

## ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Розглядається інформаційне забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в менеджменті туристичного підприємства. Надається перелік інформаційних джерел, що використовуються керівником. Надані пропозиції по вдосконаленню інформаційного забезпечення.*

*The informative providing of process of acceptance and realization of administrative decisions is examined in the management of tourist enterprise. The list of informative sources which are used by a leader is given. The given suggestions are on perfection of the informative providing.*

*Ключові слова: менеджмент, управлінські рішення, реалізація, CALS-технологія, маркетингові дослідження.*

*Постановка проблеми.* Управлінські рішення пронизують всю діяльність туристичного підприємства, вони приймаються щодня, щогодини і щохвилини. У зв'язку з тим, що туристична галузь лише набирає розвитку необхідно вивчати процес прийняття управлінських рішень, для виявлення можливих недоліків і їх усунення. Ефективне прийняття управлінських рішень необхідно для виконання управлінських функцій. Удосконалювання процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

Базою аналітичної роботи є статистичні дані, публікації, особисті спостереження й висновки, отримані в ході проведення наукового дослідження. При розробці теоретичних питань були використані роботи вітчизняних і закордонних учених, присвячені проблемам керування, у тому числі М. Портеру, Ф. Котлера, М. Мескона, Б.З. Мильнера, А.М.Поршнева, В.І. Азара, М.Б. Биржакова, В.А. Квартального, М. Маринина, Е.Г. Молл, Н. К. Моисеевой, В.С. Сенина, А.Д. Чудновского й інших.

*Постановка завдання.* Мета даного дослідження - є розробка пропозиції по вдосконаленню процесу прийняття й реалізація управлінських рішень у менеджменті персоналу туристичного підприємства. Виходячи з мети дослідження, розглянемо наступні питання:

1. вивчення інформаційного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у менеджменті персоналу тур підприємств
2. пропозиції по вдосконаленню інформаційного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах маркетингу.

*Результати.* В даний час вже ні в одній області людської діяльності неможливо приймати правильні рішення, засновані виключно на багаторічному досвіді і інтуїції керівників. Це пояснюється тим, що, по-перше, суспільство в цілому стало дуже складним і будь-яка галузь, в якій безпосередньо зайнята та чи інша людина, має різноманітні зв'язки зі всіма галузями людської діяльності. По-друге, темпи розвитку суспільства різко зросли, внаслідок чого виникла гостра необхідність завчасно передбачити шляхи і результати цього розвитку.

На сьогоднішній день на підприємствах туристичної галузі використовуються різні види інформації: про події, які відбуваються; періодична; повторна, одержана в результаті аналітичної обробки вихідних даних; вихідна; вибіркова; одержана в наслідок використання тільки частини зібраних даних; повна; вичерпна; графічна; семантична, що відноситься до знакових систем, змістовної сторони слів і виражень.

Робота з інформацією супроводжує і пронизує весь процес прийняття рішень і контролю, а відповідно, являється невід'ємною частиною управління. Необхідною передумовою прийняття правильного управлінського рішення є оптимальний об'єм і якість існуючої інформації. Важливого значення набуває також методика аналізу інформації і синтез, що формує увагу про можливі рішення. Кожен варіант рішення є комплексом інформації про можливі відповіді на які-небудь запитання, зібраний в єдино логічне ціле і має певну цілеспрямованість.[0, с.76]

Для прийняття управлінського рішення потрібна планова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, облікова, наукова, (наука) та інша інформація. Незалежно від виду, вона має бути точною, повною, достовірною, надійною, зручною для сприйняття та оцінки. Носіями, для прийняття рішень може бути документ, креслення, схеми, графіки, газети, журнали, книги, кінофільми, записи на магнітній стрічці та інше. Важливими джерелами інформації є особисті спостереження, бесіди із спеціалістами і працівниками, опитування експертів. Крім того, створюються комісії або творчі групи для вивчення питання, проведення анкетних опитувань, інтерв'ювання тощо.

