

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор інституту(декан факультету)  
\_\_\_\_\_ (підпис)  
Доценко В. Ф.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**«До захисту допущено»**  
В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ (підпис)  
Антоненко І. Я.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)  
освітньо-професійної програми «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 -11

Барташак Денис Вікторович \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові повністю) \_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Харченко Олена Миколаївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) \_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Зуйко В.І. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) \_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу  
 Кафедра туристичного та готельного бізнесу  
 Освітній ступінь бакалавр  
 Спеціальність 242 «Туризм»  
(код і назва)  
 Освітньо-професійна програма Туризм  
(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_

Антоненко І. Я.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Барташака Дениса Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Впровадження сучасних технологій управління інноваціями на туристичному підприємстві

керівник роботи Харченко Олена Миколаївна, к. геогр. н., доц. кафедри ТГБ

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” червня 2020 року № 310-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.

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

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

Сучасні технології управління персоналом, стратегічний аналіз туристичного підприємства, формування стратегічного потенціалу для розвитку туристичного підприємства, впровадження сучасних інформаційних технологій.

5. Перелік графічного матеріалу  
формул 1, рисунків - 4; таблиць - 14; додатків-0.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Харченко О.М. доц. кафедри		
II	Харченко О.М. доц. кафедри		
III	Харченко О.М. доц. кафедри		
IV	Харченко О.М. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020-28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020-13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020-31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020-19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020-03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020-17.05.2020	виконано
7	Висновки. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020-24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	25.05-27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020-31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Барташак Д.В.  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Харченко О.М.  
(прізвище та ініціали)

**РЕЗЮМЕ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**  
**БАРТАШАКА ДЕНИСА ВІКТОРОВИЧА**  
**НА ТЕМУ:**  
**«ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ**  
**ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

Дипломна робота складається з 70 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 4, таблиць - 14, формул - 1, додатків - 0.

*Об'єктом дослідження* є туристичне підприємство „24 Meridian”

*Предметом дипломної роботи* є процеси сучасних технологій управління персоналом.

*Метою дипломної роботи* є впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві.

У I розділі розкрито поняття сучасних технологій управління персоналом, міжнародний та вітчизняний досвід в технології управління персоналом.

У II розділі охарактеризовано туристичне підприємство, а саме здійснено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

У III розділі висвітлено аналіз впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві, а також наведені пропозиції та їх економічне обґрунтування.

У IV розділі охарактеризовано технічне і програмне забезпечення автоматизації робіт на туристичному підприємстві. Наведено аналіз інтернет контенту.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** туристичне підприємство, управління персоналом, інновації.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	<b>9</b>
1.1 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	9
1.2. ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	16
1.3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО</b> <b>ПІДПРИЄМСТВА ”24 MERIDIAN” .....</b>	<b>25</b>
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА .....	25
2.2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ .....	29
2.3. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ .....	36
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ РОЗВИТКУ</b> <b>ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>43</b>
3.1. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
3.2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	46
3.3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ.....	49
<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ</b> <b>ТЕХНОЛОГІЙ .....</b>	<b>52</b>
4.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕХНІЧНОГО ТА ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РОБІТ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	52
4.2. АНАЛІЗ ІНТЕРНЕТ-КОНТЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	58
4.3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	65
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>69</b>

<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>71</b>
---	-----------

## ВСТУП

Визнання персоналу ключовим елементом успіху туристичних підприємств означає потребу у відповідному управлінні трудовими ресурсами, що пов'язано з необхідністю вирішення низки проблем, які стосуються: пошуку, утримання й розвитку працівників, мотивування, створення відповідних умов праці, оцінки ефективності використання персоналу тощо. Необхідно також пам'ятати, що людський чинник не лише обумовлює правильний перебіг діяльності з надання послуг у туристичному підприємстві, а також є джерелом витрат і суб'єктом господарювання. Сьогодні одним із основних факторів підвищення ефективності управління персоналом на туристичному підприємстві є використання сучасних інформаційних технологій. Інформаційні технології – це сукупність методів, виробничих і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, що забезпечує збір, зберігання, обробку, вивід і поширення інформації для зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та оперативності.

Інформаційні технології управління персоналом, які використовуються в організації повинні відповідати її цілям та завданням, забезпечувати виробництво надійної, точної, достовірної та своєчасної інформації. Перспективи розвитку інформаційних технологій на туристичному полягають у відкритості і сприйнятливості фахівців даної сфери до інновацій, до автоматизованих систем управління і автоматизації виробничих процесів як таких.

Актуальність даної теми полягає в тому, на сучасному етапі використання інформаційних технологій на туристичних підприємствах набуло широкого розголосу, їх провадження та використання в процесі управління персоналом відкриває нові можливості для ефективного вирішення основних проблем, що виникають у процесі організаційної діяльності на туристичному підприємстві, значно поліпшує продуктивність праці та дозволяє отримати більш якісну, своєчасну та актуальну інформацію на всіх рівнях управління для прийняття

управлінських рішень.

**Об'єктом дослідження** є туристичне підприємство „24 Meridian”.

**Предметом дослідження:** процеси сучасних технологій управління персоналом.

**Метою курсової роботи** впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві „24 Meridian”.

**Завдання,** зумовлені метою дослідження, полягають у наступному:

- розкрити суть сучасних технологій управління персоналом,
- проаналізувати діяльність туристичного підприємства,
- сформулювати потенціал для розвитку туристичного підприємства,
- впровадити сучасні інформаційні технології.

**Інформаційною базою** для написання даної роботи послужили монографії, збірники наукових праць, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій щодо особливостей впорядкування житлових номерів у діяльність готельного підприємства, електронні ресурси світової мережі Інтернет.

**Дипломна робота** складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та використаної літератури.

## **РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1.1 Технологія управління персоналом**

В інформаційному суспільстві та в умовах розвитку економіки знань зростає роль людини у системі виробництва, тому персонал став не тільки стратегічним ресурсом, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства, тому є одним з об'єктів управління. Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації [38].

Сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю. Її завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного трудового потенціалу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємства [43].

Основними елементами методології системного управління персоналом є мета, завдання, принципи, методи та процес управління персоналом. Особливе місце у системі управління персоналом займають методи – спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [25]. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологію управління персоналом [44].

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [15]. На рисунку 1 представлено види технології управління персоналом.



Рис. 1.1. Види технологій управління персоналом

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [19].

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу.

Роль сучасних персонал-технологій у формуванні трудового потенціалу підприємства показано на рисунку 2. У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі персонал-технології: коучинг, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, дауншифтінг, рекрутинг, кадровий консалтинг, аудит персоналу, реінжиніринг тощо [38].

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу [16]. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації [37].

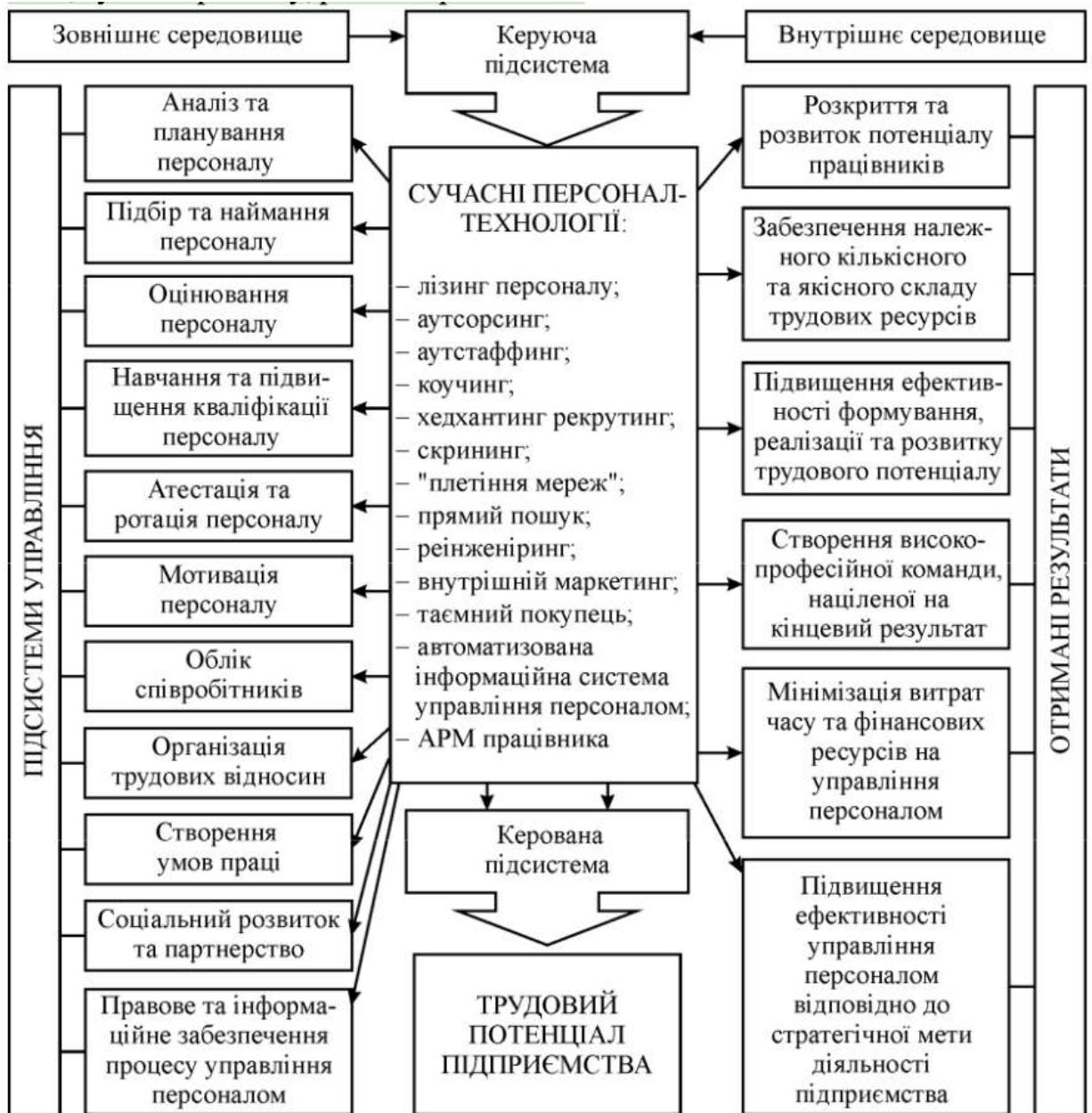


Рис. 1.2. Роль персонал – технологій у формуванні трудового потенціалу

Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технологій підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських [8].

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій

значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення [38].

Ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства.

У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням [15].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [11]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Сьогодні йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [18].

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) таблиця 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Порівняння систем управління персоналом на підприємстві**

№ п\п	Традиційна система управління персоналом	№ п\п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розподіл робіт,	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
			Самоконтроль та

	прості та вузькі спеціальності		самодисципліна
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Орієнтація на стратегію
7	Автократичний стиль керівництва	7	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
	Конкуренція	8	9 Співробітництво
9	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	9	10 Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
10	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	10	Діяльність в інтересах суспільства
11	Низька схильність до ризику	11	12 Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику
12	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	12	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які

відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом [13,38].

