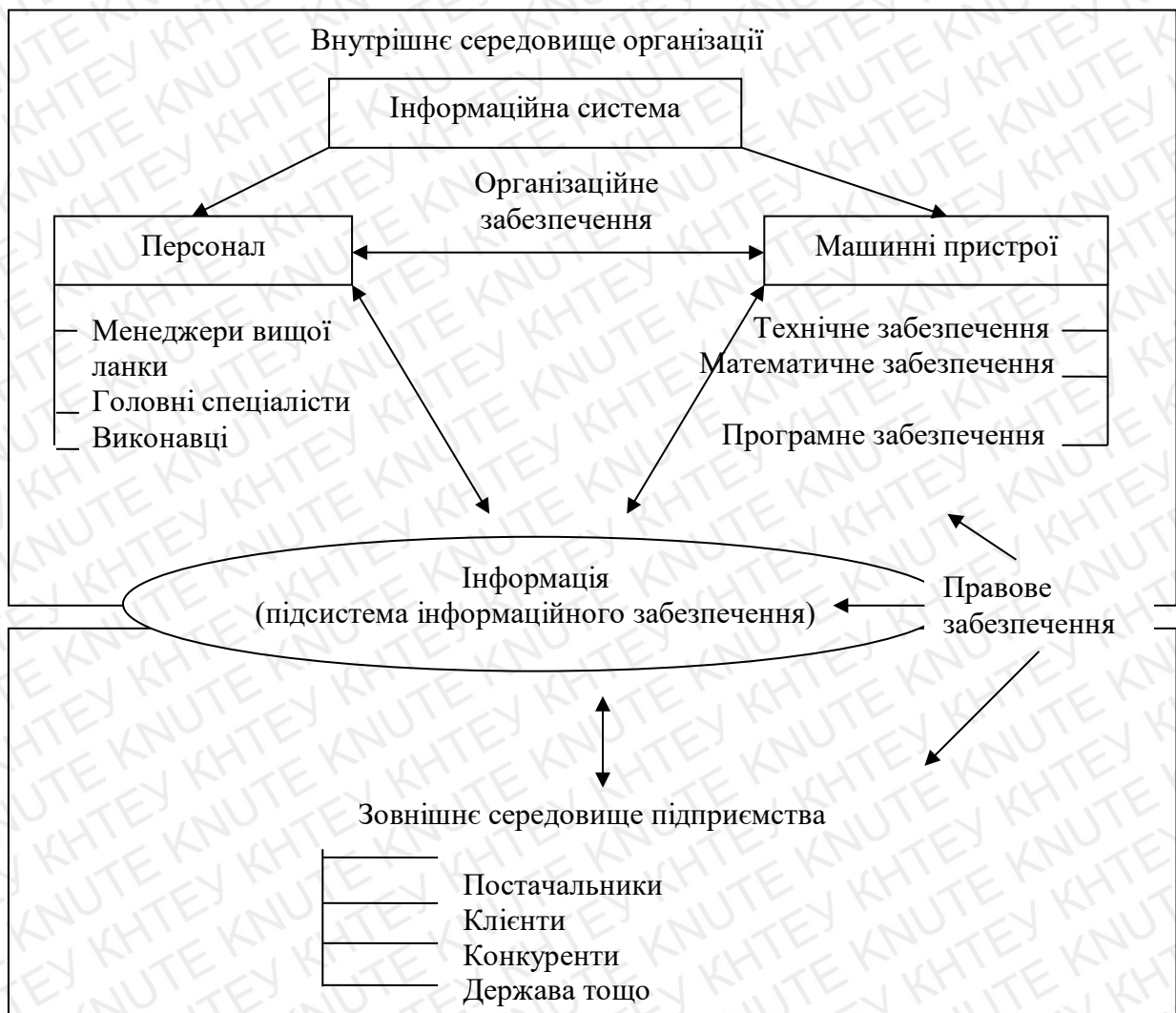


Рис. 1.3. Структура інформаційної системи підприємства [40]

У цей час ринок інформаційних технологій розвивається дуже активно. Іде постійна робота зі створення програмно-апаратних комплексів, що

вирішують завдання туристичного бізнесу, на вітчизняному ринку вже представлені більше десяти систем автоматизації керування туристичними підприємствами. Річні витрати підприємств на автоматизацію рік у рік підвищуються. Впровадження навіть одного проекту керування туристичним підприємством обчислюється десятками тисяч доларів. Сума значна, і оцінити рентабельність інвестицій в ІТ – завдання непросте. Реальна віддача від проекту можлива лише за умови, що система не просто вирішує окремі виробничі завдання, а є ERP системою, спеціалізованою для готельного бізнесу.

ERP-система (англ. Enterprise Resource Planning System – Система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації обліку й керування. Як правило, ERP-системи будуються по модульному принципу та в тому або іншому ступені охоплюють всі ключові процеси діяльності компанії.

В основі ERP лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить всю ділову інформацію, накопичену туристичним підприємством у процесі ведення ділових операцій. Це усуває необхідність у передачі даних від системи до системи. Крім того, будь-яка частина інформації, яку розташовує підприємство, стає одночасно доступною для всіх працівників, які володіють відповідними повноваженнями [19].

На прикінці слід зазначити, що за допомогою сучасних засобів обчислювальної та інформаційної техніки можна якісніше й ефективніше виконувати функції управління як виробництвом у цілому, так і його структурними ланками. Крім того, за допомогою системи автоматизованого збирання й обробки інформації можна вдосконалювати форми та методи управління об'єктом.

1.2. Методологічні засади застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного підприємства

Інформація є з'єднувальною ланкою туристичної галузі. Туризм – інформаційно-насичена діяльність. Існує небагато інших галузей, у яких збір,

обробка, застосування і передача інформації були б настільки ж важливі для щоденного функціонування, як у туристичній індустрії. Послуга в туризмі не може бути виставлена і розглянута в пункті продажу, як споживчі чи виробничі товари. Її звичайно купують заздалегідь і далеко від місця споживання. Таким чином, туризм на ринку майже цілком залежить від зображень, описів, засобів комунікацій і передачі інформації.

Організація туристичної галузі дуже схожа на організацію будь-якої іншої економічної сфери діяльності.

Однак є одна особливість – сполучним центром, що утримує різних виробників у рамках туристичної галузі, є інформація. Саме інформаційні потоки, а не товари забезпечують зв'язок між виробниками туристичних послуг; вони йдуть не тільки у вигляді потоків даних, але виступають також у формі послуг і платежів.

Послуги (наприклад, ночівля в готелі, харчування, оренда автомобіля, комплексні тури і місця в літаках) не пересилаються туроператорам, що, у свою чергу, не зберігають їх доти, поки не продадуть споживачам. Передається і використовується інформація про наявність, вартість і якості цих послуг. Точно так реальні платежі не переводяться від туроператорів турпоставщикам, а комісійні – від турпоставщиків туроператорам. Насправді переводиться інформація про платежі і надходження [15].

Можна виділити характерну рису туризму, це – інформаційно насичена послуга. Тому туризм, як міжнародний, так і внутрішній – сфера зростаючого застосування інформаційних технологій.

Індустрія гостинності, що є однією з найбільших галузей світової економіки, бурхливо розвивається. Завдяки соціальному, політичному й економічному прогресу за останні двадцять років туризм став доступний широким пластам населення. Одночасно з ростом загального числа туристів помітний розвиток одержала інфраструктура туризму й основний її компонент – готельний сектор, направлений одержати свою частку бізнесу і всіляко намагається переконати туристів витратити гроші на придбання наданих їм

готельних послуг.

Виживання і ріст ділової активності – найважливіші напрямки у діяльності підприємств туристичної індустрії. Деякі з них вже усвідомили цей факт і вживають необхідних заходів, щоб забезпечити собі стабільне майбутнє шляхом задоволення мінливих потреб клієнтів і стимулювання повторних звертань за наданням готельних послуг. Бурхливі зміни, що відбуваються в області телекомунікацій, засобів масової інформації і зв'язаних з ними технологій, сприяли росту чекань з боку клієнтів у відношенні якості обслуговування, професіоналізму працівників і розмаїтості пропонованих готельних послуг. Тому вже не можна розраховувати на те, що клієнтура буде миритися зі свідомо поганим обслуговуванням. У рамках своєї політики в області маркетингу готелі повинні інформувати потенційного клієнта про рівень і якість послуг, на які він може розраховувати, а потім забезпечити відповідність запропонованих ними послуг, принаймні, заявленому рівню. Багато процвітаючі готельні компанії на своєму власному досвіді усвідомили, що не можуть дозволити собі ігнорувати що розвиваються ринки, не використовувати нові підходи керування комунікаційної діяльності і не впроваджувати передові інформаційні технології.

Нові технології передбачають автоматизацію багатьох готельних процесів, електронне резервування, введення технологій, що сприяють поліпшенню якості обслуговування одночасно при скороченні персоналу. Автоматизовані системи спрямовані на підвищення продуктивності праці, підняття рівня знань у вищих управлінських працівників. Стає усе більш звичайним сполучення професій, що спричиняє зростаючу потребу в більш фундаментальній підготовці персоналу, у навчанні їхнім декільком професіям [24].

Комп'ютери широко використовують у центральних інформаційно-обчислювальних центрах готелів. З їхньою допомогою відбувається керування резервуванням, облік відвідувачів, розподіл кімнат, облік інвентарю і контроль за постачаннями харчування.

Системи бронювання активно використовують ІТ туроператори і турагенти, без їх – комп'ютерних систем бронювання (КСБ), відеосистем, систем взаємодіючих відеотекстів – неможливо уявити щоденне планування і керування операціями. Комп'ютерні системи резервування впливають на всю туристичну галузь.

КСБ надають не тільки авіапослуги, але також ночівлі в готелях, оренду автомобілів, круїзні поїздки, інформацію про місце перебування, курси валют, повідомлення про погодні умови, автобусне і ж/д повідомлення. Такі системи дозволяють резервувати всі основні сегменти туру – від місць у готелях і авіаперельотів до квитків у театр і страхові поліси. Фактично вони складають загальну інформаційну систему, що пропонує найважливіші розподільні мережі для всієї туристичної торгівлі. Одним з'єднанням через модем із серверами, що мають відповідну базу даних, туроператори одержують доступ до інформації про наявність можливих послуг, вартості, якості, часі прибуття і відправлення по різноманітному ряді туристичних послуг від своїх постачальників. Більш того, туроператори можуть зв'язатися з цими базами даних для того, щоб зробити і підтвердити своє замовлення. Функціонування й ефективність цих систем вимагають, щоб постачальники туристичних послуг засвоїли, принаймні, мінімальний рівень технології (наприклад, навички роботи з персональними комп'ютерами і використання мережних ресурсів туроператорів), щоб одержувати доступ до таких систем і бути на них представленими.

Організаційна структура управління підприємством може бути представлена як мережа взаємопов'язаних АРМ різних спеціалістів функціональних служб і керівників різного рівня (табл. 1.1) [39].

Виділено кілька груп автоматизованих робочих місць: до першої групи увійшли АРМ керівників підприємства різних рівнів і спеціалістів функціональних служб.

АРМ інспектора відділу кадрів забезпечує безпаперову технологію ведення документації з обліку, переміщенню кадрів та інших операцій,

характерних для цього відділу.

На АРМ генерального директора надходить результативна інформація з усіх підрозділів підприємств.

Функції, що виконуються управлінським персоналом, значно ширші за ті, що реалізуються на АРМ, але важливо, що в автоматизованому режимі виконуються роботи і розрахунки, які багато разів повторюються і є трудомісткими. Завдяки автоматизованому їх виконанню користувачам видається довідкова, рекомендаційна (дорадча) інформація, вивільняється їх час на аналітичну роботу, обґрунтування управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Проблемно-орієнтовані пакети прикладних програм у туризмі

№	Типи програм
1	«Керівник»
2	«Генератор звітів»
3	«Електронна пошта»
4	«Телефонний довідник»
5	«Диспетчер»
6	«Контроль виконання доручень»
7	«Діловодство»
8	«Бібліотека нормативно-довідкової інформації»
9	«Планування»
10	«Бухгалтерський облік»
11	«Кадри»
12	«Розрахунок праці і заробітної плати»
13	«Склад»
14	«Маркетинг»
15	«Туристично-екскурсійне бюро»
16	«Готель»
17	«Автотранспортне туристичне підприємство»

Програма «Керівник» містить комплекс програмних засобів автоматичного оперативного отримання необхідних даних для аналізу діяльності підприємства, передачі розпоряджень, відомостей з можливістю контролю їх виконання і формування друкованих документів у будь-якому вигляді (табл. 1.2).

Програма «Генератор звітів» дає змогу оперативно інформувати

керівника туристичного підприємства про стан справ у всіх його підрозділах.

Програма «Електронна пошта» організовує передачу повідомлень від одного підрозділу до другого як всередині підприємства у межах локальної комп'ютерної мережі, так і за її межами, включаючи зв'язок із філіалами, агентствами та закордонними партнерами, а також аналізує наявність чи відсутність відомостей абонентів, забезпечуючи з даного питання контроль виконавчої дисципліни.

Таблиця 1.2

Основні програмні компоненти підприємств

Тип програми	Основні програмні компоненти
«Керівник»	«Телефонний довідник» «Електронна пошта» «Бібліотека нормативно-довідкової інформації» «Контроль виконання доручень» «Текстовий редактор» «Генератор звітів»

Програма «Диспетчер» організовує в автоматичному режимі роботу диспетчерської служби підприємства або його підрозділів, які обслуговують клієнтів за плановими та позаплановими заявками. Програма «Контроль виконання доручень» призначена для контролю та обліку потоку доручень, наказів та розпоряджень у межах підприємства та його підрозділів.

Програма «Діловодство» призначена для автоматизації робочого місця робітника, який відповідальний за діловодство, та забезпечує удосконалення процесів діловодства, підвищення виконавчої дисципліни і оперативності контролю, істотне скорочення трудомісткості процесів діловодства.

