

Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях. Через це файл не відображає повний обсяг роботи. Для отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі звертайтеся до менеджерів сайту

[kursach.in.ua](http://kursach.in.ua)

7.	Форма навчання	Денна
8.	Тема випускної бакалаврської роботи	Командний менеджмент в управлінні персоналом туристичного підприємства

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**04.02 - БР. 2339«С» 2019.11.28. 003. ПЗ**

**2020 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ННІ неперервної освіти і туризму**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри туристичного та  
готельно-ресторанного бізнесу і  
консалтингу**

**Басюк Д.І.**

\_\_\_\_\_ (підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему**

**«Командний менеджмент в управлінні персоналом туристичного  
підприємства»**

Спеціальність **282 – Туризм**

**Науковий керівник  
Професор, д.е.н.**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ПІБ)

(ПІБ студента)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Київ – 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	7
1.1. Поняття та значення командного менеджменту в управлінні персоналом.....	7
1.2. Порівняльний аналіз переваг та недоліків командного менеджменту	10
1.3. Перспективи застосування командного менеджменту в управлінні суб'єктами туристичного бізнесу.....	13
Висновки до розділу 1 .....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «Pegas Touristik».....	17
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Pegas Touristik .....	17
2.2. Організація праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства .....	20
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik»	24
Висновки до розділу 2 .....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	28
3.1. Оцінка сучасних методик удосконалення командного менеджменту в управлінні персоналом туристичного підприємства.....	28
3.2. Проектування системи заходів покращання системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik» .....	31
3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності реалізації пропозицій з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik»..	34
Висновки до розділу 3 .....	37
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останнім часом актуалізувалися дискусії про ефективність командної роботи в порівнянні з індивідуальною. Оскільки командний менеджмент тісно пов'язаний із символічними способами репрезентації управлінської діяльності, його невід'ємною складовою є організаційна культура. Ядром останньої виступають цінності, що об'єктивно складаються. Тому для підвищення ефективності командного менеджменту величезного значення набуває, поряд із дослідженнями існуючих організаційно-структурних форм (морфології організації), вивчення впливу ціннісного аспекту взаємоіснування членів управлінських груп на продуктивність організації.

Командний менеджмент це термін, що часто використовується в контексті бізнесу і застосовуваний до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи, запозичена зі світу спорту, і стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 - 70 роки ХХ століття в діловому середовищі США і Західної Європи.

Зарубіжними авторами накопичений значний фактичний матеріал по методам створення команди, особливостям процесу розвитку команди і психологічним факторам, здатним впливати на роботу індивіда в команді. У нашій країні метод командоутворення застосовується все частіше і частіше. На перший погляд, це пов'язано зі специфікою організаційної культури як в приватних, так і в державних організаціях.

Актуальність даної теми, в тому, що в даний час тимблдінг являє собою одну з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Будівництво команди спрямовано на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації,

котрі спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності і на рівних засадах здійснюють розподіл праці в команді.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Белбін, Д. А. Веттен, Л. М. Карамушка, О. В. Корнієнко, В. В. Концева, Г. В. Ложкін, С. Д. Максименко, С. Я. Салига, О. В. Солодуха, А. С. Філатов, В. В. Юкіш та ін. Однак, проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди, зокрема, на основі використання командного менеджменту, залишаються малодослідженими. Отже, недостатня наукова розробленість проблеми зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

**Тема роботи** обумовлена актуальністю та звучить наступним чином: «Командний менеджмент в управлінні персоналом туристичного підприємства».

**Об'єктом дослідження** є управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik».

**Предметом** є особливості командного менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «Pegas Touristik».

**Метою** роботи є дослідження сучасної структури командного менеджменту в управлінні персоналом на туристичному підприємстві.

**Завдання** даної кваліфікаційної роботи є:

- дослідити поняття та значення командного менеджменту в управлінні персоналом;
- показати аналіз переваг, недоліків та перспектив застосування командного менеджменту в управлінні суб'єктами туристичного бізнесу;
- надати аналіз системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik»;
- висвітлити проектування системи заходів покращання системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik»;
- показати оцінку економічної та соціальної ефективності реалізації пропозицій з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik».

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про сутність та зміст управлінської діяльності туристичного підприємства; табличний, графічний – з метою візуального представлення результатів дослідження.