## **1.2. Вітчизняний досвід технології управління персоналом**

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо.

Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими і не відповідають вимогам часу.

Задля запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатьом невиправданим витратам.

Розвиток теоретичних та методичних основ управління персоналом здійснено в роботах багатьох видатних вітчизняних вчених: С. Гончарової, В. Гриньової, А. Кібанова, А. Колота, С. Мочерного, В. Онікієнка, В. Пономаренка, І. Швець та ін., а також зарубіжних вчених: В. Весніна, П. Друкера, М. Пула, М. Уорнера та ін. Теоретичні та прикладні аспекти проблем формування управлінських операцій, процедур та технологій управління знайшли

відображення в роботах таких українських вчених: О. Арєф'євої, С. Вінницького, Н. Гавкалової, О. Гудзинського, Й. Завадського, Г. Назарової, Б. Мізюка, В. Шарапова та ін., а також зарубіжних вчених: П. Журавльова, С. Карташова, О. Яхонтової, М. Чіжова, М. Кляйнманна та ін [42].

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [41].

Технологія управління персоналом є одним із видів соціальної технології, що являє собою алгоритм, процедуру реалізації дій в різних сферах соціальної практики, насамперед в управлінні, освіті, науковій діяльності і художній творчості. Сама ж технологія управління персоналом, за визначенням Л.І. Іванкіної, включає «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» [15]. Л.О.Мажник зазначає, що «технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко- розумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління

персоналом з метою досягнення певних цілей» [27]. Основною метою управлінських персонал-технологій при таких підходах є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління [21].

Деякі дослідники наголошують на необхідності диференціації технологій управління персоналом, зокрема слід відрізнити поняття «кадрові технології» та «персонал-технології». Зокрема, О.П. Третьяк вважає, що «кадрові технології – це професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності, у той час як персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку і удосконалення «людського ресурсу» підприємства» [11]. Такий поділ базових категорій виглядає цілком слушним і допомагає у дослідженні особливостей впровадження сучасних технологій управління персоналом [38].

Одним із нових методів, який використовується українськими підприємствами для набору персоналу, є лізинг. Він передбачає строкове залучення персоналу для виконання певних робіт. Проте на зарубіжних підприємствах ця технологія розглядається значно ширше. Кадрові агентства не обмежуються набором готових спеціалістів у лізинговий штат, а «вирощують» свій лізинговий потенціал, відбираючи талановиту молодь, інвестуючи в неї кошти, для того, щоб у майбутньому здавати її а оренду підприємствам, які потребують висококваліфікованих спеціалістів [6].

Також популярним стає один із методів рекрутингу персоналу – хедхантинг. В Україні попит на хедхантинг пояснюється браком висококваліфікованих менеджерів і унікальних фахівців. Ця технологія дозволяє знайти потрібних людей у конкуруючих компаніях, а потім переконати їх працювати на своєму підприємстві. Основними етапами даного процесу є: глибокий аналіз діяльності компанії та її ринку, аналіз потреб у персоналі, визначення зони пошуку кандидатів, «вербування» потенційного

працівника, організація і проведення співбесіди з консультантами і роботодавцем, і, нарешті, безпосередньоукладення контракту та гарантійний супровід обраного кандидата на робочому місці [33].

Крім цього, в Україні активно починають використовувати послуги фрілансерів, особливо у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій, творчих проектах. Спеціалісти високого рівня, що мають необхідний досвід роботи та ділові якості, часто працюють як фрілансери в галузі консалтингу. Все це надає широкі можливості для підприємств, оскільки вони мають шанс отримати необхідного спеціаліста за відносно невеликі кошти [10].

Використання сучасних технологій управління персоналом є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності. Сучасні технології управління також дозволяють виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства і потенціал працівників. Саме тому, їх впровадження має стати невід'ємною складовою економічної стратегії розвитку будь-якого українського підприємства. Для вітчизняних підприємств є необхідною адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно- правового регулювання трудових відносин в Україні, яке на жаль й ще досі містить багато складових, що використовувались ще за часів Радянського союзу. Ці завдання стають особливо актуальним сьогодні, адже, порівняно з закордонними підприємствами, вітчизняні використовують лише незначну частину усіх доступних технологій. Тому українським менеджерам з персоналу варто активніше використовувати нові методи, спираючись на досвід своїх колег з інших країн [11].

### **1.3. Міжнародний досвід технології управління персоналом**

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації

творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології управління людським капіталом.

На думку експертів, значущість сучасних технологій та соціальних інновацій, які спрямовані на вдосконалення системи та методів управління людським капіталом, постійно підвищується. Це пояснюється тим, що саме людина з її здібностями та вмінням стає основним фактором конкурентоспроможності виробництва.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплітання різних його моделей, основні з яких американська і західноєвропейська.

Серед основних позитивних напрацювань, які використовуються в зарубіжних моделях, можна виділити наступні:

- соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
- вкладання капіталу проводиться не тільки в обладнання, але й в персонал;
- координація роботи персоналу відбувається через засоби комунікації.

Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінності, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [4, 41]



Рис. 1.3. Особливості моделі управління персоналом

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [36].

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащення робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [26].

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [22].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні

цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [30].

Особливість японської практики управління персоналом полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [22, 30].

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [26].

в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації,

досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [30].

Щодо Італії, на півночі країни використовують американські методи управління персоналом, а у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів. Управління персоналом відбувається на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації та пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру [47].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;
- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління;
- спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту;
- планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування;
- ціль

- суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії;
- цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем [31].

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами.

### **Висновки до розділу 1.**

Отже, система управління персоналом являє собою сукупність теоретичної галузі знань і сфери практичної діяльності, що включає в себе планування, пошук і підбір персоналу, його орієнтацію, професійну підготовку та стимулювання, адаптацію і стабілізацію, спрямовану на досягнення стратегічної мети діяльності компанії.

У нових економічних умовах система управління персоналом охоплює широке коло наступних управлінських проблем: аналіз ринку праці, пошук, набір, відбір і професійна адаптація нових працівників, розробка соціальних програм, залучення працівників в управління підприємством, розробка системи стимулювання трудової діяльності. У даній концепції людина розглядається не просто як виконавець трудової функції, а як елемент організації, суб'єкт трудових відносин.

У першому розділі дипломної роботи розглянуто інноваційні типи управління, які отримали широке поширення в міжнародних та вітчизняних провідних туристичних компаніях, де знайшли відображення основоположні принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМТВА "24 MERIDIAN"

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Турагенство "24 Meridian" знаходиться по вулиці Польова 55, офіс 604 у Львові. Розмір організації – мала. Організаційно-правова база: фізична особа – підприємець та форма власності – одноосібна. Вид господарської діяльності: турагентська діяльність, продаж туристичних та супутніх послуг.

Турагенство "24 Meridian" допоможе обрати путівку в будь-яку країну світу.

Турагенство "24 Meridian" бере участь на різних ярмарках і виставках в країнах Європи. Також розміщує рекламу в газетах, по телебаченню. Входить в різні каталоги. Туристська фірма "24 Меридіан" додержує всі нормативи, які пов'язані з туристською діяльністю. Тури та їх технічна документація відповідає нормативним вимогам, які направлені на захист прав споживачів. Вони контролюються в процесі проведення сертифікацій туристської продукції. Технологічна документація комплектується в папки турів.

У набір технологічної документації обов'язково включають :

- технологічна карта туристської подорожі по маршруту;
- інформаційний листок до путівки тур подорожі
- лист бронювання
- бланки договорів з клієнтами - тур агентства
- договір з партнерами - постачальниками послуг (готельними, транспортними компаніями, екскурсійними бюро і т.д.)
- калькуляція і розрахунок вартості тура
- розгляд маршруту
- графік руху по маршруту
- карта - Схема маршруту
- текст подорожньої екскурсії (для автобусних турів)

- розгляд технологічних особливостей тура
- тексти пам'яток для туристів
- довідкові матеріали по маршруту
- варіанти рекламних проспектів і буклетів
- прайслисти (каталоги).

"24 Meridian" використовує різні типи маршрутів, такі як: лінійні, радіальні, кільцеві і кросинг тури. В основному це маршрути по Україні, Європі, близькому і далекому зарубіжжю. Для кожного виду туристів фірма пропонує відповідний маршрут.

Відповідно до Закону України «Про туризм» турфірма заключає договори з туристами (перед початком подорожі), також турист повинен заповнити анкету і заявку.

Страховання туристів, згідно ЗУ «Про туризм» є обов'язковим і забезпечується турфірмою на основі угод із страховиками. Туристи вправі самостійно укласти договори на таке страхування. У цьому випадку вони зобов'язані завчасно підтвердити туроператору чи турагенту наявність належним чином укладеного договору страхування.

Організаційна структура "24 Meridian" базується на департаментизації по споживачу, що обумовлено двома чітко визначеними напрямками діяльності підприємства:

- організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні;
- організація туристичних поїздок за межі України.

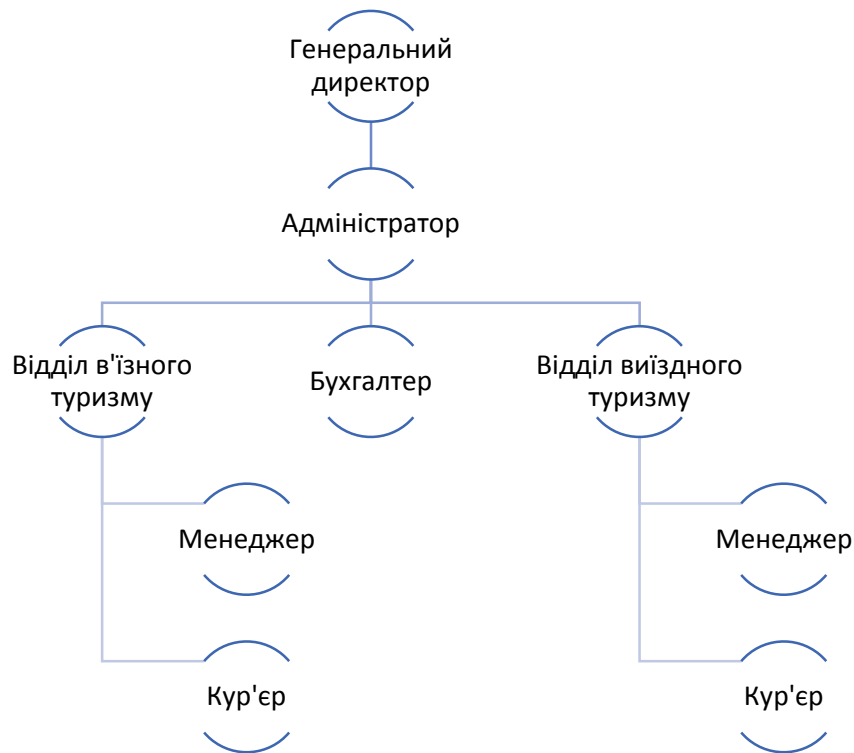


Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства

Два основних підрозділи підпорядковуються так званому «адміністратору», який наділений повноваженнями директора "24 Meridian" та приймає всі управлінські рішення. Найвищий управлінський рівень представлений генеральним директором головного підприємства у Львові, який виконує лише функцію контролю. Тому комунікаційний процес між генеральним директором та нижчими рівнями представлений в основному комунікаціями знизу-догори у вигляді щомісячних звітів про виконану роботу, раціоналізаторських пропозицій та заяв.