Програма «Планування» містить засоби автоматизації функцій робітників планового або фінансового відділу:

- формування оперативних даних за доходами;
- формування оперативних даних за витратами;
- формування оперативних відомостей про виконання планів;
- формування довідок та звітів;

- контроль за використанням ресурсів;
- облік фонду оплати праці.

Програма «Бухгалтерський облік» становить комплекс програмних засобів, які реалізують функції всіх підрозділів бухгалтерії: облік основних засобів (фондів), матеріальних цінностей, товарів, грошових коштів і фінансово-розрахункових операцій, розрахунок заробітної плати, зведений бухгалтерський облік та звітність.

Програма «Кадри» організовує роботу кадрової служби підприємства за основними функціями кадрового обліку, проведення своєчасних змін у відповідності з наказами та розпорядженнями, створення бази даних з розрахунку заробітної плати співробітників підприємства.

Програма «Маркетинг» призначена для автоматизації аналізу та прогнозування попиту, а саме автоматизації анкетних опитувань, аналізу динаміки і прогнозування економічних показників, а також для автоматичного коректування результатів розрахунків.

Програма «Туристсько-екскурсійне бюро» призначена для автоматизації робочих місць з прийому, відправки, транспортного та екскурсійного обслуговування туристів.

Висновок до розділу 1

Система інформаційних технологій, що використовується в туризмі, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем авіаліній, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення і т.д. Крім того, окремі компоненти туристичної галузі тісно взаємопов'язані один з одним – адже багато турпідприємств залучені в діяльність один одного.

Усе це дозволяє розглядати туризм як високоінтегровану послугу, що робить його ще більш сприйнятливим для застосування інформаційних технологій в організації і керуванні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ

2.1. Практичні аспекти застосування інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора

Український туристичний оператор «Travel Professional Group» («TRG») працює на ринку туристичних послуг з 1994 року. Головне завдання, яке ставить перед собою туроператор «TRG» – забезпечити якомога більшої кількості туристів можливість відпочити цікаво, комфортно і недорого. Такий підхід TRG group і сприяє розвитку компанії, збільшення числа лояльних клієнтів, розширенню партнерських зв'язків.

Основними видами діяльності туристичного оператора «TRG» є:

- виїзний туризм;
- внутрішній туризм;
- іноземний туризм;
- екскурсійна діяльність;
- співпраця із підприємствами туристичної інфраструктури.

Туристу, який придбаває туристичні продукти притаманні високий рівень поінформованості та освіти, культурна обізнаність, індивідуалізм, вимогливість до комфорту та якості послуг, екологізація свідомості, спонтанність у прийнятті рішень, фізична та розумова активність на відпочинку. Специфіку умов, в яких формується туристична пропозиція, визначають, з одного боку, глобалізаційні тенденції та загострення конкуренції, а з другого – трансформація туристичного попиту. Головним чинником, що детермінує конкурентоспроможність туристичного бізнесу, стають інновації в управлінні.

Організаційна структура туристичний оператор «TRG» має лінійно-функціональний характер. Керівники наділені всіма повноваженнями й

здійснюють одноосібне керівництво підлеглими їм працівниками. Їхні рішення, котрі передаються «зверху вниз», є обов'язковими для всіх нижчестоящих ланок.

Географія туристичної пропозиції у туристичному агентстві характеризується різноманітністю. Туристичний туроператор «TRG» постійно працює за направленнями у 30 країн світу (при чому серед них зустрічаються і цілком унікальні країни, туристичний потенціал яких ще зовсім не відомий і неконкурентоспроможний на українському ринку туристичних послуг). Найбільшою популярністю користуються тури до Туреччини, Єгипту і Болгарії [48].

Досліджуючи особливості формування туристичних продуктів з'ясовано, що в основному туристичний оператор «TRG» орієнтований на виїзний туризм, хоча розвивається внутрішній туризм і починає набирати оберти іноземний туризм. Для аналізу результатів господарської діяльності проаналізовано форму 1-Тур у динаміці за 2017-2019 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягу реалізації послуг туристичним оператором «TRG»
за 2017-2019 роки**

Показники	одиниці виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення,		Темп росту,%		Темп приросту,%	
					2018/2017	2019/2018	2018/2019	2019/2018	2018/2019	2019/2018
1. Обсяг наданих туристичних послуг:	тис. грн.	19437	18222,2	18026,6	-1214,8	-195,4	93,7	98,9	-	-
- іноземним туристам	тис. грн.	8563,2	7920	7628,4	-643,2	-291,6	92,5	96,3	-	-
- туристам, які виїжджали за кордон України	тис. грн.	9909	17415	29673	7506	12258	176	170	76	70
- туристам, охоплених внутрішнім туризмом	тис. грн.	1188	2544	3096	1356	552	214	122	114	22

Продовження табл. 2.1

2. Витрати пов'язані з наданням тур.послуг, з них:	тис. грн.	8563,2	7572	7398,9	-991,2	-173,2	88,4	97,7	-	-
- іноземним туристам	тис. грн.	0	0	630	0	630	-	100		
- туристам, які виїжджали за кордон України	тис. грн.	6495	62667	105677	38863	42999	263	169	163	69
- туристам, охоплених внутрішнім туризмом	тис. грн.	12111	6325	8272	-5786	1947	52	131	-48	31
3. Прибуток	тис. грн.	4323	3333	5621	-1001	2288	77	169	-23	69
4. Кількість обслугованих туристів	осіб	21329	40370	60357	19041	20127	189	150	89	50
в тому числі:										
- іноземних туристів	осіб	0	0	946	0	0				
- вітчизняних туристів	осіб	5817	11010	16203	5193	5193	189	147	89	47
- туристів, які виїжджали за кордон	осіб	4926	8823	12840	3897	4017	179	146	79	46
- туристів, охоплених внутрішнім туризмом	осіб	891	2187	3363	1296	1176	245	154	145	54
5. Кількість наданих туроднів	тур/ дн	69804	105651	126255	35847	20604	151	120	51	20
- іноземним туристам	тур/ дн	0	0	774	0	0				
- туристів, які виїжджали за кордон	тур/ дн	59112	79407	102720	20295	23313	134	129	34	29
- туристів, охоплених внутрішнім туризмом	тур/ дн	10692	26244	22761	15552	-3483	245	87	145	-13

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 2.1 обсяг реалізації туристичних послуг за 2017-2019 роки має незначну тенденцію до зменшення, що пов'язано з кризовими явищами. зростає. Якщо у 2017 році цей показник 19437 тис.грн., то у 2018 році він зменшився на 6,3 % та склав 18222,2 тис.грн., а у 2019 році становив 18026,6 тис.грн., або на 1,1 % ніж у 2018 році.

Відповідно до зменшення обсягу наданих туристичних послуг, зменшився і обсяг витрат пов'язаних з наданням цих послуг. У 2019 році витрати склали 7398,9 тис.грн, тобто порівняно з 2018 роком, зменшилися на 2,3 % (7572 тис.грн.). У 2019 році прибуток від реалізації туристичних послуг туристичного оператора «TPG» досягнув 5621 тис.грн., що на 69% більше ніж за 2018 рік (909 тис.грн.), та на 30% більше ніж у 2018 році (1089 тис.грн.), це пов'язано з тим, що туроператор «TPG» для нівелювання впливу кризи диверсифікує пропозицію. Зокрема розширилась пропозиція оренди автомобілів та посередницькі послуги щодо здобуття освіти за кордоном.

Якщо проаналізувати структуру обслугованих туристів, то можна зробити висновок, що домінуюча частина належить вітчизняним туристам, які подорожують за кордон (85% у 2018 році та 80% у 2019). Відповідно, частка вітчизняних туристів, що були охоплені внутрішнім туризмом склала 15% та 20%. Що стосується 2019 року вітчизняних туристів, що подорожували закордон, дорівнювала 78%, вітчизняні туристи, що були охоплені внутрішнім туризмом, налічували 20%, а 2% склали іноземні туристи. Простежити ці дані у кількісному вираженні можемо на рисунку 2.1.

У 2017 році середня ціна одного туру складала 5439 грн., зрісши за рік на 5% з 5724 грн за 1 тур. У 2019 році відбулося зростання ціни 1 туру в порівнянні із 2017 роком і ціна вже становила 6099 грн., що пов'язано як з подорожчанням собівартості виробництва туру, так із деякою переорієнтацією клієнтів на більш дорогі тури. Середня ціна одного туродня за досліджуваний період збільшилася на 67% у порівнянні з 2017 р. (477 грн.), та склала 795 грн. у 2019 році (рис. 2.2).

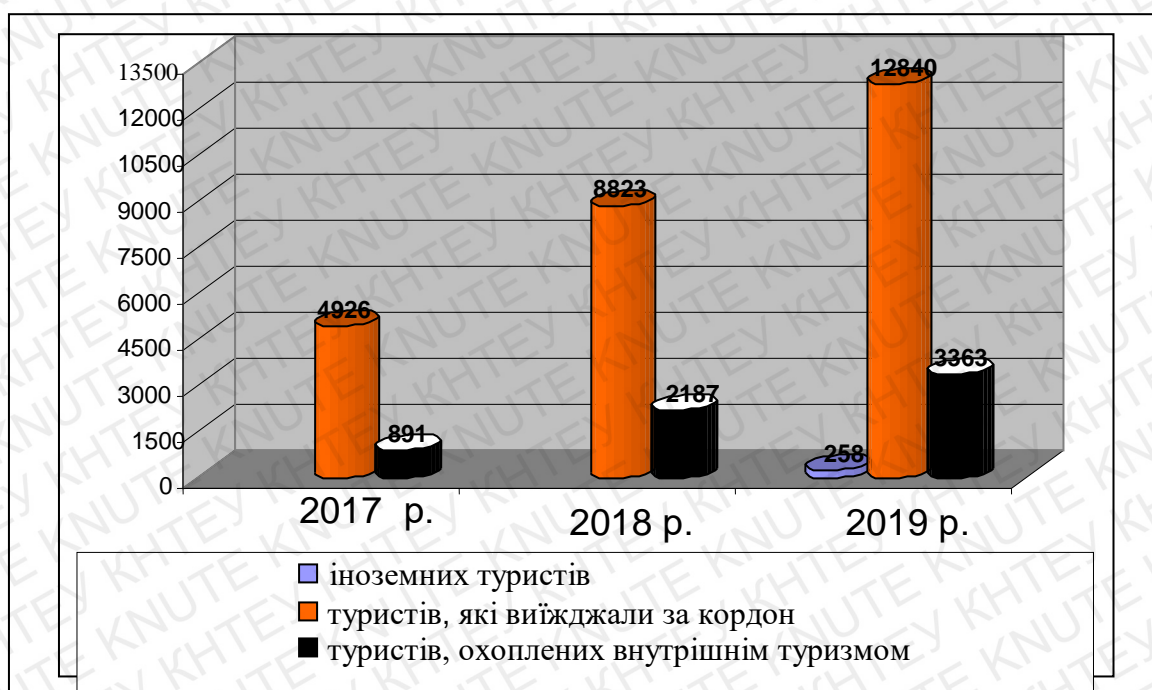


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості туристів туроператором «TPG» за напрямками подорожі у 2017-2019 роках

Джерело: розроблено автором

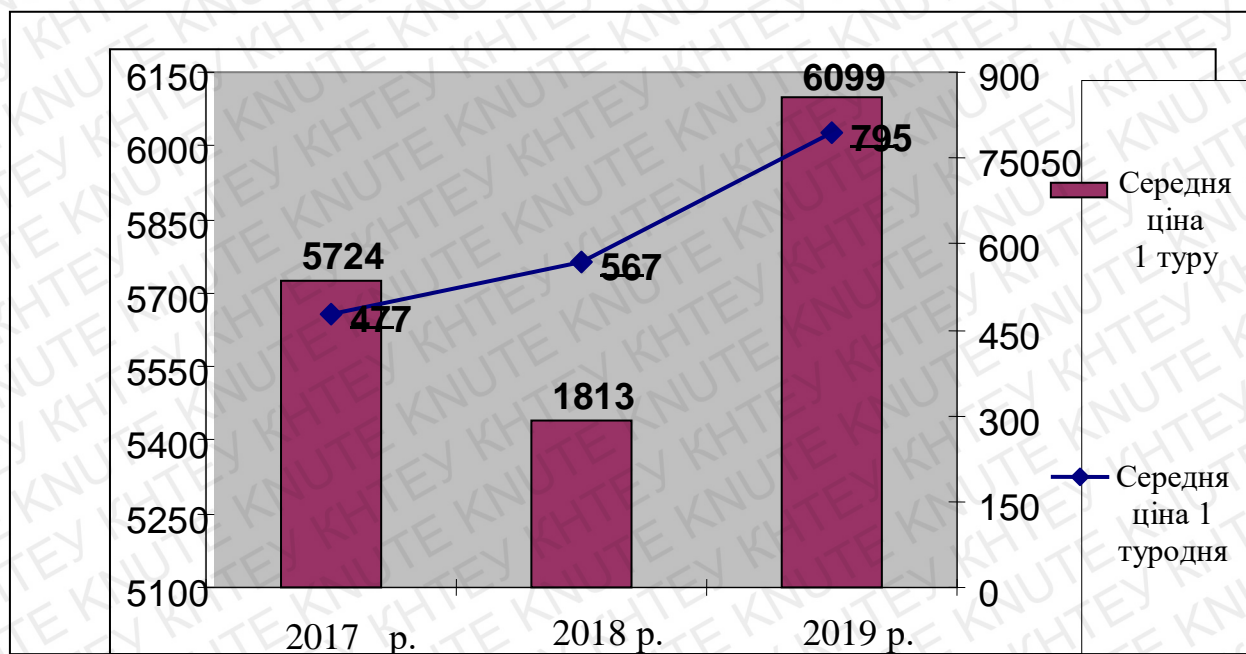


Рис. 2.2. Динаміки зміни ціни 1 туру та 1 туродня за 2017-2019 роки у туроператора «TPG»

Джерело: розроблено автором

Для швидкого і безпомилкового контролю операцій, повноцінного аналізу існуючої ситуації, швидкості і повноти обслуговування туристів, тобто для забезпечення високої економічної ефективності та високої якості послуг, неминучим і незамінним стало для керівництва впровадження автоматизованих інформаційних систем управління.