За результатами даних проведеного аналізу українських туристичних агенцій було виявлено що, інформаційні ресурси представлені такими типами інформації:

- 1) документи з загальних питань (закони, укази, декларації);
- 2) довідково-інформаційні документи (анотації, відгуки, доповіді, пояснювальні записки, анкети);
- 3) документи з господарської діяльності (угоди, договори постачання, бізнес – план);
- 4) обліково-фінансові документи (авансові звіти, доручення, відомості, розписки тощо);
- 5) розпорядчі документи (декларації, вказівки);
- 6) оперативні документи (накази, розпорядження);

- 7) нормативно-планові документи (плановий фонд заробітної плати);
- 8) оглядово-аналітичні документи (рекламні газети, плакати, листівки);
- 9) нормативно-довідкова інформація – шкала оподаткування, посадові оклади, розцінки, дані про працівників (П.І.Б., посада, час прийому на роботу та інше);
- 10) проміжні дані – результати проміжних вирахувань, наприклад, стаж роботи, вирахований як різниця між поточною і датою прийому на роботу;
- 11) результатні дані – суми нарахувань і утримань по конкретним працівникам і фірмі в цілому. Можуть виводитися в екрані форми на екран дисплею, друкуватися в формі бланків на принтері чи записуватися в файл для наступного використання (наприклад, для ретроспективного перегляду в кінці поточного року сум нарахувань і утримань);
- 12) форми звітної документації – бланки (зберігаються в пам'яті комп'ютера), відомості виплати заробітної плати, “корінці” про суми нарахувань і утримань конкретним працівникам і т. ін.

Загалом інформаційні ресурси туристичних підприємств формуються за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні інформаційні ресурси утворюються на підприємстві в відповідних службах і підрозділах, зовнішні - передаються з вищестоящих органів і організацій, які беруть участь у виробничо-господарській діяльності підприємства (постачальники, споживачі, проектні інститути тощо), а також системою збору маркетингової інформації, що нажалі недостатньо розвинута.

Отримана інформація зберігається працівниками та опрацьовується методом синтетичного аналізу для подальшого застосування. Опрацьована інформація використовується для створення вторинних документів установи, що спрямовані на інформаційне забезпечення інших державних органів або для прийняття певних управлінських рішень[0, с.40].

Недоліком вивчення ринку, є дороговизна маркетингових досліджень, ігнорування котрих може призвести до економічних втрат, що на ступінь перевищує витрати на проведення досліджень. Ці рішення можуть відноситися до будь-якого аспекту маркетингової діяльності, тому нерационально обмежувати витрати на такі дослідження з причини «економії засобів»: втрати, викликані хибним рішенням, бувають звичайно в 10 - 100 разів більшими.

Отримана інформація дозволяє маркетологам:

- одержувати конкретні переваги, знижувати фінансовий ризик і небезпеки поразки;
- визначити відношення споживачів;
- стежити за зовнішнім середовищем;
- координувати стратегію;
- оцінювати діяльність;

- підвищити довіру до реклами;
- одержати підтримку в рішеннях;
- підкріпити інтуїцію;
- поліпшити ефективність.

Розглядаючи маркетингову інформацію як частину постійно діючого інтегрованого інформаційного процесу. Необхідно, постійно спостерігати за оточуючим середовищем своєчасно обробляти і зберігати отримані данні для аналізу в майбутньому. Маркетингову інформаційну систему (рис.1) можна визначити як сукупність процедур і методів, розроблених для створення, аналізу і поширення інформації для маркетингових рішень, що збираються на регулярній постійній основі.



Рис. 1. Схема маркетингової інформаційної системи

Результати маркетингових досліджень дають змогу прогнозувати стан ринку, що дозволяє своєчасно запобігти кризі, координувати план маркетингу, збільшити швидкість прийняття рішень, аналізувати витрати і прибуток.

Можна виділити наступні передумови необхідності одержання більш великої і більш доброякісної маркетингової інформації:

1. Перехід від маркетингу на місцевому рівні до маркетингу в загальнонаціональному масштабі. Фірма постійно розширює територію свого ринку, і її керуючі вже не знають усіх клієнтів безпосередньо. Потрібно знайти якісь інші шляхи збору маркетингової інформації.

2. Перехід від купівельного попиту до купівельних потреб.