**Практичне значення одержаних результатів** кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблена система заходів покращання системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik» дозволить компанії підвищити ефективність своєї діяльності, удосконалити якість обслуговування і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок. Кількість таблиць - 16, рисунків - 5, списку використаних джерел - 53.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Поняття та значення командного менеджменту в управлінні персоналом

До 1980-х років для багатьох організацій (компаній, фірм, підприємств) ідеальна командна робота здавалась привабливою, однак не була критично важливим моментом успіху. Концепція командного будівництва отримала розповсюдження і почала активно цікавити менеджерів лише в 1980-х рр. в Америці та країнах Західної Європи. Ця концепція прийшла з Японії, її метою було зміцнення позицій компанії в бізнесі шляхом створення і впровадження духу кооперації. Сам метод командоутворення веде свій початок з двох підходів: підходу залучення персоналу (залучення співробітників) – службовців нижньої ланки – в процес вирішення проблем, і менеджменту якості (загальне управління якістю), який допускає безпосередню роботу персоналу зі споживачем і створення команд з поліпшення процесу роботи [1, с.17].

Однією з перших компаній, що впровадили технологію командоутворення, була Ford Motor Co., яка почала формувати команди працівників для створення нових автомобільних моделей [2, с.65]. Це дозволило компанії не тільки збільшити відрив від найближчих конкурентів – японських виробників автомобілів, але вдосконалити технологію управління, моделі мотивації тощо.

Сьогодні українськими та зарубіжними авторами опрацьовано значний матеріал по методам створення команди, особливостям процесу розвитку команди і психологічним факторам, здатним впливати на роботу індивіда в команді. Серед вчених, приділили в своїх працях значне місце питань командоутворення можна назвати Р.М. Белбін, М. Геллерта, Дж. Катценбаха,

Д. Кейрсі, Д. Майерса, Ч.Дж. Маргерісона, В. Такмена, К.Г. Юнга, Г. Саймона, Ф. Лютенс, а також вітчизняних дослідників: Р.С. Немова, Т.Ю. Базарова, Є.Ю. Безрукову, А.М. Долгорукова, Ю.М. Жукова, А.М. Карякіна і ін.

В основному роботи цих вчених присвячені процедури командоутворення, вивчення різних підходів у формуванні команд. Однак вивчення сучасного стану ринку командоутворення, а також новітніх технологій формування команд в цих роботах не приділено належної уваги. Проте в останні роки спостерігається активний розвиток туристичних послуг в сфері командоутворення не тільки у Великобританії, Австралії, США, Канаді, Франції, а й в Україні. Вивчення ролі команд в сучасному менеджменті та досвіду командоутворення в управлінському туризмі, дослідження різних видів послуг з формування команд може допомогти керівникам компаній у використанні цього інструменту при управлінні персоналом підприємства.

В даний час проблему формування команд можна віднести до однієї з найактуальніших проблем менеджменту сучасних підприємств. Це обумовлено і значними змінами в управлінні персоналом організацій, і переважанням в передових компаніях нових систем мислення, де головну роль відіграють не окремі індивіди, а високоорганізовані формування – команди. Командний менеджмент (team management) передбачає участь працівників в самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, колективну відповідальність за результати праці.

Використання команд в сучасному менеджменті призводить до:

- зменшення витрат;
- скорочення кількості робочої сили;
- збільшення продуктивності;
- швидкому досягненню результатів в пошуку нестандартних рішень;
- меншій кількості часу на виведення товару на ринок;



– збільшення мотивації і підвищення відповідальності у членів команди; зниження рівня конфліктності серед членів колективу.

В умовах стрімких перетворень і найсильнішої конкуренції саме командна робота відіграє провідну роль в досягненні значущих результатів компанії, сприяє підтримці її конкурентних переваг, є інструментом взаєморозуміння між членами колективу. Так, команди працюють набагато ефективніше звичайних робочих груп, і дозволяють досягати виняткових результатів в умовах дефіциту часу, все частіше стають невід'ємним інструментом введення інновацій, управління проектами, розвитку творчого потенціалу працівників.

Так, опитування в 2018 р. 273 керівників вищої та середньої ланки великих і середніх підприємств України – учасників рейтингів професіоналізму українських менеджерів, показав, що найважливішим професійною якістю лідера і менеджера є вміння формувати управлінську команду. За соціологічними опитуваннями керівників 150 компаній США, серед головних умінь вищого керівництва перше місце займає побудова команди (47%), слідом за цим йде стратегічне мислення (44%), далі лідерство (40%) і здатність мотивувати персонал (34%) [2, с.72].