Для даного підприємства функціонування автоматизованих інформаційних технологій управління є необхідним фактом, важливим для успішного розвитку бізнесу. На досліджуваному підприємстві функціонує власно розроблена автоматизована система управління, яка була впроваджена з першого дня роботи підприємства.

Структура АСУ туристичного оператора «TRG» представлена набором окремо розроблених програм для кожного структурного підрозділу підприємства. Негативною рисою даних розробок є відсутність інформаційних зв'язків деяких підрозділів, зокрема менеджерів.

Загальними особливостями ІТ туристичного оператора «TRG» є автоматизація процесів планування, обліку і управління основних напрямків діяльності підприємства

АСУ досліджуваного підприємства включає такі основні підсистеми:

- управління фінансами;
- управління контактами із споживачами;
- система управління продажами.

Управління фінансами туристичного оператора «TRG» включає чотири функціональних підсистеми;

- фінансове планування діяльності ПП;
- контроль над фінансовими процесами;
- реалізація фінансових процесів;
- фінансовий контроль діяльності.

Основними модулями підсистеми управління фінансами ПП є головна книга (фінансовий облік), рахунки до одержання, багатовалютність основних коштів, консолідація, які реалізують управлінський облік основного

призначення, систему фінансових планів і бюджетів, управління рухом грошових коштів, розподіл витрат, облік витрат, калькуляція собівартості, фінансові звіти.

– Фінансове планування діяльності туристичного підприємства передбачає складання фінансового плану, при цьому основні показники кошторисів визначаються на верхньому рівні ієрархії готельного підприємства, після чого відбувається їхня деталізація на нижніх рівнях. Усі фінансові плани і бюджети базуються на основі рахунків головної книги і заздалегідь описані в системі управлінської структури.

– Фінансовий контроль. Функціональність фінансових підсистем туристичного підприємства передбачає бюджетний контроль і управління рухом грошових коштів. Він ґрунтується на єдиній базі формування бюджетів та інтеграції фінансових операцій, рахунках головної книги та аналітичних об'єктах управлінського обліку. Прогнозні дані, розбиті за періодами, можуть оперативно порівнюватися з поточними результатами на рахунках головної книги. Існує можливість порівнювати плановані і фактичні результати по відповідних етапах витрат/доходів для центрів фінансової відповідальності.

Важливим моментом також є здійснення повсякденного обліку операцій на рахунках головної книги.

Підсистема фінансового плану разом з підсистемою управління розподілом витрат підприємства дозволяють:

- оцінити схожість результатів планової і фактичної собівартості послуги;
- здійснити аналіз відхилень на основі об'єктивних даних;
- сформулювати думку про рентабельність основних та додаткових послуг;
- управління рухом грошових коштів.

В управління контактами із споживачами входять використання Інтернет-ресурсів. Зокрема встановлено, що на підприємстві використовуються різноманітні підходи активізації співпраці з клієнтами туристичного підприємства. Аналізуючи презентаційні матеріали туристичного

підприємства, які представлені в Інтернет просторі у таблиці 2.2 виділені ті, які найбільш активно використовуються.

Таблиця 2.2

Використання Інтернет-ресурсів у діяльності туристичного оператора «ТРГ»

Метод	Сутнісна характеристика та особливості реалізації
Створення промо-сайтів	<p>Промо-сайти можуть створюються як на обмежений час (для просування конкретної послуги, проведення конкурсу, для привернення уваги споживача), так і тривалий період - для просування певної послуги, з періодичним поновленням для стимулювання інтересу до даної послуги (конкурси й вікторини, опитування, оголошення про знижки, подарунки й т.д. і т. п.). Промо-сайти :</p> <ul style="list-style-type: none"> – привертають увагу до конкретної послуги або всього підприємства; – дозволяють впливати на інтернет-аудиторію, вести рекламну кампанію в мережі навіть при відсутності корпоративного сайту; – дають можливість збору маркетингової інформації про споживачів; – надають повну й поновлювану інформацію про послуги
Створення сайтів-«парасольок»	<p>«Сайти-парасольки» створюються для загальної теми, актуальної й цікавої для цільової аудиторії з метою просування послуги. У доменних іменах варто використовувати ключові для цільової аудиторії слова, які є родовим поняттям для послуг, що просуваються на ринок. Це дозволяє не тільки залучити на сайт максимум потенційних споживачів, але й створити імідж підприємства. Необхідно усвідомлювати, що прямий зв'язок між конкретною послугою і сайтом, особливо при відсутності повної інформації з теми, заявленої в доменному імені, може давати й негативний ефект. Порушення очікувань користувача, який замість цікавої інформації знаходить тільки рекламну, викличе негативні емоції й у результаті може привести до неприйняття іміджу підприємства. Формально не корпоративний і не рекламний сайт надає розміщеній на ньому інформації додаткову об'єктивність, що викликає довіру й, в остаточному підсумку, стимулює ріст продажів.</p>
Метод	Сутнісна характеристика та особливості реалізації
Контент (змістовне наповнення) сайту	<p>Зміст сайту визначає кількість відвідувачів незалежно від назви. Так потенційні споживачі перший раз можуть «зайти» на сайт, зацікавившись словом, винесеним у доменне ім'я, але розчарувавшись, споживач у майбутньому може не скористатися даним сайтом. І навпаки - чим більше на сайті корисної, цікавої й часто поновлюваної інформації, тим частіше його будуть відвідувати. Інтерес до сайту, обумовлює інтерес і до підприємства, що просувається на ньому. Переконати потенційного споживача в перевагах підприємства і його послуг можна за допомогою надання йому ряду оперативної інформації</p>

Продовження табл. 2.2

<p>Організація власного розсилання</p>	<p>Розсилання - це «інформаційний листок» на конкретну тему, що розсилається з певної періодичністю і поширюється у глобальній мережі.</p> <p>Розсилання надає можливість:</p> <ul style="list-style-type: none"> – регулярно постачати зацікавлену аудиторію інформацією з визначеної теми; – формувати адресну базу споживачів, що мають визначені інтереси; – розміщати усередині власний рекламний банер; – забороняти розміщення усередині чужих рекламних банерів. <p>Передплата на розсилання – це безкоштовна й добровільна акція, тому для залучення (і втримання) передплатників доцільно контролювати інформаційне наповнення розсилання.</p>
<p>Директ-мейл</p>	<p>Основна проблема застосування директ-мейла – адресна база. Вона повинна містити адреси тільки тих споживачів, які дійсно зацікавлені в отриманні інформації, що розсилається підприємством. Частковим вирішенням проблеми складання адресної бази може бути проведення на сайті конкурсів, розіграшів і вікторин учасники для забезпечення зворотного зв'язка залишають свій e-mail, на якій надалі розсилається необхідна інформація. Доцільно, щоб програма розсилання відправляла по одному листу на одну адресу, із вказівкою цієї адреси у відповідній графі: чим більше індивідуально буде виглядати повідомлення, тим більше ймовірності, що з ним ознайомляться. Безумовні переваги прямого розсилання по електронній пошті – це швидкість і невисока вартість.</p>
<p>Опитування та анкетування потенційних споживачів</p>	<p>Опитування й анкетування - відомий маркетинговий інструмент. Проведення їх у мережі, з одного боку, обмежує цільову аудиторію межами інтернет-користувачів, а з іншого боку - спрощує процедуру збору й обробки інформації.</p> <p>Опитування й анкети:</p> <ul style="list-style-type: none"> – привертають увагу до послуги; – створюють відчуття зацікавленості в споживачі; – допомагають визначити попит на послуги; – дають можливість отримати різноманітну маркетингову інформацію; – створюють і зміцнюють позитивний імідж

Джерело: розроблено автором

На рисунку 2.3 наведено зразок презентації сайту туристичного оператора «TRG», на якому відображені пропозиції та характеристики пропонованих турів.

Дієвість системи управління контактами із споживачами знаходить своє продовження у системі управління продажами туристичних продуктів, яка передбачає:

- здійснення групових продажів;
- аналіз заявок від потенційних туристів , що надходять;
- формування цінової політики;
- здійснення бронювання;
- здійснення продажів турів.

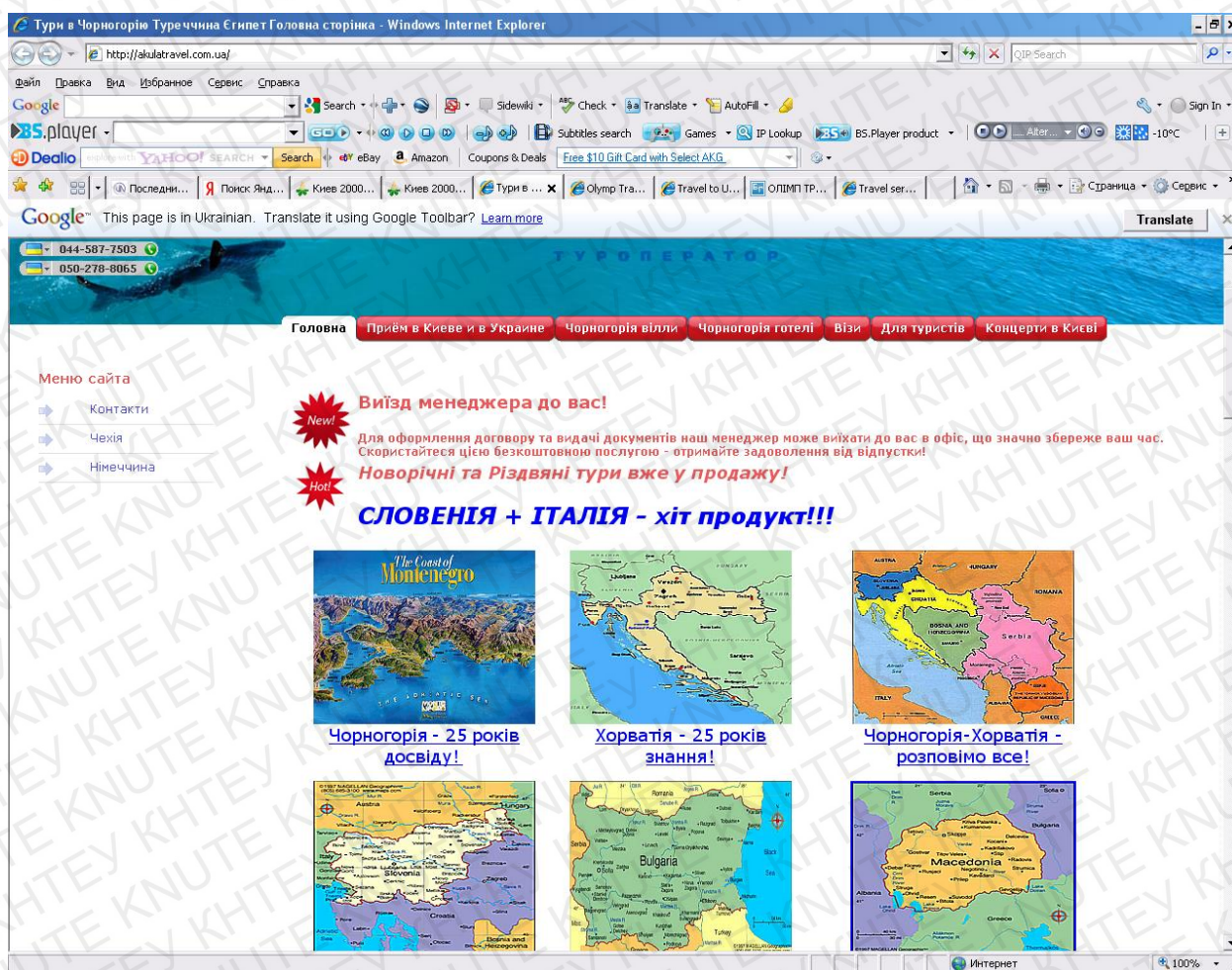


Рис. 2.3. Зразок презентації турів туристичним оператором «ТРГ»

Туроператор оснащений сучасними системами бронювання, що мають інформацію про наявність рейсів, місць, вартості перевезення, готелях, оренді автомобілів у будь-якій частині світу. На рисунку 2.4 наведено бланки для бронювання авіаквитків та замовлення туру через Інтернет.

У туристичному секторі постійно з'являються нові технології реалізації туристичного продукту, оскільки час стає одним з головних критеріїв

задоволення туристів. У зв'язку з цим туристичні підприємства повинні постійно удосконалювати свої управлінські технології.

Замовлення індивідуального туру		Бронювання авіаквитків	
Країна / Перелік країн*		Куди *	
Місто / Перелік міст*		Місце призначення *	
Готель / зірок		Дата *	
Дата початку туру*		Кількість осіб *	
Кількість днів *		Тип транспорту *	
Кількість осіб *		Вид оплати *	
Тип номера *		Коментарі	
кількість номерів *		Персональна інформація *	
Тип транспорту *		Ім'я *	
Вид оплати *		Прізвище *	
Коментарі		Е-mail (для зв'язку): *	
Персональна інформація *		Адреса	
Ім'я *		Тел/Факс	
Прізвище *			
Е-mail (для зв'язку): *			

Рис. 2.4. Приклади бронювання авіаквитків та замовлення туру через Інтернет у «TRG»

Так, перевага системи онлайн бронювання, яка використовується в туристичному підприємстві полягає в тому, що вона забезпечує бронювання і продаж туристичного продукту у режимі реального часу через інтернет, а також дозволяє автоматизувати внутрішньо-офісні технологічні процеси. При роботі у режимі реального часу відпадає необхідність в отриманні підтвердження, оскільки процес бронювання туру відбувається миттєво і заявці відразу ж привласнюється певний статус.

2.2. Практичні аспекти застосування управлінських технологій

Туристичний ринок є одним із найбільш динамічних та, на відміну від інших ринків, характеризується великою кількістю учасників, значною їх

географічною роз'єднаністю, швидким оновленням інформації.