Директор:

- організовує роботу інших працівників.
- вживає заходів щодо попередження нестач, контролює додержання фінансової і касової дисципліни, законності списання з бухгалтерських балансів нестач;
- бере участь у проведенні економічного аналізу фінансово-гос подарської діяльності та інші.

Бухгалтер:

- самостійно і в повному обсязі веде облік необоротних активів, запасів, коштів, розрахунків та інших активів;
- забезпечує повне та достовірне відображення інформації,
- готує дані для включення їх до фінансової звітності;
- виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника та інші.

Менеджери:

- контролюють забезпечення високого рівня виконання турів;
- робота з рекламними агентами різних засобів розміщення реклами, щодо з'ясування цін та умов подання реклами;
- розроблення макетів реклами та стеження за регулярністю виходу і правильністю подачі інформації у відповідних рекламних носіях;
- робота з клієнтами, ознайомлення їх з маршрутами рейсів авіа компаній;
- продаж і оформлення авіаквитків;
- ведення документації з продажу авіаквитків та інші.

При цьому будь-які звіти (фінансові, про досягнення поставлених цілей, про перевиконання плану) щомісячно пересилаються факсом менеджерами обох відділів. Щодня відбуваються телефонні розмови для вирішення короткострокових питань, які також найчастіше ініціюються зі сторони менеджера одного з відділів.

Заяви працівників на ім'я генерального директора (про надання відпустки, про підвищення зарплати) мають досить формальний характер і обумовлюються необхідністю документального оформлення всіх господарських операцій при бухгалтерському обліку.

Зробивши аналіз діяльності туристичного підприємства "24 Меридіан" ми можемо побачити сильні та слабкі сторони його діяльності. До позитиву підприємства можна віднести:

- вдале розміщення турагенства;
- орієнтованість на клієнтів середнього рівня (яких на даний момент більшість);

- наявність власного транспорту;
- наявність всіх необхідних засобів зв'язку (факс, Інтернет і т.д).

До негативі підприємства можна віднести:

- малий робочий колектив;
- недостатність транспорту;
- не досить широке використання рекламної діяльності.

## 2.2. Аналіз фінансово – економічних показників

Щорічно вартість туристичних путівок змінюється, все це пов'язано з курсом іноземної валюти, собівартості туристичного продукту та зростанням цін в закладах розміщення, харчування та перевозках. Вартість туристичних путівок за реалізованим туристичними путівками наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів)

Назви показників	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок, тис. грн.	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками
1	2	3	4
Реалізовано туристичних путівок - усього	205	3,5	5
у тому числі іншим організаціям			
безпосередньо населенню	205	3,5	5
з них			
громадянам України для подорожі в межах України	18	2,8	5
громадянам України для подорожі за кордон	187	3,4	4

з них по країнах СНД	2	3,0	5
іноземцям для подорожі в межах України	5	3,0	5
з них громадянам країн СНД	1	3,0	4

Згідно таблиці 2.1 можна зробити висновок, що туристичне підприємство „24 Meridian” більшість турів продає за кордон громадянам України. Усі свої путівки „24 Meridian” реалізовує самостійно, а не через інші організації.

Таблиця 2.2

### Кількість обслужованих туристів (без екскурсантів)

Назви показників	У тому числі	
	громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)
1	2	3
Кількість обслужованих туристів, усього осіб	16 567	423
у тому числі подорожуючих у межах території України	3 541	X
подорожуючих за кордоном	13 026	X

Згідно таблиці 2.2 можна зробити висновок, що більша частина клієнтів турагенства надають перевагу подорожі за кордон ніж по Україні.

Таблиця 2.3

### Розподіл туристів за метою поїздки

Назви показників	Усього туристів, осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
		службов а, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікуван ня	спорти вний туризм	спеціаліз ований туризм	інші	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Кількість туристів, усього	16 567	654	10 102	456	1 654	2 765	1 067	3 219
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	423	23	78	13	200	-	109	7
виїзних туристів	13 026	1 456	5 789	987	256	1 567	2 971	1 643
внутрішніх туристів	3 541	950	1 467	876	-	-	248	35

Отже, аналізуючи таблицю 2.3 туристичне підприємство „24 Meridian” спеціалізується по туристичним путівкам з ціллю дозвілля і відпочинку. Турагенство має широкий вибір путівок до багатьох країн світу.

За розміром туристичне агентство «24 Meridian» відноситься до малих підприємств, за його штатним розкладом на фірмі працюють 6 чоловік:

I – адміністратор – 1 людина;

II – відділ в'їзного туризму: менеджер – 1 людина, кур'єр – 1 людина;

III – відділ виїзного туризму: менеджер – 2 людини, кур'єр – 1 людина.

Трудовий потенціал підприємства включає декілька статево-вікових груп працівників, які володіють різними потенційними можливостями. Він якісно характеризується освітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, стажем роботи.

*Таблиця 2.4*

**Структура трудового потенціалу туристичного підприємства за різними характеристиками**

Категорія	Звітній період		Попередній період	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				

Ч	1	17	2	34
Ж	5	83	4	66
Разом	6	100	6	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	5	83	5	83
35-45	1	17	1	17
Від 45	0	0	0	0
Разом	6	100	6	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	5	67	4	66
Середня освіта за фахом	2	33	1	17
Без фахової освіти	0	0	1	17
Разом	6	100	6	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	1	17	1	17
Спеціаліст	3	50	3	50
Технічний персонал	2	33	2	33
Разом	6	100	6	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	4	66	4	66
До 5	2	34	2	34
5-10	0	0	0	0
Від 10	0	0	0	0
Разом	6	100	0	100

Маленький розмір штату, який не змінюється в залежності від сезону, обумовлюється, по-перше, невеликим обсягом діяльності турпідприємства, по-друге – його специфікою. Однак, невелика кількість персоналу, зайнятого в

турагенції «24 Меридіан», має і позитивні сторони, особливо в комунікаційному процесі, як в зовнішньому, так і у внутрішньому.

Таблиця 2.5

### Аналіз використання трудових ресурсів туристичного підприємства

Показники	Попередній період 2017	Звітний період 2018	Відхилення	
			Абсолютне, , (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	6	6	0	0
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	1 601,12	1641,00	39,88	2,49
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	202	245	43	31,29
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	6,69	7,94	1,25	18,68
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	33	40	7	21,21

За даними таблиці 2.5 спостерігається, що при сталій середньообліковій чисельності персоналу виріс дохід та кількість обслуговуваних клієнтів. Продуктивність праці теж виросла.

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх ефективне використання, високий рівень продуктивності праці - все це має важливе значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва, адже для малого підприємства така кількість працівників є задовільною.

Таблиця 2.6

### Аналіз кадрового потенціалу досліджуваного підприємства

Показники	Попередній період 2017	Звітний період 2018	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)

Чисельність працівників	6	6	0	0
Звільнено	2	1	-1	- 50
Прийнято	2	1	-1	- 50
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	33	16	- 17	- 51
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	66	33	- 33	- 50
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	33	16	- 17	- 51

За даними таблиці 2.6 видно, що підприємство має досить активний рух працівників відносно своєї кількості працівників. Коефіцієнт плинності кадрів незначно зменшився у 2018 році у порівнянні з 2017. Кількість звільнених працівників зменшилась у 2018 на 1 одиницю по причинні непрофесіоналізму і небажання розвиватися.

Операційні витрати — повсякденні витрати компанії для ведення бізнесу, виробництва товарів і послуг. Сума операційних витрат і капітальних вкладень складають витрати компанії, які не включаються в пряму собівартість продуктів або послуг, які пропонує ринку дана компанія. У звіті про фінансові результати операційні витрати вказуються в прив'язці до періоду часу, протягом якого вони були понесені - місяць, квартал або рік.

Таблиця 2.7

#### Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Попередній період 2017	Звітний період 2018	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1619,04	1641,64	22,6	1,39

2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1198,47	1255,89	57,42	4,79
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	420,57	385,75	- 34,82	-8,27
4.	Інші операційні доходи, тис.грн.	1793,00	2673,20	880,2	49,9
5.	Адміністративні витрати, тис.грн.	66,42	40,44	- 25,98	-39,11
6.	Витрати на збут, тис.грн.	53,83	104,92	51,09	94,90
7.	Інші операційні витрати, тис.грн.	31,61	20,16	-11,45	-36,22
8.	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	2061,71	2893,43	831,7	40,34
9.	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0	0
10.	Інші фінансові доходи	2,33	2,21	-0,12	-59,29
11.	Інші доходи	3,16	2,45	-0,71	-22,46
12.	Фінансові витрати	57,73	68,89	11,16	19,33
13.	Інші витрати	11,27	3,13	-8,14	-72,22
14.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	1998,20	2826,07	827,8	41,43
15.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	359,68	508,69	149,0	41,42
16.	Чистий прибуток , тис.грн	1638,52	2317,38	678,8	41,43

Проаналізувавши таблицю 2.7 можна дійти висновку, що у 2018 році дохід підприємства збільшився. Адміністративні та операційні витрати зменшились відносно попереднього періоду за рахунок сучасних технологій.

### 2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції

Аналіз макросередовища господарювання туристичної фірми пропонуємо проводити за основними чинниками зовнішнього оточення.

Таблиця 2.9

#### Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Назва фактора	Характер впливу на підприємство	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	1.1. Безвізовий режим	Стимулює розвиток підприємства. Можливість залучення іноземних інвестицій	5
	1.2. Заохочення інвесторів		5
2. Політична	2.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Має тривалий і сильний вплив, стимулює розвиток підприємства	4
	2.2. Наслідки впливу зовнішньополітичних акцій на розвиток ринків збуту		3
3. Економічна	3.1. Рівень інфляції	Істотний вплив, дає змогу збільшувати та розширювати надання послуг	8
	3.2. Система оподаткування		5
	3.3. Зміна курсу		7
4. Соціально-демографічна	4.1. Чисельність населення	Збільшення кількості клієнтів	4
	4.2 Вікова структура		3
	5.1. Темпи технологічних змін	Потреба вдосконалення	7

5. Технологічна і	5.2. Інноваційний потенціал галузі	відповідно до вимог часу	8
	5.3. Новітні технології	Модернізація обладнання, удосконалення способів передачі інформації. Використання новітніх технологій	7
6. Екологічна	6.1. Рівень забруднення довкілля	Зменшення кількості туристів	6
	6.2 Катаклізми		1

Фактори макросередовища позитивно впливають на підприємство. Сфера екологічна незначно впливає на реалізацію продукту підприємства, оскільки отримала низькі оцінки. Технологічна і економічна найбільш впливають на туристичне підприємство згідно досліджень таблиці 2.9.

Конкуренти - важливий елемент, чію поведінку необхідно досліджувати і прогнозувати. Дослідження конкурентів при розробці турів припускає маркетингові дослідження ринку пропозиції, власне конкуренції на ринку, вивчення найближчих конкурентів і конкуруючі тури.