Сьогодні в теорії командного менеджменту спостерігається змішання базових понять, таких як «група» і «команда». За визначенням М. Армстронга, «команда – це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення задач з метою підвищення продуктивності і відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [3, с.512].

І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум називають командою невелика кількість людей (найчастіше 5-7, рідше до 15-20), які поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємо визначають приналежність свою і партнерів до даної групи [4, с.68]. Крім того, вони вказують, що члени команди мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньо групові ролі.

## **1.2. Порівняльний аналіз переваг та недоліків командного менеджменту**

Сучасні керівники організацій відчують особливу потребу в побудові систем управління, здатних швидко реагувати на зміни факторів динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища, а це не представляється можливим без ефективного управління персоналом, який, безсумнівно, є стратегічно важливим і унікальним ресурсом організації, що забезпечує успішне функціонування, конкурентне процвітання і позитивний імідж підприємства.

У зв'язку з цим виникає пряма необхідність впровадження максимально ефективних способів, методів та інструментів впливу на персонал. Подібні персонал-технології повинні забезпечити, по-перше, повне розкриття трудового потенціалу, реалізацію професійних якостей і досягнення високих результатів кожного співробітника, а по-друге - єдність поглядів і дій співробітників, згуртованість і відданість організації, націленість на досягнення особистих і організаційних цілей. Іншими словами, ефективність діяльності сучасної організації може забезпечити стабільний і високо результативний кадровий склад (персонал). головною загрозою стабільності персоналу організації є плинність кадрів. У прийнятні параметри плинність кадрів цілком природне явище для підприємств. Однак її надмірно високий рівень негативно впливає на діяльність організації, особливо якщо її залишають висококваліфіковані співробітники, і на зміну їм доводиться наймати багато нових неперевірених кадрів. У такому випадку і виникає загроза стабільності трудового колективу.

Стабілізація персоналу як соціальна технологія полягає в цілеспрямованому впливі на елементи і параметри підсистем трудової організації з метою підвищення її стійкості. Цей вплив може здійснюватися як непрямим шляхом, через зміну матеріально-речових параметрів трудової

організації та її структури, так і шляхом прямого впливу на працівників з метою зміни їх потреб, ціннісних орієнтації і мотивів трудової поведінки [1].

Дії керівництва організації щодо забезпечення стабільності трудового колективу представляється вельми складним завданням, тому що основою процесу стабілізації є системність, планомірність і динамічність управлінського впливу в постійно мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Поняття «стабілізація персоналу організації» має певну подвійність, дуальність. З одного боку - це процес цілеспрямованого управлінського впливу, спрямований на зниження рівня плинності кадрів, а з іншого - процес регулярного і планомірного управлінського впливу з метою створення сприятливих умов соціального розвитку персоналу та забезпечення динамічно стійкого стану трудового колективу (стабільності персоналу) [4, с. 281].

У цьому сенсі особливої актуальності набуває застосування командного менеджменту як однієї з інноваційних персонал-технологій стабілізації трудових колективів. Тут слід зазначити, що команда - це в першу чергу, автономний самоврядний взаємодіючий колектив професіоналів, який здатний швидко, ефективно, а головне, якісно вирішувати поставлені перед ним завдання. Звичайно, формування команди - досить неоднозначний і трудомісткий процес, але дає він істотні переваги в підвищенні рівня стабільності трудового колективу

По-перше, формування команди передбачає залучення співробітників до процесу управління організацією за допомогою самоорганізації і самоврядування, співпраці і взаємного контролю, взаємодопомоги і взаємозамінності, що дозволяє забезпечити ясність спільних цінностей і цілей, колективну відповідальність, згуртованість і колегіальність відносин всередині трудового колективу.

По-друге, колегіальні відносини, згуртованість членів команди підвищують продуктивність праці, а, отже, підвищується ефективність діяльності організації в цілому.

По-третє, за допомогою командної роботи забезпечується підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації, особистісний ріст кожного члена команди, за рахунок того, що від учасників вимагається використання безлічі трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну або дві функції.

По-четверте, децентралізація прийняття рішень стає механізмом формування відданості і прихильності членів команди організації, так як прийняття рішень здійснюється в атмосфері довіри і зачіпає всю команду. При цьому учасники команди усвідомлюють, що, якщо вони не можуть прийти до єдиного рішення, остаточне рішення повинен приймати керівник. Іншими словами, мета команди - це загальний результат роботи, досягнутий шляхом відкритого діалогу.