Найбільш точно ефективність діяльності підприємства показують показники рентабельності, які будуть визначені в таблиця 2.3. Рентабельність витрат у 2019 році складала 0,2%, що менше на 3,7% пункти ніж у 2018 році, де цей показник сягав 3,9%. Тобто, на 100 грн. витрат припадало 3,9 грн. прибутку. Рентабельність власного капіталу показує скільки чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу.

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігаємо зменшення цього показника з 8,3% у 2013 р. до 2,8% у 2019 р. Рентабельність активів за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи кошти. Аналізуючи дані таблиці можна зазначити, що спостерігається зменшення показника, з 4,8% у 2017 році до 0,8% у 2019 році.

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності діяльності туристичного оператор «TRG»
за 2017-2019 роки**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютний приріст	
				2018/2017	2019/2018
Рентабельність доходу	3,7	-14,4	0,2	-18,1	14,5
Рентабельність витрат	3,8	-12,6	0,2	-16,4	12,7
Рентабельність власного капіталу	8,3	-114,5	2,8	-123	117,3
Рентабельність активів	4,8	-43,9	0,8	-48,7	44,7
Період окупності капіталу	21,0	-2,3	129,5	-23,3	131,8
Період окупності власного капіталу	12,1	-0,9	35,4	-13,0	36,3
Коефіцієнт реінвестування	3,7	-0,6	29,4	-4,3	30,0
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,3	0,7	0,8	0,4	0,2

Джерело: розроблено автором

Отже, охарактеризувавши основні показники господарської діяльності туристичного оператора «TRG» констатуємо, що незважаючи на кризові явища

в економіці і, відповідно зменшення доходів потенційних туристів, туроператор зумів зберегти ринкові позиції на ринку завдяки диференціації туристичної пропозиції та розробленню нових туристичних програм.

Прибутковість необоротних активів у 2018 році порівняно з 2017 зменшилась у зв'язку із збитками, а у 2019 р. збільшилась на 0,78, але все ще, залишалася від'ємною, а загалом протягом досліджуваного періоду, необоротні активи стали неприбутковими. Так як вже було відображено динаміку та обсяги доходу від реалізації, витрати та прибуток, вважається за раціональне не повторюватися і зосередитися на інших моментах, наприклад, на структурі витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура витрат туристичного оператора «ТРС» за 2017-2019 р.р.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп росту, %		Темп приросту, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Матеріальні затрати	42,9	65,0	38,3	22,0	-26,7	151,4	58,91	51,4	-41,1
Витрати на оплату праці	12,2	9,9	15,0	-2,3	5,0	81,22	150,6	-18,8	50,6
Відрахування на соціальні заходи	0,0	3,6	5,6	3,6	2,1	157,7		-100	57,7
Амортизація	2,4	3,0	1,9	0,6	-1,1	125,8	64,51	25,8	-35,5
Інші операційні витрати	40,9	0,3	38,8	-40,5	38,5	0,783	12136	-99,2	
у тому числі									
Інші звичайні витрати	0,0	16,1	0,0	16,1	-16,1		0	-100	-100
Надзвичайні витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
Податок на прибуток	1,6	2,1	0,4	0,5	-1,7	129,7	20,31	29,7	-79,7
Разом витрати	100,0	100,0	100,0			100	100	0	0

Джерело: розроблено автором

У структурі витрат домінуючу роль у 2019 році відігравали інші операційні витрати – 38,8%, які зменшилися у порівнянні з 2018 роком на 2,1% пункти, та матеріальні затрати – 38,3%, які також зменшилися на 4,6% пункти

по відношенню до 2017 р. Натомість, питома вага витрат на оплату праці збільшилась з 12,2% у 2013 р. до 15% у 2014 р. Також спостерігається збільшення питомої ваги відрахувань на соціальні заходи, у 2017 р. вони були відсутні, у 2018 р. – 3,6%, а у 2014 році – 5,6%. У структурі витрат податок на прибуток у 2019 складав 0,4%, що на 1,2% пункти менше ніж у 2018 році, та на 0,5% пункти менше ніж у 2017 році. Ця тенденція свідчить про зменшення бази оподаткування на підприємстві, в даному випадку, прибутку.

Для вирішення проблем впровадження інформаційних технологій в управління зазначимо, що насамперед їх вплив на розвиток господарської діяльності туристичного оператора «TRG» є важливим чинником ефективної діяльності, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і підприємства в цілому; впливають на конкурентоздатність та якість обслуговування споживачів. Використання інформаційних технологій та програмних продуктів наскрізної автоматизації бізнес-процесів туристичним підприємством це не тільки питання створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку.

Використовувана система бронювання послуг припускає максимальну автоматизацію процесу ведення туристичного бізнесу і тим самим мінімізує негативний вплив людського чинника, і істотно економить робочий час. Для підрахунку корисного використання робочого часу у туроператора «TRG» розраховано коефіцієнт ефективності використання максимально можливого фонду робочого часу, який характеризує зміст праці. Даний коефіцієнт пропонуємо розраховувати по наступній формулі:

$$K_{\text{вик}} = 100 - \sum \left(\frac{T_i}{T_B} * 100 \right), \quad (2.1)$$

де $K_{\text{вик}}$ – коефіцієнт використання робочого часу;

T_i – втрати робочого часу по i категорії;

T_B – максимально можливий фонд робочого часу.

Для розрахунку коефіцієнта використання робочого часу (табл. 2.6) попередньо проведені розрахунки втрат робочого часу по всіх категоріях (Ті) (табл. 2.5.) – в даному випадку їх 4:

- підготовка рахунків (Т1),
- калькуляція повної вартості туру (Т2),
- формування баз даних (Т3),
- опис послуг туру (Т4), з урахуванням загальної кількості реалізованих турів;
- максимально можливий фонд робочого часу (ТБ).

Таблиця 2.5

Кількість реалізованих турів у туроператора «TRG» у 2019 р.

Категорії	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Кіл-ть реалізованих турів по кв.	475	430	550	420
T ₁	T _{1I} =475x60=28500	T _{1II} =430x60=25800	T _{1III} =550x60=33000	T _{1IV} =420x60=25200
T ₂	T _{2I} =475x60=28500	T _{2II} =430x60=25800	T _{2III} =550x60=33000	T _{2IV} =420x60=25200
T ₃	T _{3I} =475x80=38000	T _{3II} =430x80=34400	T _{3III} =550x80=44000	T _{3IV} =420x80=33600
T ₄	T _{4I} =475x60=28500	T _{4II} =430x60=25800	T _{4III} =550x60=33000	T _{4IV} =420x60=25200
T _B	T _{B1} =56x8x60x20= =537 600	T _{B2} =59x8x60x20= =566 400	T _{B3} =67x8x60x20= =643 200	T _{B4} =61x8x60x20= =585 600

Для розрахунку ефективності системи онлайн бронювання пропонуємо використовувати метод повного розрахунку. Даний метод базується на докладному і повному розрахунку кожного компоненту проекту відповідно до конкурентних розцінок, прийнятих на період здійснення проекту.

Таблиця 2.6

Коефіцієнт використання робочого часу по кварталах

I кв.	$\hat{E}_{\text{дее}1} = 100 - \sum \left(\frac{28500 + 25800 + 33000 + 25200}{537600} * 100 \right) = 81,05$
II кв.	$\hat{E}_{\text{дее}2} = 100 - \sum \left(\frac{28500 + 25800 + 33000 + 25200}{566400} * 100 \right) = 80,26$
III кв.	$\hat{E}_{\text{дее}3} = 100 - \sum \left(\frac{38000 + 34400 + 44000 + 33600}{643200} * 100 \right) = 77,77$

Продовження табл. 2.6

IV кв.	$\hat{E}_{\text{агг4}} = 100 - \sum \left(\frac{28500 + 25800 + 33000 + 25200}{585600} * 100 \right) = 81,35$
Середнє	$K_{\text{вик.с}} = \frac{81,05 + 80,26 + 77,77 + 81,35}{4} = 80,11$

Розрахувавши коефіцієнт використання робочого часу у туроператора «TRG», прийшли до висновку, що в даних умовах фонд робочого часу витрачається неефективно, оскільки щокварталу в середньому 20% робочого часу витрачається на операції, які могли б виконуватися автоматично. Разом з тим туроператор «TRG», має можливість скоротити свої внутрішні витрати.

Висновки до розділу 2

Для зменшення своїх внутрішніх витрат туристичному оператору «TRG» необхідно автоматизувати функцію інформаційних зв'язків в структурних підрозділах, внаслідок чого:

- реалізується обмін інформацією;
- підвищиться рівень точності та достовірності інформації;
- підвищиться рівень контролю за станом підприємства і фінансових потоків;
- забезпечується своєчасне прийняття управлінських рішень.

Завершуючи опрацювання особливостей застосування інформаційних технологій у діяльності туроператора «TRG» зазначимо, що в основі АСУ лежать бази даних, що дозволяють акумулювати і зберігати детальну інформацію з роботи підприємства та його взаємин з кожним споживачем. Накопичені дані полегшують прогнозування попиту на послуги і проведення більш ефективної маркетингової політики.

Автоматизована інформаційна система даного підприємства концентрує в собі майже всі результати роботи системи моніторингу і попередження подій і подає на засобах відображення узагальнені, а також деталізовані по багатьох рівнях і аспектах дані та інформацію.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування напрямів впровадження інформаційних технологій в комунікаційній діяльності туристичного оператора

Здійснивши практичний аналіз сутності управлінських технологій та проаналізувавши ступінь їх використання у туроператора «TRG» можна зробити висновок, що персонал є найціннішим ресурсом будь-якого підприємства. Від раціонального управління персоналом багато в чому залежить ефективність роботи підприємства в цілому.

Так як одним із факторів конкурентоспроможності є персонал підприємства то туроператору «TRG» необхідно впровадження сучасних технологій в управління в цій площині. Таким чином на даному підприємстві було проведено дослідження за допомогою анкетування для визначення перспективних напрямів покращення підприємстві господарської діяльності.

Анкетування проводилось серед працівників туроператора «TRG» з метою оцінки дійсного стану підприємстві праці на підприємстві.

Проаналізувавши анкетні дані було визначено відсоткове співвідношення, яке приведене у таблиці 3.1. 10-бальна шкала вимірювання критерій була розбита на 4 групи: 1 бал – найгірша оцінка, від 2 до 5 – непогана оцінка, від 6 до 9 – добра оцінка, 10 балів – найкраща оцінка.

Проаналізувавши дані, можна зробити висновок про організацію праці персоналу туроператора «TRG».

Отже, найнижчу оцінку за 10-бальною шкалою (1-5 балів) отримав ряд критеріїв, на які слід звернути увагу при покращенні праці персоналу туроператора «TRG», а саме:

- сприйняття та розуміння місії та іміджу туроператора;
- загальні правила роботи персоналу;

- створення єдиної бази даних, яка спрощує обмін інформацією між різними підрозділами туроператора;
- створення бази даних управління персоналом;
- знання своїх обов'язків, які прописані у посадовій інструкції;
- використання спільних цінностей, ідеалів та уніфікованих стандартів.

Таблиця 3.1

Оцінка критеріїв покращення праці персоналу туроператора «TRG»

<i>Критерій оцінки</i>	<i>1 бал</i>	<i>2-5 балів</i>	<i>6-9 балів</i>	<i>10 балів</i>
1. Організаційна культура туроператора формує команду однодумців, які мають загальну мету своєї трудової діяльності у встановленні постійних відносин із споживачами, %			70	30
2. Участь робітників в розробці місії та бренду туроператора, що визначає прагнення робітників туроператора нести відповідальність за свою працю, %	17	50	33	
3. Сприйняття та розуміння місії та іміджу туроператора, які розвивають контактність співробітників в процесі роботи та взаємодію з клієнтами, %		33	67	
4. Загальні правила роботи персоналу, які надають співробітнику простір для прийняття рішень в процесі обслуговування клієнтів, %		30	70	
5. Постійна оцінка роботи співробітника туроператора з боку керівництва та колег, що стимулює працю, %			83	17
6. Система мотивації туроператора, яка стимулює працівника до навчання, підвищення свого професійного рівня та кар'єрного росту, %		37	63	
7. Знання цілей та завдань туроператора, а також ефективні інформаційні канали, які знижують опір працівників організаційним змінам (перебудові роботи туроператора), %	20	50	30	
8. Створення єдиної бази даних, яка спрощує обмін інформацією між різними підрозділами туроператора, %		70	30	
9. Створення бази даних управління персоналом, %	100			
10. Внутрішня система комунікації, яка допомагає відкрити вільний доступ до інформації всіх співробітників відповідно до їх посади, %	10	50	40	
11. Знання своїх обов'язків, які прописані у посадовій інструкції, %		17	33	50
12. Відповідність фактичного змісту роботи посадовій інструкції, %		17	83	
13. Використання спільних цінностей, ідеалів та уніфікованих стандартів, які спрощують адаптацію нових робітників туроператора, %		17	83	

Джерело: розроблено автором

Оскільки найнижчу оцінку отримали показники створення єдиної бази даних, яка спрощує обмін інформацією між різними підрозділами підприємства та створення бази даних управління персоналом, то це вимагає удосконалення цього аспекту діяльності.

У ході проведеного аналізу було встановлено, що на ефективність управлінського рішення впливає якість одержуваної інформації. Ефективність, як і якість інформації, характеризується своєчасністю, адресністю, конкретністю.