Для того, щоб правильно оцінити конкурентну ситуацію на ринку туристських послуг, необхідно дати відповіді на деякі питання.

Перш за все, потрібно звернути увагу на те, що область діяльності фірми є вже досить давно існуючої і не схильною швидким змінам. Тому існує велика кількість фірм, що пропонують подібні послуги, але в основній конкурентній боротьбі бере участь обмежене їх число. . Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних

переваг. Аналіз конкурентів підприємства “24 Мерідіан” наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів**

Показники	„24 Meridian”	Coral Travel	Поехали с нами
Місце розташування	7	8	8
Середній рівень завантаженості	8	9	9
Популярність серед населення	6	10	8
Рівень професіоналізму персоналу	9	10	8
Якість основних послуг	10	9	8
Асортимент додаткових послуг	9	9	7
Якість рекламних засобів	8	9	6
Цінова політика	9	7	9
Всього	66	71	63

Провівши дослідження можна сказати, що туристичне підприємство „24 Meridian”, має високий рівень конкретності. Існує велика кількість фірм, що пропонують подібні послуги. У числі лідерів ринку - "Join UP", "Coral Travel", "Pegas" і "Anex Tour".

Предметом найбільш жорсткої конкуренції в сфері діяльності є саме імідж фірми і якість послуг, а вже потім ціна, тому багато уваги і засобів варто приділяти рекламі компанії. Рекламу можна розглядати як форму комунікації, яка намагається перевести якість послуг на мову потреб і запитів споживача.

Звичайно, деякі послуги продаються менш добре, ніж у конкурентів, але це дає ще одну можливість для розвитку і впровадження нових видів послуг, таких як , наприклад, пригодницький вид екскурсій.

Проведення наукових досліджень та здійснення нових розробок є важливою складовою частиною успіху в цій сфері бізнесу, так конкурентна боротьба зростає з кожним роком, і утриматися "на плаву" вже дуже складно.

Для оцінки своїх порівняльних переваг можна використовувати метод

сегментації ринків по основних конкурентах, що дозволяє систематизувати інформацію щодо конкурентоспроможності фірми і головних конкурентів.

Таблиця 2.11

### Фактори конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Фірма	Головні конкуренти	
1. ТУРУПОСЛУГА	„24 Meridian”	"Coral Travel"	"Поехали с нами"
1.1 Якість	4	5	3
1.2 Техніко-економічні показники	5	5	4
1.3 Престиж знака обслуговування	4	4	3
1.4 Імідж турфірми	3	5	3
1.5 Рівень обслуговування	4	5	3
1.6 кількість послуг включених в турпакет	4	5	4
1.7 Унікальність послуг	4	4	3
1.8 Додаткові послуги	4	5	3
1.9 Надійність фірми	4	4	4
1.10 Претензії щодо якості	0	1	2
2. ЦІНА			
2.1 Продажна	3	4	5
2.2 Процент знижки з ціни	3	5	5
2.3 Терміни платежу	4	5	4
2.4 Умови надання кредиту	3	4	5
2.5 Умови фінансування покупки	3	3	3
3. КАНАЛИ ЗБУТУ			
3.1 Форми збуту;			
Пряма доставка;	3	3	4
Залучення посередників;	5	5	5
3.2 Ступінь охоплення ринку	4	5	2
3.3 Наявність філій	5	5	2
4. ПРОСУВАННЯ ТУРПРОДУКТУ НА РИНОК			
4.1 Реклама			
Для споживачів;	3	5	3
Для посередників	3	4	5
4.2 Індивідуальний продаж:			

Стимулювання споживачів	5	5	4
Підготовка персоналу	5	5	5
4.3 Продаж тур послуг через Інтернет	4	5	5
<b>ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ</b>	<b>90 (3,75)</b>	<b>106 (4,42)</b>	<b>89 (3,7)</b>

Отже, за підсумками таблиці 2.11 , можна зробити висновок, про те що у компанії „24 Meridian” досить нестійке становище з точки зору конкурентоспроможності - розбіжність сум практично на рівні з турагенством „Поехали с нами”.

Ціль SWOT-аналізу - представити сильні та слабкі сторони діяльності організації у зв'язку з можливостями та загрозами. Пропозиції по використанню можливостей та сильних сторін підприємства, а також по нейтралізації слабких сторін і запобігання загроз для неї показано у таблиці 2.12.

*Таблиця 2.12*

### Матриця SWOT підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>а) диференційований підхід до формування тур-продукту та пошуку цільової аудиторії - орієнтація на споживача є одним з найсильніших факторів успіху в діяльності по просуванню іміджу фірми та її послуг: підходячи до кожної з пріоритетних цільових груп персонально, можна вибирати конкретний ефективний для неї канал і спосіб поширення інформації;</p> <p>б) пристойний рівень якості турпродукту при гнучкій системі цін також є сильною стороною.</p> <p>с) вміння професійно вести конкурентну боротьбу: «24Meridian» дотримується етичних способів ведення</p>	<p>а) відсутність чіткої стратегії може вплинути на ефективність діяльності по просуванню послуг фірми: якщо не вибрано певний напрямок, то зусилля можуть бути витрачені у великій кількості, не приносячи результатів, що призведе до виснаження;</p> <p>б) недостатньо активні просування: фірма робить ставки на постійних клієнтів організації, не надто активно намагаючись залучити інших або розширити рамки цільової аудиторії споживачів;</p> <p>д) обмежений бюджет щодо</p>

інформаційної роботи та конкурентної боротьби;	PR не дає змоги фірмі випробувати нові засоби просування своїх послуг, перевага віддається старим, фінансові ресурси обмежені, а ризик надто великий.
--	---

Можливості	Загрози
а) обслуговування додаткових груп споживачів, розширення цільової аудиторії б) налагодження нових партнерських відносин в) розробка стратегії просування, відповідної стратегії розвитку підприємства	а) можливості появи нових конкурентів в даному сегменті ринку: туристична галузь має величезний конкурентний ринок, тому поява кожного нового послаблює позиції фірми, особливо якщо її імідж не є брендовим; б) нестабільність чинників зовнішнього і внутрішнього характеру на ринку туріндустрії.

При проведенні аналізу підприємства були виявлені слабкі та сильні сторони, загрози та можливості, які присутні в просуванні послуг туристичної агенції «24Meridian».

Пропозиції, щодо покращення ситуації підприємства:

- створення позитивного іміджу компанії і створення стандартів якості для підприємства;
- впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу;
- щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування;
- збільшення додаткових послуг;
- зниження ціни, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів;
- скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування.

- укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищимо попит на послуги.

## **Висновки до розділу 2.**

У другому розділі проведено загальну характеристику туристичного підприємства. Отже, туристичне підприємство "24Meridian", яке знаходиться у місті Львів обслуговує велику кількість туристів, не зважаючи на те, що підприємство є малим. І це не заважає підприємству надати і створювати велику кількість якісних турів. Щодо організаційної структури підприємства – директор вміло розподіляє завдання між працівниками та організовує їх роботи. Завдяки цього усе працює як єдиний механізм.

Виходячи з аналізу фінансово – економічних показників туристичного підприємства "24Meridian", можна зробити висновки, що більшість своїх турів, турагенство продає за кордон громадянам України. Переважна кількість реалізованих турів мають за мету відвідування місць відпочинку та лікування. Оскільки туристичне підприємство "24Meridian" є малим, а його штат складається з шести чоловік це дає змогу турагенству не змінюватись в залежності від сезону і позитивно впливати на комунікаційні зв'язки між персоналом.

Незважаючи на те, що туристичне підприємство "24Meridian" має високий рівень конкретності у своїй сфері діяльності, але це не заважає йому реалізовувати високої якості тури та підвищувати свій імідж. Фактори макросередовища позитивно впливають на туристичне підприємство. Також було проаналізовано матрицю SWOT, його сильні та слабкі сторони.

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Аналіз впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві

Нова епоха управління персоналом – це постійні вимоги до визнання економічної доцільності капіталовкладень в залучення персоналу, підтримання його трудової активності, розвиток компетенцій та створення умов для максимально повного виявлення особистих можливостей і здібностей [12].

Управління персоналу на підприємстві забезпечує персонал доцільним навчанням, що обумовлюють наступні чинники: впровадження інновацій техніки, нових технологій, зростання комунікаційних можливостей, (у зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою); високий рівень конкурентності на ринку; постійні і швидкі зміни в інформаційних технологіях, тощо.

Із найгостріших проблем, що стоять перед туристичними підприємствами сьогодні, характерних для всієї галузі туризму України, слід виділити такі, як:

- недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів;
- низька виконавча та трудова дисципліна персоналу;
- невідповідність ступеня кваліфікації займаним посадам;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність при вирішенні виробничих проблем тощо.

Розглядаючи весь комплекс проблем кадрового забезпечення, що характерний для сучасного стану туристичної галузі України, можна зробити ряд загальних висновків, які дають змогу визначити ключові проблеми, розв'язання яких надасть поштовх до більш ефективного розвитку. Це – відсутність чітко визначеної політики в роботі з персоналом; комплексності в процесі управління персоналом; чітко сформульованих цілей роботи з персоналом; планомірного

кадрового планування; інтегрованої освітньої бази, а також нерозвиненість ринку праці; недостатня кваліфікація працівників служб управління персоналом підприємств; слабкий ступінь реалізації всього комплексу соціальних цілей кадрового забезпечення [46].

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це загальна сума всіх функцій. А саме:

- планування (вирішує те, якою має бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її);
- організація (визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, в тому числі управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації);
- мотивація (пропозиція надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля);
- контроль (процес забезпечення досягнення мети);
- регулювання (діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів).

Туристичне підприємство „24 Meridian” використовує усі функції управління. Для розроблення нових туристичних програм, які будуть пропонуватися туристам в новому сезоні використовується функція планування, тобто розробки плану і розкладу проведення екскурсійних програм.

Для забезпечення успішної роботи підприємства необхідно організувати правильне надання послуг туристам, потрібно заохотити усіх працівників, які беруть участь обслуговуванні клієнтів до ефективної роботи, тобто мотивувати

їх. Це можливо зробити, запропонувавши їм певну матеріальну винагороду за їх роботу.

Уся робота на туристичному підприємстві "24 Meridian" є чітко структуризованою, працівники мають свої завдання, внаслідок чого робота на фірмі йде злагоджено і фірма приносить прибуток власнику.

Спрямованість методів управління завжди одна – на людей, які здійснюють різні види трудової діяльності. В конкретному методі управління певним способом поєднуються (взаємодіють) і зміст, і спрямованість, і організаційна форма. В зв'язку з цим можна виділити наступні методи управління:

- організаційно - адміністративні, які ґрунтуються на прямих директивних вказівках;
- економічні, зумовлені економічними стимулами;
- соціально-психологічні, застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Вдосконалення складових технологій управління персоналом доцільно здійснювати за функціональними підсистемами: технологія планування потреби в персоналі; технологія пошуку, відбору і залучення персоналу; технологія розставлення та обліку персоналу; технологія професійного та соціального розвитку працівників; технологія оцінювання персоналу; технологія стимулювання та мотивації персоналу.