По-п'яте, члени команди почуваються «однією сім'єю», вони віддані цілям фірми, які вони самі і допомогли визначити.

Таким чином, переваги використання командного менеджменту як інструменту стабілізації персоналу організації незаперечні. Тепер необхідно визначитися з методами командного менеджменту та процедурами формування команди.

В даний час існують різні методи командо побудови, проте самим ефективним методом створення команд і розвитку командної роботи визнається тимбілдінг (Team building - від англ. «Побудова команди»). Його відмінною рисою є можливість універсального застосування, так як тимбілдінг можна використовувати не тільки для побудови проектних (учасники проектної команди), управлінських (топ-менеджери, лінійні керівники) або робочих команд (співробітники підрозділу, відділу), а й для побудови мета команди (всі співробітники організації), яка, в свою чергу, охоплює всю організаційну структуру компанії.

Однак багато керівників, кажучи про тимбілдінг, не зовсім вірно тлумачать його значення. Тому вважається за необхідне розкрити сутність цього явища і зміст цього поняття.

### **1.3. Перспективи застосування командного менеджменту в управлінні суб'єктами туристичного бізнесу**

В Україні все більш популярним стає туристський сектор, в якому подорожі людей безпосередньо пов'язані з їх роботою. Цей різновид подорожей досить різноманітний і включає в себе як ділові поїздки співробітників компанії, так і зустрічі, організацію відпочинку компаньйонів або заохочувальні поїздки для найбільш відзначилися співробітників. Корпоративний туризм набирає популярність серед успішних компаній і фірм, адже він демонструє цілий ряд переваг, завдяки яким вирішення робочих питань стає максимально ефективним.

Корпоративний туризм є невід'ємною частиною не тільки великих міжнародних організацій, а й підприємств середнього бізнесу, стратегія розвитку яких орієнтована на отримання максимального прибутку завдяки людських ресурсів компанії. Керівники організацій розуміють, що для підвищення продуктивності праці їх співробітників недостатньо тільки підвищення зарплати або організації зручного робочого місця. Необхідно зміцнювати командний дух, підвищувати стресостійкість колективу, а також налагоджувати корпоративну атмосферу

Залежно від поставленої мети корпоративні заходи можуть бути діловими, розвиваючими, командоутворюючими, спортивними, розважальними, урочистими і ін. [2]. Збільшення обсягу продажів, підвищення лояльності персоналу і партнерів, поліпшення відносин в колективі і зміцнення командного духу - завдання, які вирішуються корпоративними поїздками.

Вже велика кількість українських компаній оцінили ефект від корпоративних заходів з елементами тимбілдінга (teambuilding), і мають намір розвивати це важливий напрямок. У Україні ідею в даному сегменті ринку є столична компанія «TVIS», фахівці якої з 2007 року провели понад тисячу корпоративних заходів в різних містах країни.

Ідея командних методів роботи була запозичена у спортсменів і стала активно впроваджуватися в 60-70 роках ХХ століття в практику менеджменту. Форми проведення тренінгів командоутворення - найрізноманітніші, це може бути і мотузковий курс, і рольова гра, і подобу веселих стартів, і подолання смуги перешкод.

Для виконання завдань не вимагає спеціальної фізичної підготовки, в тренуванні командування може брати участь будь-яка здорова людина. Тренінг командування може бути організований із застосуванням різного обладнання, наприклад, із застосуванням зовнішньої техніки в складних умовах пересіченої місцевості. Відкритим інструментом для підтримання корпоративного духу є спорт, особливо командний його вид, як футбол та боулінг [4].

Для організації тимблдінга можна використовувати будь-яку тематику. Це може бути сценарій кінофільму або стиль музики, особливості навколишнього середовища або нахили працівників колективу. Проведення тимблдінга завжди направлено на отримання командою нового досвіду роботи в разі виникнення нестандартних ситуацій. Для цього проводяться різні тренінги з командоутворення, на яких моделюється незвичайна обстановка або ситуація, а після колективного рішення завдань проводиться оцінка результатів.

В даний час в рамках корпоративного туризму відмінно зарекомендували себе пригодницькі тури. В основному, керівники організацій вважають за краще вибирати що-небудь екстремальне, типу масового підкорення гірських вершин, сплави по бурхливих річках, підводні занурення підвищеної складності. Наприклад, сьогодні особливим попитом користуються корпоративні тури, де практикується технічний дайвінг, рафтинг або каякінг по річках Бугу, Дніпра, Прип'яті, або колективне підкорення Говерли.