Таким чином, з метою оцінки якості циркулюючої інформації у туроператора «TRG» було проведене опитування з використанням показників: достовірності, змістовності, репрезентативності, повноти, доступності, своєчасності, стійкості, точності, цінності. Опитування проводилося для виявлення значущості показників якості інформації і ступеня їх впливу на господарську діяльність та прийняття управлінських рішень. Кожному з них було дано бальну оцінку ступеня впливу на управлінські рішення за шкалою від 0 до 10 балів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Бальні оцінки значущості показників якості інформації
туроператора «TRG»**

№ з/п	Показники якості інформації	Ступінь впливу на прийняття управлінського рішення, (бал)
1	Достовірність	8
2	Змістовність	7
3	Репрезентативність	8
4	Повнота	6
5	Доступність	6
6	Актуальність	7
7	Своєчасність	8
8	Стійкість	7
9	Точність	6

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.2 можна зробити висновок, що показники якості інформації не відповідають встановленому найвищому оціночному критерію. Зокрема:

- достовірність інформації оцінюється у 8 балів, що означає: в інформації, що поступає, для керівництва міститься 20% прихованих помилок і неточностей. Тобто, для прийняття управлінського рішення проблема не може бути чітко і однозначно визначеною. Раціональне рішення прийматися не може;
- змістовність інформації складає 70%, тобто 30% документів вимагають повторної перевірки. Це інформація про окремі операції в процесі виробництва;
- репрезентативність, також має відхилення, а саме 20% інформації не відображає обґрунтованість підбору істотних показників та зв'язків явищ і процесів. Особа, приймаюча рішення, не має чітко визначеної мети;
- доступність інформації складає 60%, що обумовлено слабкою автоматизацією обліку інформації, так, як у туроператора «TRG» розроблена і впроваджена власна АСУ. Відповідно, не забезпечується повною мірою виконанням відповідних процедур отримання і обробки інформації для прийняття управлінського рішення. У зв'язку з цим не витримується актуальність і своєчасність інформації;
- стійкість і точність інформації не відповідають критеріям унаслідок недостатнього реагування на зміну вхідних даних, а отже, неповного відбору і формування баз інформаційних даних.

Спостерігається неспівпадання каналів і видів збираної інформації вищої ланки. Так, вона «збирає» від нижчестоящих таку інформацію, яку не «накопичує» для себе. Звідси багато запитів «зверху», які примушують нижчестоящі ланки збирати наново, дублювати інформацію. Це відноситься до запиту непотрібних відомостей, довідок, планів заходів та ін. Зате випущено з уваги збір дійсно потрібної, стабільної інформації. Спотворюються маршрути руху інформації, вони часом надмірно подовжуються. У результаті відбувається величезна розтрата часу і сил.

Таким чином, можна дійти висновку, що на підприємстві спостерігається недостатньо якісна інформація, яка використовується, що спричиняє за собою ситуацію невизначеності при прийнятті управлінських рішень.

У ході дослідження встановлено, що керівники, знаходячись в ситуації невизначеності, частіше за все приймають рішення інтуїтивно. Згідно з експертними оцінками, якість інформації, що використовується, в основному склала 50-60%.

Відповідні структурні підрозділи досліджуваного підприємства незадовільно забезпечені якісною інформацією, одночасно поступає зайва для них інформація. Нераціонально використовуються інформаційні дані, що перешкоджає прийняттю адекватних ситуаціям управлінських рішень.

Внаслідок того, що на підприємстві встановлена самостійно розроблена АСУ, спостерігається відсутність зв'язків між інформаційними базами даних багатьох структурних підрозділів у виробничому і управлінському процесі, що є однією з причин економічних втрат на підприємстві і посилення потенційних конкурентів. Має місце несучільне віддзеркалення в комп'ютерній базі даних документів, що стосуються руху у реальному режимі часу. Підрозділи приймають документи, оформлені вручну.

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що вирішення проблеми лежить у площині впровадження інноваційних технологій в автоматизовану систему управління (рис 3.1).

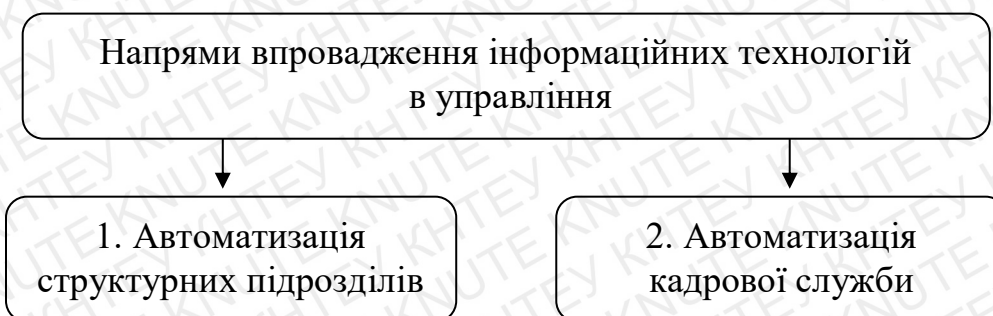


Рис. 3.1. Напрями впровадження інформаційних технологій в управління туристичного туроператора «ТРГ»

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, впровадження інноваційних технологій в АСУ туристичного оператора «TRG» значно спростить процес управління підприємством, що дозволить вчасно збирати, аналізувати, обробляти необхідну інформацію і приймати вірні рішення, поліпшити механізм реалізації стратегії.

Загальною метою впровадження інноваційних технологій в АСУ на даному підприємстві є ефективна допомога у виконанні функцій планування, мотивації, контролю виробничої діяльності і процесу управління в цілому. Найважливішим її завданням є доставка потрібної інформації у потрібний час.

1. Сучасна комплексна АСУ структурних підрозділів туроператора повинна забезпечити підвищення ефективності управління на підприємстві, зниження втрат та виконання всіх задач забезпечення документації управління у повному обсязі.

Впроваджувані інформаційні технології побудовані на єдиних методологічних принципах, програмно-технічних і технологічних рішеннях у межах діючих організаційно-правових умов у вигляді вітчизняного законодавства, державних стандартів, інструкцій і вимог.

Переваги впровадження сучасних інформаційних технологій в управління туристичного оператора «TRG»:

- повноцінне використання накопиченого інформаційного ресурсу;
- реалізація принципу однократного введення інформації та її багатократного використання як подокументно, так і фактично;
- використання стандартної системи:

Визначені переваги напрямків впровадження інноваційних технологій в управління туристичного оператора «TRG» обумовлять впровадження єдиної бази даних, яка спрощуватиме обмін інформацією між різними підрозділами в сукупності з базою даних управління персоналом.

2. Задачі системи управління персоналом туристичного оператора «TRG» на основі автоматизації управлінських рішення будуть диференційовані

відповідно до особливостей інформації, що використовується на підприємстві, і представлені в укрупненому вигляді (комплекси задач) наступними чином:

- робота з персоналом на рівні відділу кадрів;
- кадрова політика;
- нормування праці;
- фінансування витрат на персонал;
- організація праці;
- мотивація праці;
- психологічні аспекти;
- соціологічні дослідження;
- соціальне і медичне забезпечення;
- техніка безпеки;

Для керівників туристичного оператора «TRG» саме така структурованість задач системи управління персоналом надасть найчіткіше концептуальне уявлення про склад інформаційної бази, що використовується при їх рішенні, причому навіть незалежно від того, чи існує її комп'ютерний еквівалент і відповідна комп'ютерна інтерпретація. Практичне рішення задач управління кадрами є основою для реалізації кадрової політики даного підприємства, складовими елементами яких є: політика зайнятості, політика навчання, політика трудових відносин, політика оплати праці, політика добробуту. Залежність цих елементів від використання сучасних інформаційних технологій для основних задач управління кадрами в туристичному підприємстві «TRG» узагальнена у таблиці 3.3.

Розширення меж впровадження інноваційних технологій в діяльність туристичного туроператора «TRG» дозволить:

- сформувати більш якісну інформаційну базу про кадри підприємства по всіх аспектах в порівнянні з тією, яка представлена в даний час;
- створити умови для вирішення принципово нових задач, до числа яких можна віднести, наприклад, задачу планування і розподілу робіт в рамках проектів і формування робочих груп на їх виконання;

– залучати повну базу даних про кадри, що дозволить підбирати персонал відповідно до специфіки майбутніх робіт, виходячи з об'єктивних професійних і соціально-психологічних характеристик персоналу.

Таблиця 3.3

Наслідки впливу впровадження інформаційних технологій (ІТ) на зміни кадрової політики туристичного оператора «TRG»

ІТ, що використовуються та будуть використовуватись	Результати впливу на зміни окремих аспектів кадрової політики
<i>Задача: Підбір кадрів</i>	
Інтернет	Розширення можливостей знаходження фахівця, у тому числі в інших регіонах або країнах. Слідство — вдосконалення трудових процесів на відповідній ділянці роботи
<i>Задача: Аналіз резюме кандидатів</i>	
Сканування, аудио-технології, Інтернет	Вдосконалення трудових процесів в кадровій сфері, наприклад, оперативність і оптимізація технології рішення задачі
<i>Задача: Співбесіда з кандидатами</i>	
Інтернет	Вдосконалення трудових процесів в кадровій сфері і підвищення професійних знань, навчання
<i>Задача: Відбір претендентів на вакантні робочі місця</i>	
Автоматизоване комп'ютерне тестування, Інтернет	Скорочення ризику прийняти на роботу безвідповідальної людини. Зведення до мінімуму ризику входження в колектив працівника, не відповідного прийнятим на підприємстві нормам і принципам. Слідство – збереження стійкого сприятливого клімату в колективі і стабільність всіх трудових процесів
<i>Задача: Навчання і перенавчання кадрів</i>	
Інтернет, системи мультимедіа	Індивідуалізація процесу навчання. Дистанційне навчання і можливість залучати до цього процесу різні соціальні групи населення. Слідство – зміна структури зайнятості і політики навчання
<i>Задача: Атестація і просування по службовим сходам</i>	
Автоматизоване комп'ютерне тестування, Інтернет	Підвищення об'єктивності з питань зміни соціального статусу працівника. Слідство – зміна трудових процесів, структури зайнятості, політики навчання, політики оплати праці, політики добробуту
<i>Задача: Складання посадових інструкцій</i>	
Автоматизація (програмування) процесу складання посадових інструкцій	Зміни трудових процесів за рахунок: 1) встановлення більш чіткої регламентації праці кожного конкретного працівника, оскільки для цих цілей застосовуватимуться не типові посадові інструкції, а ті, які складені безпосередньо з урахуванням технологічної і організаційно-структурної специфіки підприємства; 2) економії часу для формування власне посадових інструкцій шляхом використання готових семантичних формулювань, які при необхідності можуть доповнюватися відповідно до специфіки

	<p>штатного розкладу підприємства;</p> <p>3) завдання певних елементів дублювання в однойменних блоках посадових інструкцій для деяких суміжних посад по горизонталі в цілях підприємстві за особливих умов поєднання посад;</p> <p>4) виявлення, навпаки, невинуватених елементів дублювання в однойменних блоках посадових інструкцій для окремих суміжних посад по горизонталі або підлеглих посад по вертикалі. Це дозволяє розв'язати проблему «ефекту відсутності». Його суть полягає в тому, що тимчасова відсутність працівника негативно позначається на роботі підрозділу унаслідок розриву виробничих або інформаційних зв'язків. В результаті можливе блокування виробничих або управлінських процесів. Чим швидше це виявиться, тим більше необхідності в даному працівнику (або його робочому місці). Якщо ж у разі відсутності працівника нічого подібного не відбувається, тобто робота його «чекає», то повинно ставитися питання про принципову необхідність існування такого робочого місця.</p>
Задача: Анкетування	
<p>Автоматизація (програмування) процесу обробки анкет</p>	<p>Об'єктивна інформація по окремих аспектах управлінського, виробничого, психологічного, соціального характеру, яка бере участь у формуванні кадрової політики підприємства. Слідство – можливі зміни трудових процесів, структури зайнятості і політики добробуту</p>

Джерело: розроблено автором

При впровадженні інформаційних технологій в управління персоналом туристичного оператора «TRG» необхідно враховувати ту обставину, що наявність ІТ надасть можливості дистанційної роботи і інтерактивного тестування, використання технології сканування тощо. Водночас впровадження цих задач зв'язано з розробкою організаційного, методичного, інформаційного і програмного забезпечення, а також засновано на використуванні відповідного технічного забезпечення.

Розширення можливостей впровадження ІТ в процеси управління кадрами туристичного підприємства «TRG» покликані удосконалити їх у напрямі оптимізації витрат на персонал і підвищення ефективності управління підприємством в цілому за рахунок раціонального використання його кадрового потенціалу.

Автоматизація кожного управлінського процесу туристичним оператором «TRG» зменшить розмір витрат на управління, змінить якісні характеристики управлінського процесу, значно вплине на величину економічної вигоди, одержуваної підприємством.

Витрати з управління складаються з фонду оплати праці управлінців і

вартості їх інформаційного забезпечення. Проте існують ще два компоненти витрат на управління. Це упущена вигода від не прийнятого вчасно рішення і оплата помилкових рішень. Причиною помилкових управлінських рішень або затримки у їх прийнятті, як правило, є відсутність достовірної інформації у момент прийняття рішення.

Ефект від поліпшення запропонованих інформаційних технологій підрозділяється на обчислюваний і необчислюваний. Якщо при оцінці доцільності впровадження ІТ спиратися тільки на аналіз прибутку на капітал, що інвестується в автоматизацію, то спотвориться або пропаде все значення вдосконалення управлінських процесів. Ціна досягнення (внаслідок вдосконалення параметрів процесу управління) таких цілей, як підвищення якості обслуговування споживачів, зростання конкурентоспроможності, не піддається точному грошовому вимірюванню. Своєчасність прийняття і вірогідність отримання правильного рішення зростає, якщо вся необхідна інформація пропускається через інформаційні системи, а не локалізується в паперових архівах і персональних комп'ютерах окремих служб і підрозділів.

Приріст ефективності економічної діяльності підприємства в результаті комплексної автоматизації управлінських процесів виявляється різним чином.

Складові чинники, які визначають сукупний ефект від автоматизації управлінських процесів туроператора «TRG»:

- якісне поліпшення процесів підготовки і прийняття рішень;
- зменшення трудомісткості процесів обробки і використання даних;
- економія умовно-постійних витрат за рахунок можливого скорочення персоналу, необхідного для забезпечення процесу управління підприємством;
- переорієнтація персоналу, вивільненого від рутинних завдань обробки даних, на більш інтелектуальні види діяльності;
- стандартизація бізнес-процесів у всіх підрозділах підприємства;
- оптимізація виробничої програми підприємства;
- скорочення термінів оборотності коштів;
- встановлення оптимального рівня запасів матеріальних ресурсів і

обсягів незавершеного виробництва;

- зменшення залежності від конкретних фізичних осіб, що є «утримувачами» інформації або технологій обробки даних;
- отримання автоматизованої підтримки для заходів щодо «оптимізації» оподаткування;
- використання непомітних (прихованих) для виконавців технологій контролю виконуваної ними роботи.