Управління по відхиленнях здійснюється шляхом фіксації відхилень від запланованих дій і впровадження заходів щодо усунення небажаного впливу. Ефект даної технології проявляється у концентрації часу на більш важливих напрямках у сфері управління, фільтрації і розподіленні інформації для прийняття управлінських рішень, підвищенні обґрунтованості прийнятих рішень і скороченні їх кількості, зростанні продуктивності праці персоналу та взаємодії функціональних підрозділів.

Управління по результатах полягає в уточненні наступних управлінських дій в залежності від ступеню досягнення запланованих результатів на попередній

фазі. Завдяки даній технології підприємство має гарантію, що всі процеси, продукти і послуги сприяють досягненню бажаних результатів. Управління по результатах ґрунтується на чітко встановленій відповідальності персоналу і потребує систематичного моні- торингу всіх процесів на підприємстві.

Управління по цілях характеризується як систематичний та організований підхід, який дозволяє менеджерам сконцентруватися на поставлених цілях і досягненні найкращих результатів. Сам термін „управ- ління по цілях” вперше був введений в теорію і практику менеджменту Пітером Друкером і означав перед- бачення можливих результатів діяльності та планування відповідних шляхів їх досягнення [3]. Важливим елементом даної технології є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності персоналу із прийнятими стандартами.

Управління по ситуації – це оперативне управління, яке здійснюється як доповнення до стратегічного і перспективного. Зміст даної технології полягає у прийнятті управлінських рішень по ходу виникнення проблем у відповідності із ситуацією, що склалася на підприємстві. Використання технології управління по ситуації здійснюється в декілька етапів: аналіз ситуації, в якій опинилося підприємство; оцінка властивостей існуючих моделей управління; вибір прийнятної ефективною моделі в конкретній ситуації.

На підприємстві "24 Meridian" використовуються усі методи управління, як організаційно-адміністративні, так і економічні чи соціально- психологічні; керівник вибирає той метод, який найкраще підходить до конкретної ситуації

### **3.2. Пропозиції щодо розвитку та удосконалення сучасних технологій управління персоналом**

У даний час керівники недооцінюють значення методів управління персоналом туристичного підприємства, притаманному сучасному менеджменту, який активно застосовується у країнах заходу. Також можна

стверджувати, що ця недооцінка залишається головною перешкодою до хорошого управління [45].

До основних шляхів покращення управління персоналом та налагодження комунікаційних зв'язків відносимо:

- вдосконалення системи зворотного зв'язку;
- впровадження системи збору пропозицій;
- популяризація неформального спілкування та використання його в управлінні організацією;
- створення сприятливої робочої атмосфери;
- використання сучасних інформаційних технологій.

Управлінське регулювання характеризується такими особливостями:

- менеджери на всіх організаційних рівнях повинні мати уяву про свої власні потреби в інформації, а також своїх начальників, колег та підлеглих. Відсутність такого знання може призвести до інформаційного перевантаження або, навпаки – до недостатності інформації для прийняття управлінських рішень;
- менеджер повинен вміти оцінювати якісну та кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації на фірмі, намагатися визначити, що таке «надто багато» та «надто мало» в інформаційних обмінах;
- менеджер може також практикувати короткі зустрічі з одним чи декількома підлеглими, періодичні зустрічі з усіма підлеглими;
- планування, реалізація та контроль формують можливості управлінського впливу у напрямі вдосконалення інформаційного обміну;
- обговорення та прояснення нових планів, варіантів стратегії, цілей, контроль ходу робіт, звіти по результатам контролю – дії, підсилені менеджеру.

Першочерговим завданням управлінського регулювання комунікаційного процесу є пошвидшення та прискорення інформаційного обміну, при чому на всіх рівнях. В багатьох організаціях – це просто чудо, якщо хто-небудь знає практично все про те, що насправді відбувається в організації. Інформація – це влада. Тому багато керівників використовують інформацію ( в особливості контроль за

інформацією), щоб бути впевненим в тому, що вони найбільш усвідомлені, і тим самим найбільш значимі люди в організації. Деякі керівники ухиляються від багатолюдних зустрічей і звичайно уникають спілкування зі своїми підлеглими. Інші просто дуже зайняті. Вони не докладають зусиль, щоб обмінятися інформацією зі своїми працівниками по ходу справи, або віддають перевагу невідкладним справам, або просто «забувають» поговорити з підлеглими [7].

Для автоматизації служби управління персоналом пропонується для підприємства використовувати інформаційні системи. Зазвичай такі системи позначаються аббревіатурою HRMS (Human Resources Management System – системи управління людськими ресурсами). У найповнішому, комплексному варіанті ці системи охоплюють всі рівні управління підприємством – операційний, тактичний та стратегічний; у функціональному розрізі – кадровий облік, розрахунки з персоналом та систему управління трудовими ресурсами, що містить модулі найму та підбору персоналу, оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Усі програмні продукти, які є на озброєнні сучасного HR-менеджера, можна розбити на такі групи: інформаційно-довідкові системи, програми, які автоматизують окремі ділянки в роботі кадрової служби, модулі у складі комплексного продукту для автоматизації підприємства, спеціалізовані комплексні системи.

Програмні продукти, які автоматизують окремі функціональні задачі – це, як правило, програми кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, найму персоналу, атестації, тестування, управління компенсаційним пакетом, оцінювання, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Ці програми є кінцевим продуктом, незалежно від рівня розробки. Такі програми призначені для локального застосування невеликими підприємствами для розв’язання обліково-звітних задач у конфігурації «Персонал–Зарплата» [20, 37].

Найбільш реалізованою сьогодні функціональністю володіють саме спеціалізовані модулі ERP-систем Oracle та SAP. Використання програм для автоматизації управління персоналом, кадрової роботи та підбору персоналу надають працівникам різних рівнів відповідальності додаткових переваг, а саме:

для керівників вищого рангу: інформаційну підтримку прийняття рішень у галузі управління та регулювання взаємовідносин з персоналом; підвищення ефективності управління, підвищення віддачі, скорочення витрат; юридичну підтримку інтересів підприємства [28].

Приклади успішної роботи найбільших міжнародних корпорацій свідчать про те, що в такому понятті як ефективність управління персоналом займає одне з провідних місць, а для підтримки конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі необхідно використовувати постійно удосконалювані технології управління людським капіталом, які сприяють: – залучення, утримання і мотивації кращих співробітників; – пошуку та розвитку талантів; – досягнення стратегічних завдань шляхом доведення їх розуміння до кожного співробітника; – навчання і розвитку кожного працівника зокрема і кадрового потенціалу компанії в цілому з урахуванням поточних цілей і завдань; – здійснення стратегічного планування чисельності та формування бюджету на утримання та розвиток персоналу; – ведення обліку в області управління персоналом; – прийняття правильних кадрових рішень на основі точного і всебічного аналізу одержуваної інформації [2].

### **3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів**

Спеціалізовані модулі як ERP-систем Oracle та SAP - мають як переваги, так й певні недоліки. Безперечною перевагою такого рішення є повне інформаційне забезпечення з боку інших підсистем управління: фінансової, комерційної, виробничої і т. ін., але достатньо висока автономність кадрової інформації та кадрових процесів істотно знижує цінність цієї переваги. Серед недоліків цих систем можна назвати довгий термін впровадження системи, який може продовжуватися декілька років, високу вартість володіння системою (вартість купівлі програмного забезпечення, впровадження, експлуатації та технічної підтримки), залежність кадрової служби від впровадження системи в

інших підрозділах. Тому одним із подальших завдань у розвитку інформаційного забезпечення вважаємо розроблення та впровадження вітчизняних рішень замість HRM-модуля Oracle та SAP [35].

Якісно побудована система SAP HR діє не фрагментарно, а підкоряється загальній логіці управління компанією у відповідності зі стратегією її розвитку. Вона успішно інтегрується для вирішення спільних завдань з виробничими, фінансовими і іншими інформаційними системами, що використовують дані про персонал для вирішення конкретних бізнес-завдань [3].

Таким чином, рішення SAP HR дозволять скоротити трудовитрати по обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку), забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур (холдингів, груп тощо) і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях [5].

Проведений аналіз сучасних автоматизованих систем управління персоналом дає змогу констатувати, що головними їх функціями є визначення і планування вакансій, ведення бази даних претендентів, збирання резюме в Інтернет, забезпечення відповідного діловодства. Такі системи ефективно розв'язують задачі обліку вакансій, резюме претендентів, планування подій, і тільки деякі програмні продукти проводять комплексну оцінку кваліфікації робітників і кандидатів та визначення кадрового плану [1].

Отже, на більшості українських підприємств ще переважають старі підходи до управління персоналом і не впроваджуються нові методи, які вже досить давно втілені у практику зарубіжних підприємств. Для вдосконалення процесів управління персоналом потрібно суттєво реформувати діяльність служб управління персоналом, а також розробляти проекти щодо впровадження сучасних інформаційних систем. Це дасть можливість забезпечити вирішення ключових проблем в тих сферах його діяльності, де це є необхідним та підвищити ефективність роботи персоналу та конкурентоздатність підприємства [19].

### **Висновки до розділу 3.**

У третьому розділі проаналізовано впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві. Наведено основні технології управління персоналом на підприємстві „24 Meridian ”. Завдяки сучасним технологіям управління персоналом підприємство забезпечує персонал доцільним навчанням, мотиваціями, контролем та регулюванням. Але на підприємстві також переважають старі підходи до управління персоналом.

У підрозділі 3.2 запропоновано новітні інформаційні системи управління персоналом, які значно покращили б роботу туристичного підприємства.

## **РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

### **4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві**

Туристична діяльність є інформаційно-насиченою на відміну від інших видів економічної діяльності. Оскільки, туристичну послугу зазвичай купують раніше і далеко від місця споживання, туризм майже повністю залежить від передачі і використання інформації про наявність необхідної послуги, її вартості та якості. Інформація відіграє важливу роль в процесі поєднання постачальників туристичних послуг в єдину систему.

Сукупність всієї інформації, необхідної для функціонування туристської системи на тому чи іншому рівні управління, являє собою інформаційну базу даних туризму.

Сукупність інформаційної бази даних туризму і спеціалізованих інформаційних технологій, призначених для її обробки, які забезпечують ефективне функціонування туристської системи на різних рівнях управління туризмом являють собою інформаційне забезпечення туризму.

Для обробки туристичної інформації використовуються спеціалізовані інформаційні технології. Згідно з визначенням, прийнятим ЮНЕСКО,

інформаційна технологія – це комплекс взаємопов'язаних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; обчислювальна техніка і методи організації та взаємодії з людьми та виробничим устаткуванням, а також соціальні, економічні та культурні проблеми [29].

У даний час сформувалися наступні напрями розвитку інформаційних технологій в туризмі:

– локальна автоматизація роботи в туристському офісі;

- впровадження прикладних програм автоматизації формування, просування і реалізації туристського продукту;
- використання систем управління базами даних;
- використання локальних комп'ютерних мереж;
- використання глобальної мережі Інтернет [48].