Новим віянням в корпоративному туризмі є «занурення в природу» за сприяння професійного тренера-психолога. При виборі таких турів місця

найчастіше основними критеріями стають естетичність, мальовничість і максимальна природність природного середовища [1].

Останнім часом серед найбільш розвинених компаній найбільшим попитом користуються корпоративні тренінги в таких екзотичних місцях, як Африка, Латинська Америка, Австралія. В Україні, як правило, до місць з найбільш сильною енергетикою, цікавою історією та самобутньою культурою відносять Закарпаття [3].

Таким чином, корпоративний туризм відрізняється від найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, який створюється на основі повної розробки компанії, і в кінцевому підсумку є один з найбільш ефективних інструментів управління персоналом туристичного підприємства.

На сьогоднішній день, завдяки перевазі туризму, який працює із застосуванням командного менеджменту, а також тенденції розвитку тимблдіingu протягом наступних 5 років, діяльність із застосуванням командного менеджменту може зіграти важливу роль для розвитку бізнесу в сучасному суспільстві. В останні роки словосполучення "діяльність з побудови команд" не стало чужим для багатьох підприємств та організацій. У середньому 10 гостей, які потребують організації своєї екскурсії, або більшість із них (9 з 10 гостей) вимагають поєднати програму туру з командною активністю.

По-перше, традиційні тури поєднують розслаблення різних курортів , через все більше стає нудним, монотонним відсутність зв'язку з членами команди, а також значна привабливість. Клієнти поступово втомлюються від слідування багатьом стереотипним визначним пам'яткам та нудьгують за послугами в екопарку чи курортах. Крім того, мандрівники завжди очікують, що ці тури можуть забезпечити клієнтів не лише якісними секторами обслуговування, але й унікальною та вражаючою згуртованістю для всіх членів групи.

**Висновки до розділу 1**



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «Pegas Touristik»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Pegas Touristik»

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю Пегас Туристик. Код ЄДРПОУ – 33104339. Дата реєстрації – 26.07.2004 (15 років 10 місяців). Уповноваженою особою є Карякін Дмитро Олександрович. Організаційно-правовою формою підприємства є Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності - недержавна власність.

Види діяльності підприємства:

- діяльність туристичних операторів;
- надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери;
- надання в оренду повітряних транспортних засобів;
- надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Юридична адреса підприємства: 04071, м. Київ, Подільський район, ВУЛИЦЯ ВОЛОСЬКА, будинок 55/57.

Окрім центрального офісу в столиці є ще основні філіали по країні, а саме:

- Харківська філія - 61058, Харківська обл., місто Харків, Шевченківський район, ВУЛИЦЯ КЛОЧКІВСЬКА, будинок 46;
- Львівська філія - 61058, Харківська обл., місто Харків, Шевченківський район, ВУЛИЦЯ КЛОЧКІВСЬКА, будинок 46;
- Одеська філія - 65023, Одеська обл., місто Одеса, Приморський район, ВУЛИЦЯ НИЖЕНСЬКА, будинок 77/79, офіс 146.

У підприємства присутня 1 ліцензія на здійснення туроператорської діяльності від 19.10.2012 р., серія АЕ, №185517.

«Пегас Туристик» (Pegas Touristik) - один з найбільших російських туроператорів. Штаб-квартира розташована в Москві. Компанія заснована в 1994 році. «Pegas Touristik» створений на основі інвестицій основного власника - Рамазана Акпинара. Спочатку він співпрацював з турецькою компанією Infotur, але в 2005 році через конфлікт відносини з нею розірвав.

Компанія має власні приймаючі офіси в країнах: Туреччина, Єгипет, Таїланд, Китай і Ізраїль та Україна. Перший напрямок, який своїм клієнтам запропонувала компанія - Туреччина. Як shop-тури в Стамбул, найбільший торговий місто країни, так і тури на відпочинок в Анталію [33].