Всі вище перелічені чинники підвищення результатів економічної ефективності становлять потенціал, який повинен бути забезпечений при впровадженні сучасних систем управління.

Джерелом капітальних вкладень на впровадження інноваційних технологій можуть частина чистого прибутку, надплановий прибуток, довгострокові кредити банку, інвестиції.

Для того щоб побудувати ефективну систему управління персоналом туристичному туроператору «TRG» необхідно реалізувати інструменти кадрового аналізу.

За допомогою системи «Фараон» в «TRG» планується:

- ефективна організація кадрової роботи;
- здійснення кадрового аналізу по всіх управлінських рівнях;
- оперативне вирішення кадрових задач;
- одержувати об'єктивну та адекватну інформацію про персонал;
- вести діловодство згідно чинного законодавства;

Програма «Фараон» надасть туроператору «TRG» єдиний інформаційний простір з туроператорами TUI, Гамалія тощо.

Проте, залежно від службових повноважень співробітників, можливо дозволити різні права доступу до інформації.

У системі «Фараон» можна виділити наступні блоки функцій:

- організаційна структура;
- управлінський облік;
- розрахунок залишків відпусток;

- діловодство;
- складання звітів;
- облік працівників;
- облік робочого часу;
- планування праці;
- пошук інформації.

Програма «Фараон» представляє організаційну структуру підприємства у вигляді ієрархічного «дерева», що відображає вкладеність підрозділів і посад. Таке представлення організаційної структури має наступні переваги:

- наочність структурних перетворень. Графічне представлення організаційної структури зручне тим, що дає можливість виконувати складні структурні перетворення.

- кадровий аналіз по структурі підприємстві. Завдяки графічному представленню організаційної структури є можливість проводити кадровий аналіз на будь-якому її рівні. Тобто, можна виконувати пошук або будувати звіти як по всьому підприємству відразу, так і по окремо взятих підрозділах.

- Моделювання організаційних структур. Програма «Фараон» виводить в Excel структуру будь-якого елемента підприємства у вигляді блок-схеми. У блок-схемі відображається вибрана вами кількість рівнів підлеглості. Для кожного підрозділу виводиться його назва, а для кожної посади виводиться її назва і дані співробітника.

У випадку бракування стандартних форм звітів, програмою передбачено створення нових звітів за допомогою вбудованого конструктора та генератора звітів.

- Штатний розклад. Важливою особливістю інформаційних систем «Фараон» є можливість вести кадрову роботу як на рівні окремого структурного підрозділу, так і на рівні підприємства в цілому. Ці можливості забезпечуватимуться туроператором «TRG» завдяки реалізованій у запропонованій програмі концепції структури підприємства.

Ядром програми «Фараон» є штатний розклад підприємства. Воно

представляється у вигляді ієрархічного дерева, в якому можливо необмежена кількість рівнів вкладеності, і виводиться в Excel відповідно до уніфікованої форми. В пропонованій нами ІС управління персоналом передбачено два види штатного розкладу:

1. Вкладеність елементів штатного розкладу.

Ця структура відображає схему вкладеності структурних елементів (тобто приналежність посад різним підрозділам) в штатному розкладі підприємства. Ця модель найбільш зручна для побудови різних звітів і проведення кадрового аналізу. Вона забезпечить туроператору «TPG» введення і зміну класичного штатного розкладу (рис. 3.2., 3.3.).

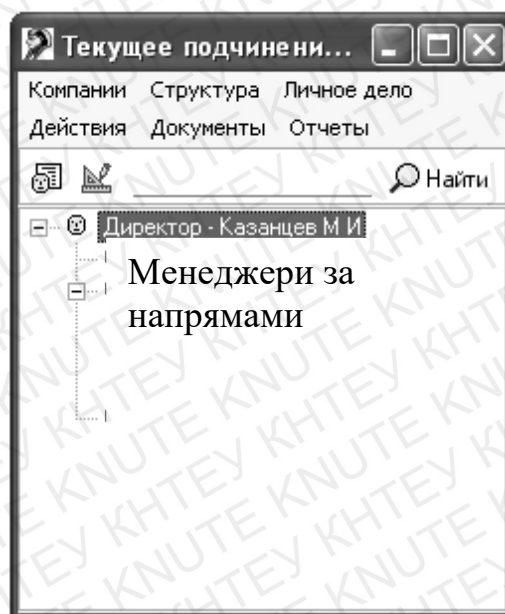
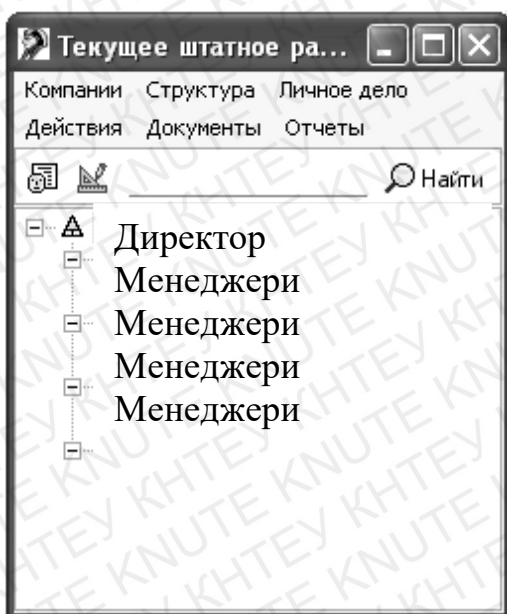


Рис. 3.2. Структура штатного розкладу Рис. 3.3. Структура підлеглих посад

2. Підлеглисть елементів штатного розкладу.

Цей варіант штатного розкладу показує схему управління підприємством. В ній відображаються тільки посади і їх підлеглисть один одному.

Структура підлеглих і структура вкладеності – програма «Фараон» моделює дві організаційні структури:

- структуру підлеглих;

– структуру вкладеності.

Структура підлеглості показує підлеглисть посад, тим самим відображаючи управлінську модель підприємства. А структура підлеглості показує як до складу одних підрозділів входять інші підрозділи і посади, тим самим відображаючи штатний розклад.

Планування і архівація організаційних структур – програма «Фараон» дозволяє працювати з планованою структурою підприємстві, не змінюючи поточну структуру. Це дуже важлива особливість, оскільки досліджуване підприємство зможе планувати зміни в структурі підприємстві, роздруковувати і затверджувати плановану структуру, після чого випустити наказ і відобразити всі зміни в поточній структурі. При цьому діюча раніше структура підприємстві зберігається в архіві, звернувшись до якої можливо знайти і подивитися старі організаційні структури, що діяли в будь-який період часу.

За допомогою програми «Фараон» туроператором «TRG» планується вести облік працівників наступних категорій:

- кандидати на роботу;
- позаштатні співробітники;
- штатні співробітники;
- тимчасово непрацюючі співробітники (в декретних відпустках тощо);
- звільнені співробітники.

Поняття особистої справи включає анкету співробітника і набір додаткових форм. Анкета співробітника побудована в точній відповідності з уніфікованою формою і при необхідності виводиться в Word для розпечатування.

Кадрова служба досліджуваного підприємства дозволяє автоматизувати планування і облік всіх операцій із співробітниками. Таким чином робота даної служби підприємства «TRG» буде налаштована на автоматизацію наступних операцій:

- прийом на роботу;
- звільнення;

- чергова відпустка;
- відпустка без збереження заробітної плати;
- відпустка по вагітності і пологам;
- відпустка по догляду за дитиною;
- лікарняний лист;
- відрядження;
- підвищення кваліфікації;
- професійна перепідготовка;
- зміна заробітної платні;
- зміна реквізитів працівників;
- заохочення;
- атестація.

При цьому програмою передбачена настройка автоматизації будь-яких кадрових операцій відповідно до принципів управління персоналом.

Формування кадрових документів – в процесі проведення кадрових операцій пропонуваною програмою автоматично формуються відповідні документи. Сформовані документи виводяться в Word, при цьому програма сама заповнює всі необхідні поля (рис. 3.4).

Командировка - Потапов Р А

Підр	Управлінський	
Пс	Менеджер	
Пункт признач	Вільнюс	
	Підписання договору	
Ос	Наказ №24 від 01. 03. 2020.	
Дата поч	28.04.2020	
Дата завершення	02. 05.2020.	
Тривалість (кількість)	8	

Приказ

Номер 24 от 01. 03.2020. Вибрати

Тема Командировка - Потапов Р А

На контроль Нет Текст

Командировочное удостоверение(T10) ▼

Служебное задание(T10a) ▼

Добавить документ... OK Отмена

Рис. 3.4. Оформлення відрядження працівника програмою «Фараон»

Програма «Фараон» дозволяє створювати і змінювати робочі графіки різних категорій або змін співробітників. Відповідно до робочих графіків і проведених кадрових операцій програма автоматично виводить в Excel таблиць обліку робочого часу співробітників будь-якого підрозділу або всього підприємства. Таблиць виводиться по затвердженій формі і чітко відображає інформацію про прийоми, переклади, звільнення, відпустки, лікарняні, відрядження, і інші операції, що стосуються робочого часу. У випадку якщо необхідно вести детальний облік приходу і відходу співробітників. Для зручності обліку чергових відпусток, «Фараон» автоматично розраховує кількість днів відпустки, яку можливо надати співробітнику на певну дату. При цьому програма також показує кількість днів чергової відпустки, використану співробітником за кожний обліковий період, і невикористані залишки відпустки. При необхідності програма виводить в Excel звіт, що показує залишки чергових відпусток для групи співробітників

Завдяки функції планування кадрових операцій туроператор «TRG» може скласти графіки навчання співробітників, чергових відпусток, атестацій тощо. При цьому вбудований у програму планувальник робочого часу нагадуватиме про заплановані операції, дні народження співробітників, закінчення випробувальних термінів і термінів трудових договорів. При необхідності можливе виконання синхронізації програми «Фараон» з календарем в Microsoft Outlook.

Туристичний оператор «TRG» планує за допомогою програми «Фараон» автоматично створювати різні кадрові документи. Тексти документів виводити в Word. Кожний документ створювати за шаблоном, який автоматично заповнювати програмою. Використовуючи Word, змінювати шаблони або створювати нові, а також редагувати текст документів, що виходять.

На досліджуваному підприємстві за допомогою програми «Фараон» планується забезпечити автоматизацію документів наступних типів:

- Розпорядчі документи (накази, службові записки тощо).

– Інформаційно-довідкові документи (довідки, контракти вітальні листівки, листи, конверти тощо).

– Організаційні документи (посадові інструкції, описи підрозділів тощо).

Нами також відповідно планується забезпечити вивід наступних уніфікованих кадрових документів у туроператора «ТРГ» (форми):

– «Наказ (розпорядження) про прийом працівника на роботу».

– «Особиста картка працівника».

– «Штатний розклад».

– «Наказ (розпорядження) про переклад працівника на іншу роботу».

– «Наказ (розпорядження) про надання відпустки працівнику».

– «Наказ (розпорядження) про надання відпустки працівникам».

– «Графік відпусток».

– «Наказ (розпорядження) про припинення дії трудового договору (контракту) з працівником».

– «Наказ (розпорядження) про направлення працівника в відрядження».

– «Відрядне посвідчення».

– «Службове завдання для напряму у відрядження і звіт про його виконання».

– «Наказ (розпорядження) про заохочення працівника».

– «Табель обліку використання робочого часу».

– «Записка-розрахунок про надання відпустки працівнику».

– «Акт про прийом робіт, виконаних по трудовому договору».

При необхідності програмою передбачено створення шаблонів будь-яких інших документів, що вимагаються законодавством або внутрішніми положеннями підприємстві.

Ухвалення рішень з багатьох кадрових питань пов'язано з обробкою великих об'ємів інформації. Загальною особливістю запропонованої нами програми є те, що вона дозволяє виконувати пошук за будь-якими введеними в систему даними. Можливо проводити пошук за будь-який період часу (місяць, рік, п'ять років і т.д.), по окремих співробітниках, підрозділам, або по всій

компанії відразу.

Програмою передбачені наступні види пошуку:

- пошук по особистих справах;
- пошук по кадрових операціях;
- пошук по документах.

Результати пошуку представлятимуться у вигляді списку співробітників, який виводиться в Excel і роздруковується у вигляді звіту. При цьому самостійно вибиратимуться, які поля повинні виводитися в стовпцях списку, а також порядок сортування в списку. Програма «Фараон» допоможе кадровій службі туроператора «TRG» швидко формувати різні звіти. Звіти будуватимуться в таких звичних пакетах, як Word і Excel, тому їх можна редагувати і оформляти по встановленим формам.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Традиційно ефективність в підприємстві визначається як співвідношення між господарськими результатами і витратами, пов'язаними з досягненням результату, і вимірюється за допомогою жорстких стандартів, таких, як зростання випуску, прибутковість, окупність витрат. Сучасне уявлення про ефективність зазнає суттєвих змін, принципові аспекти яких засновані на комплексному розумінні ефективності як комбінації критеріїв, що спільно визначають якість організаційної старанності.

Економічна ефективність в області управління персоналом може бути охарактеризована ступенем досягнення організаційних цілей при оптимальних витратах на персонал, при цьому соціальна ефективність виявляється через задоволення інтересів і потреб співробітників (оплати праці, її змісту, можливості особистісної самореалізації, задоволеності від перебування в колективі, спілкування з керівництвом, товаришами і так далі). Відомі німецькі автори Й. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт використовують диференційований підхід, визначаючи економічну ефективність як реалізацію персоналом організаційних цілей через продуктивність праці та рентабельність за

принципом економічного використання обмежених ресурсів. Соціальну ефективність – як ступінь досягнення індивідуальних цілей, використовуючи два основні параметри: орієнтація на роботу й орієнтація на стосунки з іншими людьми [59].