В міру росту своїх прибутків покупці стають усе більш перебірливими при виборі послуг. Продавцям усе складніше пророкувати реакцію покупців на різноманітні характеристики, оформлення та інші властивості, і вони звертаються до маркетингових досліджень.

3. Перехід від конкуренції в цінах до нецінової конкуренції.[0]

Продавці усе ширше користуються неціновими знаряддями маркетингу, такими, як присвоєння назв, індивідуалізація турів, реклама і

стимулювання збуту, і їм потрібна інформація про те, як реагує ринок на використання цих знарядь.

Виходячи з вище згаданого важливу роль у вирішенні зазначеної задачі належить інформатиці і системному аналізу. Конкурентноздатність продукції на світовому ринку можна забезпечити при виконанні двох найважливіших умов: високий технологічний рівень виробництва й ефективне інформаційно-маркетингове забезпечення національних виробників. Для виконання цих умов і забезпечення конкурентноздатності продукції рекомендовано використовувати CALS-інформаційної технологій.

CALS-технологія - ця технологія є найважливішою складовою інформаційно-маркетингового забезпечення національних виробників. CALS - поняття, що безупинно розвивається. Початкове найменування технології CALS (Continuous Acquisition and Life-Cycle Support - Підтримка життєвого циклу виробів) відбивало головну її ціль - забезпечення системно узгодженої інформаційної підтримки всіх етапів життєвого циклу виробу. В даний час CALS розшифровується як «Бізнес у високому темпі (Commerce At Light Speed)», що підкреслює переорієнтування цієї технології в напрямку широкого використання можливостей світового інформаційного простору - інформаційних магістралей і електронної комерції.

Суть цієї стратегії - системний аналіз безлічі різнорідних чинників і оптимізація керування на всіх етапах життєвого циклу тура з єдиної позиції з метою забезпечення високої ефективності розробки маршруту на основі досягнення високого рівня конкурентноздатності і його швидкої реалізації на ринку.

Таким чином ця технологія відчиняє нові можливості в вирішенні таких практично важливих задач:

- забезпечення ефективного взаємозв'язку і безупинної взаємодії різнорідних процесів на всіх етапах життєвого циклу тура;
- створення гнучкої, адаптивної до умов системи, управління безупинними постачаннями протягом усього життєвого циклу тура (від створення концепції виробу до його утилізації);
- створення віртуальної системи електронної інтеграції туристичних підприємств, що беруть участь у процесі на різноманітних етапах життєвого циклу тура;
- підвищення оперативності й ефективності управління підтримкою життєвого циклу продукції.

Впровадження даної технології дозволяє підвищити ефективність виробництва на основі можливості рівнобіжного проектування, широкомасштабної кооперації, раціональної спеціалізації, уніфікації і стандартизації проектної, виробничої й експлуатаційної документації як на великому так і на малому туристичному підприємстві.

*Висновки.* Проаналізувавши інформаційне забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в менеджменті туристичного

підприємства, було виявлено що керівництвом використовується лише внутрішня інформація і данні з туристичних видань. Зовсім не проводяться маркетингові дослідження, які дають змогу в повній мірі побачити ситуацію на туристичному ринку і визначити своє місце на ньому. У сучасних умовах неможливо прийняття управлінських рішень без необхідної, актуальної і своєчасної інформації. Для цього необхідно проводити постійне спостереження ситуації на ринку послуг та використовувати сучасні маркетингової інформаційні системи.

1.Аллахвердов В.М., Богданова С.И. и др. Психология: Учебник. /Отв. ред. Крылов А.А. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.- с. 67 2.Балдин К.В. «Управленческие решения», М.: «Дашков и К», 2007. — 496 с. 3.Конференция "Корпоративные системы комплексной автоматизации"Отечественные КИС - тенденции и перспективы 1998 г. 4.Лісовець В.Т., Монке С.Ю. Мистецтво прийняття управлінських рішень: навч. посібник/ Уманська державна аграрна академія. – Умань, 2001.-76с. 5.Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 6.Советский энциклопедический словарь /Научно-редакционный совет: А.М. Прохоров (пред.). – М.: Издательство «Советская энциклопедия»,1981. – 1600 с