Через два роки «Pegas Touristik» почав пропонувати відпочинок на турецькому гірськолижному курорті Улудаг, що розташований неподалік від старовинного міста Бурса. А через три роки почали пропонуватися тури в Мармарис, ще один турецький морський курорт, а також в Єгипет. З 1998 року успішно здійснюється відправка туристів на єгипетський курорт Шарм-ель-Шейх. Багато людей вперше познайомилися з Країною Пірамід саме завдяки «Pegas Touristik». Охочих відпочити на Червоному морі виявилось так багато, що в 2003 році в Хургаді з'явилося юридична особа, що працює під торговою маркою «Pegas Touristik». А через рік такі ж компанії з'явилися в Мінську, Уфі, Самарі і Києві. А пізніше - в Анталії і Казані.

Взимку 2004 року компанія вперше почала відправляти туристів на індійський курорт Гоа. А через рік почалися чартерні програми компанії в Таїланд. У 2007 році вперше почалися продажі турів до В'єтнаму, де, як виявилось, також непогані морські курорти і дуже цікаві екскурсійні програми. У 2008 році всім бажаючим почали пропонуватися поїздки на індонезійський острів Балі, райське місце для відпочинку взимку. У 2009 році компанія широкомасштабно вийшла на Китай, пропонуючи клієнтам тури на тропічний острів Хайнань. Причому бажаючих полетіти за туристичними путівками «Pegas Touristik» виявилось так багато, що влада острова дозволили вперше відкрити в Китаї власну приймаючу компанію. У 2010 році «Pegas Touristik» відкрив продаж у Домінікану, Андорру і Іспанію. Паралельно за всі

ці роки відбувалося відкриття компаній в різних містах Росії і деяких країнах (Таїланді, Тунісі).

Дуже "врожайним" видався 2011 рік, коли «Pegas Touristik» почав пропонувати тури з власної авіапереvezенням на Кубу, в Ізраїль, Мексику, Емірати і навіть Кенії. Вперше знову ж компанія організувала прямі авіарейси з Москви до Момбаси, кенійський морський курорт, і на індонезійський острів Ломбок.

Сьогодні будь-якому охочому компанія пропонує відпочинок, подорожі та екскурсії в 19 країнах. Компанії під товарним знаком «Pegas Touristik» відкриті в 29 російських містах, а також Мінську, Києві, Львові, Одесі та Харкові. Рейси організовані з 43 міст. У компаніях під товарним знаком «Pegas Touristik» працює трохи більше двох тисяч чоловік [33].

Фірма організовує як пляжний відпочинок, так і екскурсійні тури. Також «Pegas Touristik» пропонує нову послугу - VIP обслуговування, яке має на увазі індивідуальний, максимально комфорту відпочинок в Єгипті, ГОА, Таїланді, Туреччині, Тунісі та Греції. Туроператор пропонує не лише проживання в готелях високого класу і «Fast track» в аеропорту, але і індивідуальний трансфер за вибором по прильоту і при вильоті, а також протягом всього відпочинку, індивідуальні екскурсії з гідом.

Крім стандартних пропозицій, туроператор Pegas Touristik пропонує також гарячі тури. Подібними пропозиціями від компанії щорічно мають можливість скористатися безліч туристів бажаючих заощадити на вартості путівки. Pegas Touristik реалізована програма «Тури в кредит», система онлайн-продажу авіаквитків по всьому світу з доставкою покупцеві. Менеджери компанії допомагають скласти план складного маршруту з пересадками в аеропортах. Функціонує цілодобовий відділ підтримки туристів за кордоном.

Туроператор співпрацює з готелями в двадцяти двох країнах світу і пропонує відправитися в весільні, корпоративні, екскурсійні, пляжні та подієві тури. По кожному з напрямків проводяться семінари для агентств-партнерів,

## 2.2. Організація праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Для об'єктивного вивчення виробничої програми підприємства визначається ряд показників (за останні два-три роки), що дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання потужностей туристичного чи готельного підприємства. Програма виробничої діяльності туристичного підприємства передбачає розрахунок у вигляді наступних таблиць.

Таблиця 2.1

### Кількість обслугованих туристів (без екскурсантів)

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2018	2019		
Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами:	2045	2093	48	2.35
іноземних туристів	1407	1515	108	7.68
іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	204	212	8	3.92
туристів, які виїжджали за кордон	111	140	29	26.13
туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення	150	175	25	16.67
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	173	51	-122	-70.52

З наведеної вище таблиці можна помітити, що обсяги реалізованих послуг у 2019 році зросли, порівняно із попереднім роком. Взагалі фактично усі показники в даному році порівняно із попереднім зросли. Окрім обслуговуваних туристів, котрі охоплені внутрішнім туризмом та окрім продуктивності праці працівників в розрахунку туристів на особу.