Складність оцінки ефективності полягає в тому, що різні критерії відображають інтереси і потреби різних груп, що беруть участь в досягненні цілей підприємстві: працедавців, персоналу і споживачів. Працедавці (власники) в якості головної мети розглядають максимізацію прибутків; персонал у першу чергу розглядає характер та умови праці, систему мотивації; споживачів перш за все цікавить якість, об'єм випуску продукції та ціна на неї.

Очевидно, що ефективність управління персоналом залежить від того, наскільки цільові завдання персоналу і працедавців будуть узгоджуватися. Ефективність реалізації механізму стратегічного управління персоналом з погляду адміністрації (власника) підприємства повинна оцінюватися за такими критеріями:

- підвищення прибутковості підприємства;
- формування гнучкої кадрової політики і стратегії;
- оптимізація витрат на персонал;
- забезпечення раціональної стабільності персоналу;
- забезпечення конкурентоспроможності персоналу;
- підвищення продуктивності праці й задоволеності працею;
- підвищення якості продукції/послуг;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

З погляду працівника, критеріями ефективності механізму стратегічного управління персоналом можуть бути:

- задоволеність оплатою й умовами праці;
- можливість самореалізації та розвитку творчості;
- ступінь самостійності в ухваленні рішень;
- можливість навчання і розвитку ділової кар'єри;
- забезпеченість соціальної інфраструктури;

- можливість участі в управлінні підприємством та участі в прибутку;
- здоровий соціально-психологічний клімат у колективі та низький рівень конфліктності;
- наявність компетентного керівництва;
- економічна стабільність і рентабельність виробництва.

Визначення економічної ефективності системи пов'язане з вирішенням декількох проблем:

- аналіз форми прояву ефекту;
- вибір критерію ефективності;
- визначення способів розрахунку цього ефекту.

Слід зазначити, що єдиної думки щодо вимірювання ефективності управління персоналом не вироблено. Так, одні автори вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу: прибуток, рівень рентабельності, об'єм і якість реалізованої продукції, коефіцієнт економічної ефективності й так далі [37].

Інші автори [34, с. 56] пропонують оцінювати ефективність роботи персоналу через результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності: продуктивність праці, темп зростання продуктивності праці й заробітної плати і так далі. Прихильники третього підходу [51] вважають, що ефективність управління персоналом у значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі. Як критеріальні показники у цьому випадку пропонуються: текучість персоналу, рівень його кваліфікації, структура персоналу, витрати на управління і так далі.

Складність визначення критеріїв ефективності полягає в тому, що у сфері управління персоналом необхідне врахування впливу всього комплексу соціальних, економічних, організаційних та інших чинників. Оцінка реалізації механізму стратегічного управління персоналом повинна базуватися на

визначенні того, наскільки персонал сприяє досягненню стратегічних цілей підприємстві та виконанню відповідних завдань.

Комплексна оцінка управлінської праці (КОУП) О.Єгоршина [34, с. 54] може бути використана для оцінки ефективності системи стратегічного управління персоналом. КОУП призначена для з'ясування внеску конкретного підрозділу (проектної групи стратегічного управління персоналом) до кінцевих результатів діяльності підприємства. Основу КОУП складають економічні, соціальні й організаційні показники. Чисельні значення економічних і соціальних показників визначаються з планових документів, форм статистичної й оперативної відповідальності та розраховуються у вигляді процентного відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату

$$X_i = \frac{P_I^{\Phi}}{P_I^B} 100, \quad (3.1)$$

де X_i – процентне відношення приватного показника ефективності %;

P_I^{Φ} – фактичне значення і-того економічного та соціального показника кінцевого результату за звітний період, нат.од.;

P_I^B – базисне значення і-того показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період, нат.од.

Отримане в результаті розрахунку чисельне значення (X_i) свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання) і повинне мати різну економічну оцінку. Відомо, що найважливішим завданням ринкової економіки є досягнення кінцевого результату з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції. Стимулювання реалізується шляхом введення до оцінки ефективності роботи скоректованих значень показників за формулою:

$$Y_i = f(X_i) \quad (3.2)$$

де U_i – чисельне значення скоректованого i -го показника кінцевого результату %;

$f(X_i)$ – математична функція стимулювання i -го показника.

При 100%-ному виконанні базисного показника скоректований показник також повинен дорівнювати 100%, а при відхиленнях розраховується за конкретною функцією стимулювання залежно від важливості й економічного значення показника. Згідно методиці КОУП виділяються декілька основних функцій стимулювання. Стимулювання за «лінійною висхідною» ($Y=X$), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається фактичне значення. Найбільш простий випадок стимулювання «відсоток за відсоток» відображає основні положення економічної реформи стосовно оцінних показників (прибуток, продуктивність праці, об'єм товарної продукції). Функція стимулювання показана на рис. 3.5, а.

Стимулювання за «лінійною низхідною» ($Y=200-X$), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менше число балів. Постійний коефіцієнт, що дорівнює 200, дозволяє при $X=100$ мати еквівалентне значення скоректованого показника $Y=100$. Ця функція застосовується для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн. продукції, фонд заробітної плати, текучість персоналу, втрати робочого часу. Функція показана на рис. 3.5, б.

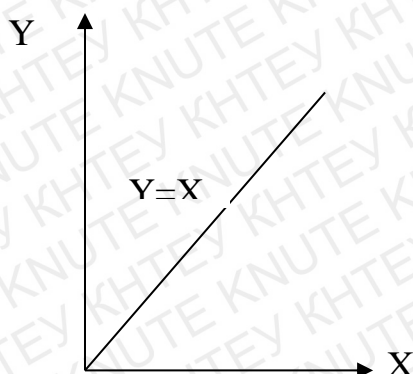


Рис. 3.5 (а). Стимулювання за «лінійною висхідною» функцією

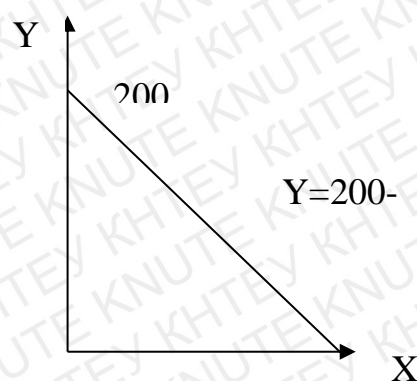


Рис. 3.5 (б). Стимулювання за «лінійною низхідною» функцією

Вагові коефіцієнти вводяться для ранжирування важливості часткових показників ефективності й усунення різноспрямованості інтересів суспільства підприємства (власників) і персоналу. Вагові коефіцієнти (B_i) характеризують відносну важливість показників у їх сукупності та прямо пропорційно впливають на розмір часткових показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються за допомогою анкетного опитування групою експертів, що складається з лінійних керівників вищої та середньої ланки і начальників планових відділів підприємства. Обробка результатів проводиться методами рангової кореляції. Для дотримання паритету результатів економічного і соціального розвитку підприємства частки цих показників необхідно розподілити порівну (по 0,5 питомої ваги). Часткові показники ефективності характеризують внесок того або іншого показника до загальної ефективності роботи за формулою:

$$\Pi_i = U_i * B_i \quad (3.3)$$

де Π_i – значення i -го частинного показника ефективності роботи персоналу, бали;

B_i – ваговий коефіцієнт i -го частинного показника, частки.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу (Π) є чисельним виміром досягнутих кінцевих результатів виробництва й управління.

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (3.4)$$

де n – число показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення показників ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення:

- якщо воно менше 95 балів, то персонал працює незадовільно;
- якщо воно знаходиться в діапазоні від 95 до 100 балів, то персонал

працює задовільно, але має резерви з продуктивності та якості роботи;

- якщо воно в діапазоні від 100 до 105 балів, то загальна оцінка роботи персоналу є доброю;
- якщо воно більше 105 балів, то загальна оцінка роботи персоналу є відмінною.

Номенклатура показників КОУП для оцінки ефективності системи стратегічного управління персоналом визначається методами техніко-економічного аналізу, анкетування, експертних оцінок, кореляційно-регресійного аналізу на основі послідовних логічних ітерацій:

- визначення найбільш важливих показників ефективності роботи персоналу шляхом опитування й анкетування керівників і фахівців підприємств;
- визначення економічних і соціальних показників та їх вагових коефіцієнтів на основі матриці розподілу функцій і з використанням методу експертних оцінок;
- визначення математичної функції стимулювання для кожного приватного показника ефективності з метою забезпечення виконання контрольних цифр стратегічного плану підприємств, економічних нормативів і показників соціального розвитку персоналу.

Як показники ефективності системи стратегічного управління персоналом експертним шляхом із залученням кваліфікованих фахівців заводів пропонуються такі: балансовий прибуток, об'єм товарної продукції, продуктивність праці, фонд оплати праці, середньорічна зарплата 1-го працівника, текучість персоналу, задоволеність працею, рівномірність завантаження персоналу, рівень трудової дисципліни, якість праці персоналу.

Прибуток підприємства є основним фінансовим результатом і основною стратегічною метою підприємства.

Витрати, характеризуючи відношення собівартості до вартості продукції, застосовуються для оцінки динаміки стратегічного розвитку підприємства.

Показник якості праці об'єднує цілий ряд характеристик, що не мають

кількісного вимірювання, проте допускають якісні експертні оцінки (соціально-психологічний клімат у колективі, наявність ділової робочої атмосфери, відсутність збоїв і помилок у роботі).

Задоволеність працею встановлюється на основі соціально-технологічних опитувань персоналу підприємств.

Показник плинності свідчить про рівень стабільності персоналу.

Рівномірність завантаження – відношення питомої ваги втрат і перевантажень до загальної трудомісткості. Рівень трудової дисципліни відображає відношення числа випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності персоналу, дозволяє судити про порядок на підприємстві.

Окрім методики КОУП для оцінки ефективності сучасних технологій в управлінні персоналом підприємства пропонуємо використовувати показники, що характеризують виконання основних її функцій у розрізі реалізації основних розділів стратегічного плану: формування, оцінки, винагороди і розвитку персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропоновані показники ефективності інноваційних технологій в управлінні персоналом

Показники	Елементи, що становлять ефективності
$K_{rp} = \frac{Ч_{rp}}{Ч_{заг}}$	K_{rp} – коефіцієнт питомої ваги працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці. $Ч_{rp}$ – чисельність працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці, чол.
$D_u = \frac{Q_r}{Q_{кер}}$	D_u – середній діапазон управління в організації, чол; Q_r – чисельність працівників, які не виконують управлінські функції, чол; $Q_{кер}$ – чисельність лінійних і функціональних керівників в організації, чол.
$K_q = \frac{Q_{ПР}}{Q_{УПР}}$	K_q – чисельність виробничого персоналу з розрахунку на одного управлінського працівника, чол; $Q_{ПР}$ – чисельність персоналу, безпосередньо зайнятого у виробництві, чол; $Q_{УПР}$ – загальна чисельність працівників, зайнятих в управлінні організацією, чол.

Продовження табл. 3.4

$K_{ТЕК} = \frac{Чзв}{Чзаг}$	<p>Ктек – коефіцієнт текучості персоналу; Чзв – чисельність працівників, що звільнилися за звітний період часу з причин текучості, чол.</p>
$K_{СТАБ} = \frac{Ч_{СТ}}{Чзаг}$	<p>Кстаб – коефіцієнт стабільності персоналу за стажем і досвідом роботи; Чст – чисельність працівників за вибраним періодом стажу (досвіду роботи), чол.</p>
$K_{ЭФ}^{ВНУТР} = \frac{Ч_{ВАК}}{Чзаг.вак}$	<p>Чвак – кількість вакантних штатних одиниць, закритих за рахунок власних працівників за певний період часу, шт. % Чзаг.вак – загальна кількість вакантних штатних одиниць, шт.</p>
$K_{ПЛ}^{СТР} = \frac{Пф}{Ппл}$	<p>$K_{ПЛ}^{СТР}$ – коефіцієнт ефективності стратегічного кадрового планування; Пф – фактичне значення показника; Ппл – планове значення показника.</p>
$K_{ПР.i} = \frac{Ч_{ПР.i}}{Ч_{ПР.ЗАГ}}$	<p>Кпр.і - коефіцієнт прийому працівників на вакантні місця за рахунок і-го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі; Чпр.і – кількість працівників, прийнятих з і-го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі, чол. Чпр.заг – загальна кількість прийнятих працівників</p>
$K_q = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m (Ч_{НЕОБХ.i} - Ч_{Н.i})}{\sum_{i=1}^m Ч_{НЕОБХ.i}}$	<p>Кq – коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт. Чні – наявна чисельність працівників і-ой професії, чол.; Чнеобх.і – необхідна чисельність працівників і-ой професії, чол.; m – кількість наявних або необхідних процесій</p>
$K_{ОЦ} = \frac{Ч_{ОЦ}}{Чзаг}$	<p>Коц – коефіцієнт обхвату оцінкою і атестацією працівників організації; Чоц – чисельність працівників, що беруть участь у процедурі оцінки й атестації.</p>
$K_{випередж} = \frac{I_w}{I_f}$	<p>Квипередж – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпом збільшення заробітної плати; Iw – темп зростання продуктивності праці; If – темп зростання оплати праці.</p>
$K_{вик.рез} = \frac{Ч_{РЕЗ}}{Ч_{сл.прос}}$	<p>Квик,рез – коефіцієнт використання резерву кадрів при службовому просуванні персоналу; Чрез – чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове просування, чол.; Чсл.прос - загальна чисельність працівників організації, які отримали службове просування, чол.</p>
$K_{ПОТЕНЦ} = \frac{Ч_{РЕЗ}}{Ч_{рез.поч}}$	<p>Кпотенц – коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів; Чрез.поч – загальна чисельність резерву на початок періоду, чол.</p>

Закінчення табл. 3.4

$K_{MOB} = \frac{Чзаг.пер}{Чзаг}$	Кмоб – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу; Чзаг.пер – загальна кількість службових переміщень в організації, чол.
$K_{АДАПТ} = \frac{Ч_{AD}}{Чзаг.пер}$	Чадапт – коефіцієнт адаптації переміщених працівників усередині організації; Чад – чисельність працівників, які після переміщення пропрацювали на нових посадах не менше року
$Z_e = \frac{\Phi OT}{ТП}$	Ze – зарплатоемкість продуктів
$I_z = 1 + \frac{\Delta ЗП}{ЗП}$	IZ – індекс заробітної плати персоналу; ΔЗП – приріст заробітної плати в звітному періоді; ЗП – заробітна плата в базисному періоді.
$Кек.прив = \sum_{i=1}^n \frac{ЗП_i}{ЗП_{сер}}$	Кек.прив – коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві; Зп – заробітна плата працівників і-го профілю на підприємстві; Зпсер – середня заробітна плата працівників профілю на ринку праці, грн
$K_{KB} = \frac{K_{\kappa}}{K_B}$	Ккв – коефіцієнт конкурсу на вакантні посади на підприємстві; Кк – кількість кандидатів, чол; Кв – кількість вакансій, шт.
$\hat{E}_{\text{іао} \times} = \frac{\times \text{іао} \times}{\times \text{іау}}$	Кнавч – коефіцієнт професійного навчання співробітників організації; Чзаг – чисельність співробітників, що пройшли професійне навчання протягом року

Джерело: розроблено автором

Дані показники нададуть можливість оцінити ефективність сучасних технологій в управлінні персоналом за існуючим станом і в контексті оцінки ефективності механізму стратегічного управління персоналом.