Розвиток інформаційних технологій пов'язаний з такими чинниками:

- необмежений обсяг інформації, що дозволяє представити докладну інформацію туристичної фірми про її проекти, фото та інші наочні матеріали;
- широта охоплення аудиторії;
- цілодобовий доступ;
- можливість оперативного поновлення, що особливо важливо з огляду на динамічність змін у вимогах попиту та економічні можливості пропозиції його задовольнити;
- інтерактивний режим;
- повна статистика звернень після встановлення лічильника відвідувань сайту можна визначити кількість звернень до джерела інформації, визначити показники відповідності пропозиції запитам потенційного попиту, обсяги реального попиту тощо.

Автоматизована інформаційна технологія (АІТ) – системно організована для вирішення задач управління сукупність методів і засобів реалізації операцій збору, реєстрації, передачі, накопичення, пошуку, опрацювання і захисту інформації на базі застосування розвиненого програмного забезпечення, засобів обчислювальної техніки і зв'язку, а також способів, за допомогою яких інформація пропонується клієнтам [37, 26].

Сучасні автоматизовані інформаційні технології активно впроваджуються в сферу туристичного бізнесу, та їх застосування стає невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності будь-якого туристського підприємства.

В даний час навіть невеликі тур компанії в стані використовувати комп'ютери для автоматизації управління підприємством. Для них потрібні

системи, які в найкоротші терміни надають відомості про доступність транспортних засобів, та кількість квитків, рахунків, путівників, забезпечення довідковою інформацією і т..

Індустрія туризму дозволяє використовувати все різноманіття комп'ютерних технологій, починаючи від спеціалізованих програмних продуктів управління окремої туристської фірмою, до застосування глобальних комп'ютерних мереж. На сьогоднішній день в туризмі використовується достатньо багато новітніх комп'ютерних технологій, наприклад, глобальні комп'ютерні системи резервування (GDS), інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, Smart Cards, інформаційні системи менеджменту та інші [34].

Автоматизація управління діяльністю туристичної фірми тісно пов'язана із системою збору та аналізу зовнішньої поточної інформації. Ці процеси мають комплексний характер і охоплюють усі сторони функціонування туристичної фірми і взаємин з клієнтами. Система збору зовнішньої поточної інформації, під якою розуміється набір джерел і методичних прийомів, за допомогою яких управлінці отримують інформацію з комерційного середовища, забезпечує керівників даними про останні події на ринку надання туристичних послуг. Збір інформації відбувається з книг, газет, спеціалізованих видань, розмов з клієнтами, постачальниками послуг, турагентами.

В роботі туристичних підприємств використовується різноманітне програмне забезпечення, що дозволяє автоматизувати роботу персоналу та керівництва турфірми [32].

Як приклад можна навести програмне забезпечення для підприємств туристичної сфери, що розробляється компанією «Парус-Запад»:

«Парус-Підприємство» – проста та зручна, потужна повнофункціональна система, що дозволяє автоматизувати усі облікові та управлінські задачі, характерні для підприємств малого та середнього бізнесу;

«Парус-Консультант» – система, в базі даних якої зібрано ряд нормативних документів, що регламентують порядок оподаткування фізичних та юридичних

осіб, ведення бухгалтерського обліку, зовнішньоекономічної діяльності та стосуються інших аспектів діяльності турпідприємства;

«Парус-Турагентство» – система, що дозволяє вести деталізований облік параметрів клієнта, вести облік особистих даних, враховувати параметри квитків на різні види транспорту, здійснювати візову підтримку, формувати рахунки, угоди та платіжні документи, вести облік розрахунків з клієнтами та здійснювати інші операції [39];

В роботі турфірм також використовуються програмні комплекси:

1. «САМО-ТурАгент»;
2. «САМО-Тур-автоматизація туроператора»;
3. «Майстер-Тур»;

За допомогою таких систем можна здійснювати оцінку фактичного стану підприємства, а також прогнозувати і моделювати управлінські рішення.

Також важливу роль відіграють інформаційні технології у виконанні маркетингових функцій підприємствами туристичної індустрії, оскільки саме вони спрощують вирішення складних завдань у динамічному діловому оточенні, яке постійно змінюється. Інформаційні технології забезпечують підтримку маркетингу двома основними способами: шляхом надання інформації, необхідної для прийняття маркетингових рішень, та забезпечення каналами для надання послуг новими способами.

Інформаційні технології надають можливості туристичним підприємствам досліджувати стан і розвиток попиту на ринку, підвищувати якість туристичного продукту, використовувати більш економічні канали просування продуктів; забезпечують простий та швидкий для споживача спосіб придбання послуг, високий рівень обслуговування та утримання клієнтів, що сприятиме скороченню витрат завдяки більшій ефективності внутрішніх операцій та комерційних процедур [32].

Сьогодні на ринку програмного забезпечення пропонується цілий перелік різної функціональної можливості інформаційних систем:

- 1) повноцінні комплексні системи ERP-класу;

- 2) системи для роботи з клієнтами CRM;
- 3) хмарні рішення для ERP та CRM (на основі інтернет, та мобільних технологій) та інші рішення.

SAP Business One – ERP-система, призначена для малих і середніх підприємств (саме до таких і належить більшість туристичних підприємств). Система ERP надає доступний спосіб комплексного управління бізнесом та взаємовідносин із клієнтами туристичного підприємства. Система містить багато модулів, які включають усі аспекти управління туристичним підприємством – від отримання замовлення до задоволення потреб клієнта [24].

Oracle E-Business Suite – сучасний комплекс програмних рішень з автоматизації та управління всіма процесами на підприємстві. Нині система являє собою єдиний у світі пакет, що повністю працює з використанням web-технологій. Компоненти системи, що працюють на базі однієї платформи, дають змогу вирішувати широкий спектр завдань з управління електронним бізнесом. Завдяки більш ніж 150-ти функціональним модулям, що працюють на базі рішення Oracle E-Business Suite, можлива робота з автоматизації практично всіх сфер бізнесу починаючи від організації системи поставок та закупівель і закінчуючи системою взаємодії з клієнтами і системою збуту. Oracle E-Business Suite включає у себе операції з маркетингу, продажів, взаємодію з постачальниками і контрагентами, роботу з кадрами, ефективний управлінський облік.

ERP.travel – онлайн-система для автоматизації роботи турагентства. Система здійснює підбір за сайтами туроператорів, є зручною за інтерфейсом та функціональними можливостями для користування менеджерами турагентств, ERP.travel накопичує всю інформацію в одному місці: загальні рейтинги менеджерів і офісів, оперативні звіти про хід продажів і стан грошової маси, є однією програмою для всієї мережі турагентств, будь-якої кількості офісів і юридичних осіб в одній програмі з гнучким поділом видимості замовлень та клієнтів [2].

Слід відзначити, що невеликі турфірми, як наприклад „24 Meridian”

переважно використовують веб-браузер та пакет MS Office (або програмне забезпечення з відкритим доступом), адже їм, наприклад, не потрібні великі бази даних та СУБД для управління ними, не треба налагоджувати зв'язки з партнерами і т. п. Але слід сказати, що турфірми можуть використовувати CRM-системи за умови ведення середньої або великої бази клієнтів.

Туроператори можуть використовувати CRM- і ERP-системи, але найкраще їхнім умовам відповідає гібрид систем, створений спеціально для туристичного бізнесу. Розробників такого програмного забезпечення мало, тому вибір туристичних підприємств обмежений. Вибір програмного забезпечення, яке буде застосовуватися у практиці туристичного підприємства, дуже важливий, адже його вплив відстежується у результатах роботи підприємства, його іміджі, оперативності, гнучкості та ін. Під час вибору програмного забезпечення необхідно враховувати такі особливості:

- програмний продукт повинен бути розроблений спеціально для туристичної сфери (необхідно передбачати питання трансферів, страхування, круїзів, квот авіаперевізників та ін.);

- програмний продукт повинен бути гнучким, швидко адаптуватися до змін, які відбуваються у туристичній діяльності підприємства. Нестабільність механізмів роботи з партнерами вельми розрізняється, тому немає особливого стандарту взаємодії;

- програмний продукт повинен легко інтегруватися (безперешкодний обмін даними між туристичними підприємствами та його контрагентами). Інтегруватися він повинен з усім програмним забезпеченням, яке може бути іншим у партнерів;

- програмний продукт повинен мати зручний інтерфейс. Працівники можуть бути гарними фахівцями в туристичній діяльності, але в переважній більшості далекі від володіння комп'ютером та сучасними інформаційними технологіями.

CRM SalesDrive здійснює повне ведення клієнта по туристичних послугах: оформлення заявки, відправка пропозицій на e-mail, нагадування і завдання,

робота з документами (закордонним паспортом), повторні продажі для постійних клієнтів. Система має додаткові поля, призначені для турагенства, можливість створення декількох офісів, має можливість створення «воронки продажів», інтегрується із сайтом турагентства, здійснює підтримку рекламних кампаній з інтеграцією із Google.Analytics, Google.Adwords.

MoiTuristy.ua – це проста CRM-система для невеликих турагентств, яка дає змогу здійснити облік дзвінків і туристів, нагадування, передачу туристів між менеджерами або офісами, гнучке нарахування премій пропорційно внеску, е-мейл та смс-маркетинг, аналіз джерел продажів і облік робочого часу [1].

Отже, активне впровадження сучасних комп'ютерних технологій у діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері. Впровадження інформаційних технологій змінює технологію управління, звільнює користувачів від трудомістких процедур обробки інформації, значно підвищує оперативність прийняття рішень, поліпшує комфортність праці. Перспективи подальшого дослідження полягають у визначенні ефекту від впровадження сучасних інформаційних технологій при управлінні конкретним підприємством туристичної сфери.

#### **4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства**

Процес глибокої інтернетизації суспільства та доступність Інтернету для суб'єктів туристичному ринку обумовлює необхідність застосування соціальних медіа у маркетинговій діяльності підприємств.

Підґрунтям цього є різнобічність їх використання при відносно низькій вартості, широкому географічному та соціальному охопленні, високій якості таргетингу. Найбільш простим вливанням у маркетингову діяльність є створення публічних сторінок (співтовариств, груп). Це сприяє просуванню бренду тур підприємства (послуги), вивченню цільової аудиторії бренда у соціальних медіа

та надання підтримки потенційним споживачам. Більш глибоке дослідження маркетингових можливостей соціальних мереж ілюструє, що дані ресурси характеризуються високою якістю рекламних площадок та навіть дозволяють здійснювати реалізацію туристичного продукту та послуг за уніфікованою формою [44].

У соціальних мережах можна не тільки вести паблік, але і розміщувати рекламні оголошення. Головна перевага реклами в соцмережах – висока таргетованість. Можна працювати з певними групами користувачів, відбираючи їх за інтересами, статтю і віком, місцем проживання, соціальним статусом. Вибір соцмереж, які дадуть кращу конверсію для оголошень, залежить насамперед від цільової аудиторії. Тобто конгрес-тур агенства, орієнтований на бізнес-клієнтів, має сенс рекламуватися в Facebook і Twitter, молодіжні путівки – в Вконтакте. Як і у разі з банерною рекламою, рекламувати в соцмережах потрібно не саме турагенство, а організовані нею акції та пропозиції: тур вихідного дня, тематичну вечірку, незвичайну екскурсію або спецзнижки [28].