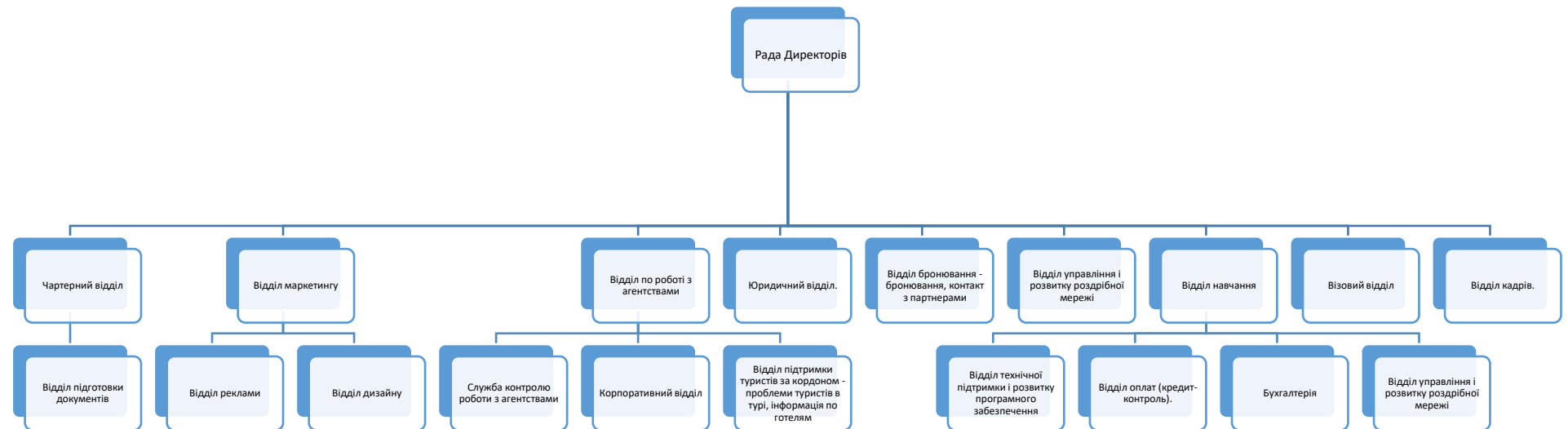
## Розподіл туристів за метою поїздки

Назви показників	Усього туристів, осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
		службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість туристів, усього	2093	261	1032	91	571	147		
У тому числі в'їзних (іноземних) туристів	1515	191	821	42	351	128		
в'їзних туристів	140	24	83	4	11	8		
внутрішніх туристів	51	5	24	3	11	10		

Отже найбільша частка туристів мають мету відвідування дозвілля та відпочинок. Найменша частка – це подорожуючі з лікувальною метою.

Побудова організаційної структури туристичного підприємства, визначення її типу (рис. 2.1). Неважко здогадатися, що в організації лінійна структура управління, перевагами якої є:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів
- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету;
- чітко виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоячих;
- узгодженість дій виконавців;
- оперативність у прийнятті рішень;
- простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків;
- мінімальні витрати виробництва і мінімальна собівартість продукції, що випускається.



2.1. Оргструктура туристичного підприємства «Pegas Touristik»

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи, що представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

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

Категорія	Звітний період		Попередній період	
	Осіб	%	Осіб	%
<b>Структура трудового потенціалу за статтю</b>				
Ч	50	20%	40	17%
Ж	200	80%	197	83%
Разом	250	100%	237	100%
<b>Структура трудового потенціалу за віком</b>				
До 35	150	60%	143	60%
%35-45	95	38%	102	38%
Від 45	5	2%	5	2%
Разом	250	100%	237	100%
<b>Структура трудового потенціалу за якістю підготовки</b>				
Вища	80	32%	74	32%
Середня	170	68%	163	68%
Разом	250	100%	237	100%
<b>Структура трудового потенціалу за категорією кадрів</b>				
Керівник	25	10%	23	9%
Спеціаліст	125	50%	72	32%
Технічний персонал	100	40%	142	59%
Разом	250	100%	237	100%
<b>Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі</b>				
Немає	8	3%	8	3%
До 5	34	13%	46	19%
5-10	186	74%	174	73%
Від 10	22	8%	20	8%
Разом	250	100%	237	100%

Отже, підприємство має широкий спектр можливостей впливати на співробітників шляхом формування управління людськими ресурсами. Підприємство «Pegas Touristik» використовує такі елементи будови структури, як залучення працівників, його задіяння і управління мотивацією праці, кожна з яких, у свою чергу, складається з більш конкретних компонентів. Обґрунтоване відображення в управлінні роботою обраних засобів впливу впливає на валентність і справедливність оплати праці.