Висновки до розділу 3

Результати оцінки ефективності і технологій в управлінні персоналом:

- виступають підсумковими індикаторами відповідності системи управління персоналом цілям і завданням впровадження інноваційних технологій в управління;
- відображають специфіку функцій, що реалізуються;
- дозволяють об'єктивно визначити позитивні й негативні аспекти

діяльності цієї системи;

– усунути недоліки і, зрештою, створити умови для високопродуктивної роботи персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасне туристичне підприємство характеризується значною кількістю зовнішніх і внутрішніх зв'язків та є складною динамічною системою, на яку впливає велика кількість факторів. Ефективне управління підприємством вимагає системного підходу функціонування технологічних процесів.

Управлінська технологія є сполучною ланкою соціально-економічної системи, яка забезпечує функціонування як єдиного цілого всіх інших змінних елементів внутрішнього середовища підприємстві і забезпечує його зв'язки із зовнішнім середовищем. Управлінська технологія виконує свою об'єднавчу роль у чотирьох напрямках:

- 1) збирає інформацію про процеси, що відбуваються у всіх видах структур, про вплив кожної з них на загальну систему в цілому;
- 2) установлює способи рішення задач управління і забезпечує їхню інформаційну взаємодію;
- 3) визначає комунікативні процеси в управлінні;
- 4) забезпечує зв'язок і взаємодію із зовнішнім середовищем

Обґрунтовано, що формування персоналу включає прогнозування необхідної чисельності та якісного складу персоналу, моніторинг ринку праці й заробітних плат, відбір і адаптацію працівників. Вивчені внутрішні потреби підприємств і сформульовані вимоги при відборі персоналу.

Розрахувавши коефіцієнт використання робочого часу у туроператора «TRG», дійшли висновку, що в даних умовах фонд робочого часу витрачається неефективно, оскільки щокварталу в середньому 20% робочого часу витрачається на операції, які могли б виконуватися автоматично. Разом з тим у туроператора «TRG» є можливість скоротити внутрішні витрати. Для цього необхідно автоматизувати функцію інформаційних зв'язків в структурних підрозділах, внаслідок чого:

- реалізується обмін інформацією;
- підвищиться рівень точності та достовірності інформації;

- підвищиться рівень контролю за станом підприємства і фінансових потоків;
- забезпечується своєчасне прийняття управлінських рішень.

Завершуючи опрацювання особливостей застосування інформаційних технологій у діяльності туроператора «TRG» зазначимо, що в основі АСУ лежать бази даних, що дозволяють акумулювати і зберігати детальну інформацію з роботи підприємства та його взаємин з кожним споживачем. Накопичені дані полегшують прогнозування попиту на послуги і проведення більш ефективної маркетингової політики.

Автоматизована інформаційна система даного підприємства концентрує в собі майже всі результати роботи системи моніторингу і попередження подій і подає на засобах відображення узагальнені, а також деталізовані по багатьох рівнях і аспектах дані та інформацію.

У ході дослідження встановлено, що керівники, знаходячись в ситуації невизначеності, частіше за все приймають рішення інтуїтивно. Згідно з експертними оцінками, якість інформації, що використовується, в основному склала 50–60%.

Відповідні структурні підрозділи досліджуваного підприємства незадовільно забезпечені якісною інформацією, одночасно поступає зайва для них інформація. Нераціонально використовуються інформаційні дані, що перешкоджає прийняттю адекватних ситуаціям управлінських рішень.

Внаслідок того, що на підприємстві встановлена самостійно розроблена АСУ, спостерігається відсутність зв'язків між інформаційними базами даних багатьох структурних підрозділів у виробничому і управлінському процесі, що є однією з причин економічних втрат на підприємстві і посилення потенційних конкурентів. Має місце несучільне віддзеркалення в комп'ютерній базі даних документів, що стосуються руху у реальному режимі часу. Підрозділи приймають документи, оформлені уручну.

Розширення можливостей впровадження інноваційних технологій в процеси управління кадрами туристичного оператора «TRG» покликані

удосконалювати їх у напрямі оптимізації витрат на персонал і підвищення ефективності управління підприємством в цілому за рахунок раціонального використання його кадрового потенціалу.

Автоматизація кожного управлінського процесу туроператора «TRG» зменшить розмір витрат на управління, змінить якісні характеристики управлінського процесу, значно вплине на величину економічної вигоди, одержуваної підприємством.

Витрати з управління складаються з фонду оплати праці управлінців і вартості їх інформаційного забезпечення. Проте існують ще два компоненти витрат на управління. Це упущена вигода від не прийнятого вчасно рішення і оплата помилкових рішень. Причиною помилкових управлінських рішень або затримки у їх прийнятті, як правило, є відсутність достовірної інформації у момент прийняття рішення.

Ефект від поліпшення запропонованих АСУ підрозділяється на обчислюваний і необчислюваний. Якщо при оцінці доцільності впровадження ІС спиратися тільки на аналіз прибутку на капітал, що інвестується в автоматизацію, то спотвориться або пропаде все значення вдосконалення управлінських процесів. Ціна досягнення (внаслідок вдосконалення параметрів процесу управління) таких цілей, як підвищення якості обслуговування споживачів, зростання конкурентоспроможності, не піддається точному грошовому вимірюванню. Своєчасність прийняття і вірогідність отримання правильного рішення зростає, якщо вся необхідна інформація пропускається через ІС, а не локалізується в паперових архівах і персональних комп'ютерах окремих служб і підрозділів.

Разом із застосуванням комплексної оцінки результативності виконання функцій і завдань створюваного підрозділу запропонована система показників, що вимірюють ефективність дій з відбору, винагороди, оцінки і розвитку персоналу організації.

Узагальнення результатів досліджень дозволило зробити висновок про те, що створення ефективного організаційно-економічного механізму управління

персоналом може бути здійснене на основі розробленого стратегічного плану і формування проектної групи стратегічного управління персоналом, відповідальної за його виконання. Методичні підходи до реалізації та впровадження запропонованого механізму стратегічного управління націлені на ефективне використання персоналу підприємства й отримання конкурентних переваг в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативні документи

1. Про туризм: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – №31.– К.: Вид-во Верховної Ради України. – с. 241; 2001 р., № 32. – ст. 172.
2. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України № 1282-IV від 18.11.03 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – 180 с.
3. Про екологічний аудит: Закон України 24 червня 2004 р. № 1862-IV.
4. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. – № 1023-XII – ВР. – Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779-VI ([1779-17](#)) від 17.12.09 р.
5. Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008–2011 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 червня 2007 р. № 379-р.
6. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2008 р. № 1088-р // Офіц. вісник України. – 2008. – № 60. – С. 27–32.
7. Господарський кодекс України.– К. : Парлам. вид-во, 2013.– 192 с.
8. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД) – ДК 009:2005. – К. : Держспоживстандарт. – 2005. – 195 с.
9. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
10. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
11. ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. С. Жильцов – Минск: Эксмо, 2013. – 416 с.

13. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2014. – 178 с.
14. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. – 2014. - №3. – С. 3-10.
15. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко.– К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010.– 524 с.
16. Бондар І., Полтавець О. Зайнятість населення: сучасні структурні зміни // Праця і зарплата. – 2014. – Липень. (№13) – С. 10 – 11.
17. Булеев И.П. Обеспечение эффективности производства на этапе формирования рыночных отношений: Моногр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2012.– 385 с.
18. Булеев И.П., Синельник В.В. Методические подходы к стратегическому планированию управления персоналом // Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ; ІЕПД НАН України, 2012. – Випуск 3(21). – С. 177-180.
19. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2014. – 276 с.
20. Бунтовская Л.Л. К вопросу о разгосударствлении собственности в контексте проблем трудовой мотивации // Государственное регулирование экономики: практика и проблемы. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2012. – С. 173-180.
21. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – 2-ге вид., виправ. і доп. – Київ: Центр навч. літ., 2011. – 501 с.
22. Василик А.В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Київ: КНЕУ, 2011. – Т.2.: Управління персоналом в організаціях. – С. 158-164.
23. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2012. – 360 с.

24. Гузела О.І. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. метод. посіб. – 2-ге вид. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. – 71 с.
25. Даулинг Грэм. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Пер. с англ. А.В.Кузнецова – Минск: Консалтинговая группа «Имидж-контакт»: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
26. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапова, Т.М. Максименко. – Киев: МАУП, 2013. – 248 с.
27. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб. пособие. – Киев: МАУП, 2011. – 658 с.
28. Дмитренко Г.А. Факторы богатства и бедности. Концепция антропосоциального управления переходным обществом // Персонал. – 2010. – №1. – С.7-11.
29. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: Моногр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2011. – 390 с.
30. Еськов О.Л., Єрьоменко В.О. Підвищення продуктивності – невичерпне джерело зростання заробітної плати // Економіка промисловості. – 2013. – №3. – С. 176-181.
31. Зелинский С.А. Автоматизация учета персонала: Практическое пособие. – Киев: ЦУЛ, 2012. – 678 с.
32. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – Минск: Аспект Пресс, 2011. – 318 с.
33. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Пер. с англ. В.А.Приписнова. – Минск: Экономика, 2010. – 240 с.
34. Качество трудового потенциала: социально-экономический аспект / М.И.Долишний, М.В. Брык, Б.С. Марьенко и др. – Київ: Наук.думка, 2012. – 134 с.
35. Козаченко А.В. Корпоративне управління: Підручник для вузів / А.В.Козаченко, А.Е.Воронова. – К.: Лібра, 2013. – 268 с.

36. Колот А. Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудових відносин // Україна: аспекти праці. – 2013. – №5. – С. 23-28.
37. Колот А.М. Організаційно-економічний механізм регулювання працюючих: шляхи вдосконалення // Україна: аспекти праці. – 2013. – №2. – С. 25-31.
38. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие. – Киев: МАУП, 2012. – 709 с.
39. Корпоративная культура: аспекты управления / Под общ. ред. Г.А.Хаета. – Донецк: Донбасс, 2013. – 399 с.
40. Комаров Е. Управление карьерой / Управление персоналом. – 2014. – №1. – С. 37-42
41. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников / Отв. ред. Д.П.Богиня. – Киев: Ин-т экономики НАН Украины, 2013. – 339 с.
42. Лобатюк В. Концепція дальшого реформування оплати праці в Україні / Праця і зарплата. – 2013. – Травень (№20). – С. 2-8.
43. Лысенко Ю. Нелинейная динамика макроэкономических показателей / Ю. Лысенко, Л. Сергеева / Экономика Украины. – 2013. - №6. – С. 27-33.
44. Мельниченко С В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. Монографія. – К. : КНТЕУ, 2013. – 469 с.
45. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч.посіб. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2012. – 202 с.
46. Петти В. Экономические статистические работы: Пер. с англ. – Минск, 2014. – 182 с.
47. Підпригорщук Я. Устаревшая догма в экономической теории / Экономика Украины. – 2014. – №12. – С. 51-59.
48. Попова В. Реалии и перспективы экономического роста в Украине / В.Попова, В.Попов // Экономика Украины.– 2011. – №6. – С. 23-29.
49. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: Моногр. / Н.Д.Лук'янченко, В.П.Антонюк, Л.В.Шаульська та ін. / Донец. нац. ун-т; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 340 с.

50. Синельник В. В. Проблемы стратегического управления персоналом современного предприятия / Современные пути инновационного развития общества. – Донецк, ИЭП НАН Украины, 2013. – С. 49-55.

51. Сирота С.М. Участь робітників в управлінні підприємством як форма мотивації трудової діяльності // Регіональні перспективи. – 2013. – №3-4. (№22-23). – С. 243-245.

52.Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.

53. Ткаченко Т.І. Управління суб'єктами туристичного бізнесу в умовах сталого розвитку : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / Т. І. Ткаченко – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 557 с.

54. Ткаченко Т.І. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко ; за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі : у 2 ч. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2008. – Ч.2. – С. 178–195.

55. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод.посібник / Авт.уклад. Т.В.Щокін. – Київ: МАУП, 2012. – 256 с.

56. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ.: при участии У. Новака. – Минск: Прогресс, 2011. – 384 с.

57. Adams Y.S. Toward an understanding of equity // Journd of Abnormal and social Psychology. – 2011. – №67. – P. 422 – 436.

58. Анализ теории Врума. URL.: <http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/maddi/macelel-sod.html>.

59. Comelli G. Führung durch Motivation / Comelli G., L.Koserstiel. Munchen, 2014. – 235 p.

ДОДАТКИ