Для популяризації „24 Meridian” в Facebook використовуються спеціальні сторінки. Facebook дозволяє створити профіль користувача (особиста сторінка) з фотографіями, запрошувати друзів, обмінюватися повідомленнями, оповіщати інших користувачів про свій статус, а також створювати групи за інтересами.

Головна особливість соціальних мереж в тому, що досягнувши певної популярності, блог може підтримувати просування турагенства вже практично без додаткових вкладень і істотних зусиль. Необхідно тільки періодично оновлювати його новинами, які стосуються компанії, і просто цікавою інформацією. По суті, рекламна компанія може бути практично нескінченною, без великих витрат на її підтримку.

Основні переваги просування туристичної фірми в соціальних мережах:

- Індивідуальне спрямування (демографічні показники, інтереси, сімейний статус, регіон). Є можливість максимально точного визначення потенційних клієнтів.
- Масштаби охоплення. Понад 66% усього населення України, а отже і

потенційних клієнтів, є користувачами соціальних мереж.

- Відсутність мінімального бюджету. Всі пропозиції розробляються індивідуально і мають свої неповторні «фішки».
- Фактор вірусного маркетингу. Люди самі показують рекламу фірми [водолазка].
- Таргетинг – демонстрація реклами чітко визначеній аудиторії.
- Трекінг – можливість аналізу поведінки відвідувачів сайту і вдосконалення сайту, продукту і особливостей проведення маркетингової діяльності відповідно до висновків такого аналізу.
- Доступність (за принципом 24 години на добу, 7 днів на тиждень) і гнучкість (почати, редагувати і перервати рекламну кампанію можна миттєво).
- Забезпечення доступної інформації про фірму або послуги для значної за чисельністю кількості людей, у тому числі – для географічно віддалених об'єктів.
- Інтерактивність – споживач взаємодіє з продавцем і з продуктом, вивчає його.
- Можливість розміщення великої кількості інформації (графіки, звуку, відео тощо).
- Оперативність поширення і отримання інформації.
- Швидкий зворотний зв'язок з цільовою аудиторією, рівного якому немає в жодній з традиційних форм реклами.
- Порівняно низька вартість.
- Значний візуальний канал впливу на людину, можливість більш пильної уваги користувача перед комп'ютером, концентрації на деталях.
- Створення віртуальних груп за інтересами.
- Автоматичне отримання рекламодавцем інформації, яка у традиційній рекламі потребує дорогих досліджень

Недоліки просування послуг туристичної фірми у соціальних мережах:

- Збільшення недовіри інтернет-рекламі через бурхливий розвиток фіктивних пропозицій у перші роки існування такої послуги.
- Приховування реальної статистики власниками веб-сайтів або банерних мереж, тобто штучно підвищують статистичну кількість відвідувань інтернет-ресурсів.
- Складність знайдення потрібного сайту з потрібною рекламою [Федушко].
- Залучення великої кількості користувачів розцінюється як спам.
- Блокування сторінки адміністратором на підставі скарг користувачів.

Враховуючи всі переваги і недоліки таку концепцію позиціонування бренду туристичної фірми у соціальних мережах застосовано до створення позитивного інформаційного образу туристичної фірми „24 Meridian”.

Останнім часом значного розповсюдження в мережі Інтернет набули різноманітні сайти (сторінки), на яких узагальнена інформація про становлення і розвиток туристичної індустрії в Україні і світі, підприємства, які пропонують туристичні послуги (туристичні фірми, заклади розміщення, транспортні організації тощо) [34]. Найбільшого значення серед даних сайтів мають Інтернет-портали.

Туристичний інтернет-портал – крупний сайт, що пропонує відвідувачу різноманітні послуги (пошук турів, замовлення квитків, пошук готелю тощо), і містить різноманітну інформацію з туристичної тематики (описи країн, перелік фірм, відгуки туристів, погода, курси валют, різні довідники тощо) (табл.2). Дані портали характеризуються достатньо високою відвідуваністю, тому багато крупних підприємств сфери сервісу розміщують на них свою рекламу.

Загалом Інтернет-портали в межах туристичної галузі мають переваги в порівнянні з іншими засобами розповсюдження інформації, а саме:

- можливість оперативного розміщення та пошуку інформації;
- масштабна, цілодобова, ефективна і порівняно дешева реклама;
- значна економія коштів при використанні електронної пошти в процесі взаємодії з іноземними і вітчизняними партнерами;
- можливість своєчасно отримувати інформацію про нові тури, знижки

[48].

Таблиця 4.1

## Туристичні Інтернет – портали України

Сайт порталу	Основна характеристика порталу
<a href="http://www.tourua.com/">http://www.tourua.com/</a>	Пошук турів за різними типами і видами туризму, сервісна підтримка, інформація про туристичних операторів і агентів, постачальників туристичних послуг. Особливістю порталу є наявність “Конструктора турів”.
<a href="http://www.turne.com.ua/">http://www.turne.com.ua/</a>	Пошук турів, новини туризму, опис країн, цінові пропозиції
<a href="http://www.turbaza.com.ua/">http://www.turbaza.com.ua/</a>	Пошук турів, можливість оформлення підписки на інформацію від різних туристичних фірм України про оновлення їх асортименту
<a href="http://www.ukrainetour.in.ua/">http://www.ukrainetour.in.ua/</a>	Інформація про послуги українських туристичних операторів, внутрішній та в’їзний туризм
<a href="http://www.ukrtravel.net/">http://www.ukrtravel.net/</a>	Українська туристична мережа – пошук турів, інформація про них, новини туризму, рейтинг туристичних фірм і їх послуг, пошук попутчиків
<a href="http://www.tour.crimea.com/">http://www.tour.crimea.com/</a>	Туристичний сервер Криму, портал, що містить інформацію про відпочинок у Криму, різні типи турів у районах Криму
<a href="http://www.tourism.crimea.ua/">http://www.tourism.crimea.ua</a>	Офіційний Інтернет-сайт Криму “Крим туристичний”

Продовження таблиці 4.1

<a href="http://www.crimea-skl.info/">http://www.crimea-skl.info/</a>	Портал “Санаторно-курортне лікування”, інформація про санаторії і профілакторії Криму, показання та протипоказання
<a href="http://www.greentour.com.ua">http://www.greentour.com.ua</a>	Спілка сприяння сільського зеленого туризму України, рейтинг українських садиб, інформація про них за регіонами
<a href="http://www.all-tours.com.ua/">http://www.all-tours.com.ua/</a>	Туристичний Інтернет-магазин, можливість вибору та замовлення турів, сервісна підтримка
<a href="http://www.otpusk.com/">http://www.otpusk.com/</a>	Якісна технологічна система пошуку турів, інформація про країни, функціональний каталог туристичних фірм України, додаткові послуги (бронювання авіаквитків)

Отже, згідно таблиці 4.1 можна ствердити, що останнім часом кількість бажаючих скористатись послугами мережі Інтернету для пошуку інформації про тур продукт значно збільшився, про це говорить велика кількість створених сайтів.

У таблиці 4.2 наведено оцінку Інтернет – контенту туристичного підприємства.

*Таблиця 4.2*

### **Оцінка Інтернет-контенту туристичного підприємства**

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	<b>9</b>
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	<b>10</b>
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою	<b>9</b>

## Продовження таблиці 4.2

4.	Прив`язаність сайту до соціальних мереж	<b>9</b>
5.	Наявність мапи сайту	<b>9</b>
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	<b>10</b>
7.	Наявність мобільного додатку	<b>5</b>
8.	Характеристика турів	<b>9</b>
9.	Галерея	<b>9</b>
10.	Характеристика турфірми, об`єм корисної інформації для гостя	<b>10</b>
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	<b>9</b>
12.	Можливість бронювання авіаквитків	<b>9</b>
13.	Огляд новин	<b>10</b>
14.	Наявність гостьової книги відгуків	<b>10</b>
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	<b>10</b>
16.	Інформація про акції турфірми	<b>7</b>
17.	Опис основних і додаткових послуг	<b>7</b>
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	<b>10</b>
19.	Графа зустрічей та заходів	<b>8</b>
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	<b>10</b>
21.	Наявність віконця курсу валют	<b>9</b>
22.	Вакансії турфірми	<b>6</b>
23.	Зручність сайту	<b>10</b>
24.	Рівень подання інформації	<b>10</b>
25.	Середнє значення	<b>8.5</b>

Отже, інструменти популяризації турфірми у соціальних мережах покликані мотивувати та спонукати клієнтів до потрібних дій, а саме: розповідати про особливості туристичного підприємства, включаючи унікальність, відмінність від інших; розповідати історії зі словами і картинками, але не просто знімати фотографії на телефон; ділитися інсайдерською інформацією про подорожі. Для туристичного підприємства такий інструмент популяризації означає, як і для будь-якого іншого бізнесу, можливість

розширення сфери впливу, приріст кількості потенційних клієнтів, а також вихід на принципово новий рівень інтеграції на взаємовигідних умовах.

### **4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства**

До заходів удосконалення процесу управління інформаційними потоками через сайт туристичного підприємства пропонуємо зараховувати покращення структури та інформаційного наповнення сайту, організації його пошукової оптимізації та просування. Оцінку результативності цих заходів доцільно здійснювати за такими показниками: відвідуваність сайту; середня тривалість перебування на сайті; ефективність різних способів переходу споживачів на сайт; рівень конверсії споживачів; вартість одного відвідування сайту; вартість одного споживача продуктів і послуг підприємства; вартість одного відвідування за кожним способом переходу на сайт; ступінь функціональної інтеграції сайту [17].

Крім того, до існуючих показників оцінки сайту, слід додати такі показники, які характеризують динаміку використання сайту споживачами туристичних підприємств: кількість повторних відвідувань сайту; кількість відвідувачів за різними способами переходу на сайт [16].

Для оцінки ефективності діяльності підприємства щодо вдосконалення процесу управління інформаційними потоками необхідно використовувати індекс задоволеності споживачів, порівнюючи його значення до і після проведення запропонованих заходів, тобто [23]:

$$\Delta I = I_1 - I_0,$$

де  $I_1$ ,  $I_0$  – індекс задоволеності споживачів після і до запровадження інновацій.

З метою удосконалення процесу управління інформаційними потоками туристичних підприємств потрібно застосовувати комплексний підхід до організації їх зовнішніх інформаційних потоків, спрямованих на взаємозв'язок зі

споживачем. Наявність сайту у туристичного підприємства свідчить про відповідальність у здійсненні господарської діяльності, бажання налагодити партнерські стосунки зі споживачами у задоволенні їх попиту. Саме думку споживачів підприємству необхідно враховувати для удосконалення власної діяльності з метою підвищення її ефективності.

Отже, максимально активне використання власного сайту є свідченням раціонального й усвідомленого підприємницького підходу до здійснення туристичної діяльності в умовах гострої конкурентної боротьби та значно розширює економічні можливості для розвитку підприємства, тому частину функцій туристичні підприємства здійснюють із використанням інтернет-технологій. Це забезпечує оперативність господарювання і підвищення зацікавленості споживачів у туристичних продуктах підприємства.

Основними специфічними чинниками туристичного бізнесу, що впливають і на інформаційні системи управління, є:

- сезонність туристичної діяльності (існує загальна тенденція, що найбільший потік туристів припадає саме на період відпусток, вихідних, святкових днів тощо);

- висока динамічність туристичної діяльності (необхідність швидко реагувати на певні події, які пов'язані з туристами: нещасні випадки, проблеми з перевізниками, проблеми з поселенням, робота з претензіями та ін.);

- ринок, який динамічно розвивається та є відносно новим (постійно зростає кількість туристів, що поповнюються представниками активного нового покоління; постійно оновлюються та змінюються інструменти боротьби за клієнта);

- наявність розвинених конкурентів (наявність конкуренції між великими туроператорами стосовно турів, а також між турфірмами стосовно залучення клієнтів);

- належність до сфери послуг (необхідно враховувати особливості туристичного продукту як послуги).

Вказані особливості туристичної діяльності переважно визначають

специфіку інформаційної системи управління туристичними підприємствами.

У діяльності туристичних підприємств знайшли широке застосування інформаційні системи менеджменту, які забезпечують необхідною інформацією для прийняття управлінського рішення. Інформаційні системи менеджменту включають як спеціалізовані, так і програмні продукти загального призначення. Найбільш розповсюдженими в діяльності вітчизняних туристичних підприємств є спеціалізовані програмні продукти, які можна було запропонувати для туристичного „24 Meridian”: “Мастер-тур”, “САМО-Тур”, “САМО-турагент”, “Turwin”, "Парус-Турагентство". Саме вони спрямовані насамперед на вирішення завдань управління та мають такі переваги:

- зниження витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств;
- гарантоване виконання замовлень у необхідному обсязі та в зазначені строки;
- забезпечення якості туристичного продукту через якість виробничих і управлінських технологій.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств дозволяє збільшити кількість замовлень, підвищити продуктивність праці персоналу, покращити обслуговування, знизити окремі категорії витрат (на зв'язок, надсилання пошти); підвищити конкурентоспроможність підприємства та його турпродуктів, посилити економічну безпеку організації.

#### **Висновки до розділу 4.**

У четвертому розділі схарактеризовано основні технічні та програмні забезпечення автоматизації робіт на туристичному підприємстві. Для обробки туристичної інформації використовуються спеціалізовані інформаційні технології. Можна зробити висновок, що програмне забезпечення дозволяє автоматизувати та покращити роботу персоналу та керівництва. За допомогою

програмування туристичне підприємство виходить на новий рівень обслуговування і дає можливість клієнтам значно простіше обирати тури на свої вподобання. У розділі 4.1 наведено одні з основних систем, які покращують роботу підприємства.

Завдяки туристичним Інтернет порталам туристичне підприємство дає змогу себе зарекомендувати серед інших відомих турагенств. Зручність Інтернет порталів дає значно зекономити час та кошти, своєчасно отримувати нову інформацію та її пошук. Офіційний сайт туристичного підприємства „24 Meridian” розроблений професійними робітниками, дякуючи цьому, будь-який клієнт легко навігується по сайті та знаходить потрібну йому інформацію.

## ВИСНОВКИ

Найважливішою проблемою сучасної економіки є проблема в області роботи з персоналом. Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Під час проведення дослідження, опрацювання відповідних джерел інформації було досягнуто поставленої мети та вирішено дослідницькі завдання:

1) Визнання персоналу ключовим елементом успіху туристичних підприємств означає потребу у відповідному управлінні трудовими ресурсами, що пов'язано з необхідністю вирішення низки проблем, які стосуються: пошуку, утримання й розвитку працівників, мотивування, створення відповідних умов праці, оцінки ефективності використання персоналу тощо. Високий рівень мотивації працівників є запорукою постійно зростаючого рівня якості туристичних послуг, що автор обґрунтовує, досліджуючи проблему на різних рівнях;

3) Від трудових ресурсів підприємства варто відрізнити його кадровий потенціал, який виступає як сила (можливість), закладена в ресурсах. Кадровий стан підприємств турбізнесу характеризується рядом абсолютних і відносних показників, головними серед яких є такі: облікова та явочна кількість працівників; середньооблікова кількість працівників за визначений період часу; структура кадрів; темпи збільшення або скорочення кадрів; частка керівників і фахівців, які мають вищу або середню фахову освіту, в загальній кількості цих категорій працівників; середній стаж роботи на підприємстві, що характеризує стабільність персоналу; плинність і вибуття кадрів; коефіцієнт поповнення (прийому) кадрів тощо;

4) У процесі здійснення дослідження встановлено, що Інформація та нові знання є природним середовищем взаємодії ресурсів, призначених для створення та підтримки конкурентоспроможності туристичного продукту. Невисоке місце у рейтингу конкурентоспроможності туристичного ринку, яке посіла Україна у

минулому році, свідчить про необхідність розвитку IT-інфраструктури та впровадження новітніх інформаційних технологій на підприємствах сфери соціально-культурного сервісу та туризму.

5) За розміром туристичне агентство «24 Meridian» відноситься до малих підприємств, за його штатним розкладом на фірмі працюють 6 чоловік.

Щодо досліджуваного підприємства, то досить неефективним є невикористання сучасних технологій управління персоналом, що не дуже розвинуті на підприємстві. Позитивною стороною тур підприємства «24 Meridian» є використання застарілих але ефективних технологій, що сприяє їх продуктивності та підвищенню кінцевих результатів діяльності.

До основних шляхів покращення управління персоналом та налагодження комунікаційних зв'язків відносимо:

- вдосконалення системи зворотного зв'язку;
- впровадження системи збору пропозицій;
- популяризація неформального спілкування та використання його в управлінні організацією;
- створення сприятливої робочої атмосфери;
- використання сучасних інформаційних технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BiadaczR.,BiadaczM.The use of modern in formation technology in tourist information systems on the example of city of Czestochowa. Procedia Computer Science. 2018. No 65, P. 1105–1113. URL: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
2. IT в сфері туризму. URL: <https://habr.com/sandbox/26805/>.
3. SAP Human Resources Management System [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sap.com>.
4. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинуеною ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf)
5. Білик Т.Л. Інноваційні моделі розвитку та менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». Випуск 5 (59). – Тернопіль, 2015. – С. 226-232.
6. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Білорус.
7. Водолазька С. Соціальні мережі як інноваційний спосіб просування та популяризації видав- продукції / С. Водолазька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1\\_1/vodolazka\\_s\\_v\\_sotsialni\\_merezhi\\_yak\\_innovatsiinyi\\_sposib.pdf](http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1_1/vodolazka_s_v_sotsialni_merezhi_yak_innovatsiinyi_sposib.pdf)
8. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>.
9. грейдингу, яка дозволяє шляхом SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF THE MODERN PERIOD OF UKRAINE 11597ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, ДЕМОГРАФІЯ, СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА
10. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О.

- Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – No4. – С. 70-73.
11. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – No 9. – С. 37-41.
  12. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. 4-е изд. – 240 с.  
[http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MPIID/bilorus/in\\_nivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialo\\_m\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MPIID/bilorus/in_nivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialo_m_pidpriemstva.pdf).
  13. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учеб.пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политех. Ун-та, 2009. – 190 с.
  14. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. – 190 с.
  15. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск : Изд-во Томского поли- тех. ун-та, 2009. – 190
  16. Иванова О. М. Оцінка ефективності управління інформаційними потоками туристичних підприємств / О. М. Иванова // Економічний простір: збірник наукових праць. – No 77. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2013 – С. 165-173.
  17. Ілляшенко Н. С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу / Н. С. Ілляшенко, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – No 3. – С. 63-74.
  18. Киселев Э.В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентност- ного подхода к развитию персонала / Э.В. Киселев, И.А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2014. – No 7. – С. 20–26.
  19. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підр. – К.: КНЕУ, 2002.
  20. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>.

21. Кримняк Л.С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. Випуск 1 (123).
22. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
23. Кунченко–Харченко В. І. Моделі інформаційних потоків та їх використання в системах бази даних та документології для прийняття рішень / В. І. Кунченко–Харченко // Збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г. Є. Пухова НАН України. – 2010. – Вип. 54. – С. 175-179.
24. ЛазорЯ.О.Поняттятавидиінформаційнихсистем.ВісникНаціональногоуніверситету«Львівськаполі-
25. Леонова С.В. Роль внутрішнього маркетингу у розвитку кадрової функції промислово- го підприємства / С.В. Леонова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16782/1/149-Leonova-243-244.pdf>>.
26. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/ Conf\\_2013v2\\_Libus\\_T-Zarubizhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/ Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf)
27. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком. – 2011. – No 22. – С. 95-96.
28. Марусей Т.В. Впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/745/1/2016.pdf#page=21>  
2
29. Миронов Ю. Б. Інформаційні технології в діяльності санаторно-готельних підприємств // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. –

2007. – Випуск 26. – С. 193-200.
30. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: file:/// C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvid-upravlinnya-personalom%20(3).pdf
  31. Одегов Ю.Г. , Т.В.Ніконова. Аудит и контроллинг персонала. – К.: Альфа-Прес, 2013. – 385 с.
  32. Опалько М.С., Примак Т.Ю..2016 автоматизація управління туристичним підприємством як засіб підвищення ефективності його діяльності. Young Scientist №5 (32)
  33. Осипенко А.М. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах / А.М. Осипенко // Управління розвитком. – 2014. – №3. – С. 87-89.
  34. Папирян Г. А. Международные экономические отношения: Экономика туризма / Г. А. Папирян. — М. : Финансы и статистика, 2010. — 208 с.
  35. Ратушняк О.Г. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних технологій / О.Г. Ратушняк, М.В. Паланиця // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 258–263.
  36. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.
  37. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі / М. М. Скопень. – К.: Кондор, 2005. – 301 с.
  38. Таньков К.М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації / К.М. Таньков, Г.М. Чепурда // Бізнес-інформ. – 2012. – № 12. – С. 145-147
  39. Татаринцева А. С., Олійник С. М. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій / Татаринцева А. С., Олійник С. М. // Вісник Запорізького національного університету: наук. журн. – ЗНУ – № 1 (9). – 2014.

40. техника». Юридичні науки. 2016. No 837. С. 80–86.
41. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>
42. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>
43. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.
44. Третьяк, О. П. (2014). Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України, 24(4).
45. Федушко, С. С., & Бекеш, Ю. Р. (2014). Специфіка позиціонування послуг туристичної фірми у соціальних мережах. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Інформатика, кібернетика та обчислювальна техніка, (1), 149-154.
46. Цехмістрова Г. Моніторинг якості професійної туристської освіти / Г. Цехмістрова // Вища школа. – 2005. – № 1. – С. 66-73.
47. Шостак Л.В., Болобан Є. О. 2018. Зарубіжний досвід управління персоналом. УДК 331.108
48. Юхимчук І. Технологічні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльність туристичного підприємства [Електронний ресурс] / І. Юхимчук // Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України: всеукр. студ. інтернет-конф., 14-15 грудня 2010 р. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.ua/forum/47-378-1>