### 2.3. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik»

Згідно з методичними вимогами, в даному пункті кваліфікаційної роботи необхідно розглянути зовнішнє середовище та конкурентну позицію підприємства. Також в даному пункті буде показано аналіз статистики системи управління персоналом на ТОВ «Pegas Touristik» та функціональний аналіз системи управління підприємством.

Для дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього середовища туристичного підприємства необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища. Узагальнені результати занесемо до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

#### Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	постійні зміни в зовнішній політиці багатьох держав;	5
2. Політична	нестабільність правового середовища;	7
3. Економічна	високі темпи інфляції; конкуренція на внутрішньому ринку;	8 7
4. Соціально-демографічна	зміни в базових цінностях; екологічний стан країни; зменшення платоспроможності населення; поява нової пандемії	4 4 9 10
5. Правова	зміна податкового законодавства; державне регулювання в галузі;	6 5
6. Екологічна	ризик запуску незворотних згубних процесів на планеті;	10



7. Технологічна	розробка нових технологій виробництва;	7
	технологічна відсталість, високий знос основних фондів;	7
	поява нових продуктів.	8

*Джерело: складено автором на основі показників*

Як видно з таблиці, досить високим рівнем впливу на підприємство мають такі фактори макросередовища як ризик незворотних згубних процесів на планеті та зменшення платоспроможності населення та нова пандемія до якої людство не буде готовим. Адже якщо якийсь із цих факторів порушиться в гіршу сторону, то туристична діяльність як така може зникнути.

Менш катастрофічні зміни в макросередовищі можуть мати такі чинники як новий прогрес у сфері технологій, адже до них можна пристосуватись запровадивши нові технології і в діяльності ТОВ «Pegas Touristik». З іншої сторони, досить серйозними можуть бути наслідки економічних негараздів як в середині окремої країни, так і в загальному у світі.

Натомість, доволі низький вплив на діяльність фірми може мати зміна в базових цінностях населення та екологічного стану країн. Адже такі процеси відбуваються доволі поступово та до них можна пристосуватись.

Для з'ясування конкурентного статусу «Pegas Touristik» потрібно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території.

*Таблиця 2.10*

#### **Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів**

Показники	ТОВ «Pegas Touristik»	ТОВ «TUI»	ТОВ «Вам Тревел»
Місце розташування	4	5	4
Середній рівень завантаженості	5	4	3
Популярність серед населення	4	4	5
Рівень професіоналізму персоналу	4	3	4

Якість основних послуг	5	4	4
Асортимент додаткових послуг	5	3	4
Якість рекламних засобів	4	4	3
Цінова політика	5	3	4
Всього	36	30	31

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Дана таблиця показує, що серед основними конкурентами на ринку компанії «Pegas Touristik» є ТОВ «TUI» та ТОВ «Вам Тревел». Отже, серед своїх основних конкурентів фірма займає лідируючі позиції за такими показниками як: середній рівень завантаженості, якість основних послуг, асортимент додаткових послуг та цінової політики. Дані показники у підприємства є максимально можливими та адаптованими для клієнтів і в цих аспектах підприємство переважає своїх найближчих конкурентів.

За рештою показників «Pegas Touristik» має або однакові з конкурентами умови, або дещо нижчі. Проте в загальній картині, зі значним відривом по бальній системі підприємство переважає їх.

Для узагальненої оцінки ринкового становища «Pegas Touristik» можна використати метод SWOT- аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку (табл. 2.11, 2.12).

*Таблиця 2.11*

### **Сильні й слабкі сторони підприємства**

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
--------------------	----------------	----------------

## Висновки до розділу 2

«Pegas Touristik» - один з лідерів туристичної галузі та одна з найбільших міжнародних туристичних компаній. Історія компанії почалася в останній чверті ХХ століття. «Pegas Touristik» сьогодні - це сучасна універсальна туристична компанія, яка пропонує широкий спектр послуг для всіх груп клієнтів, активно бере участь в соціальному і економічному житті країни.

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи. Підприємство повністю забезпечене трудовими ресурсами, та плинність кадрів на даному підприємстві на дуже низькому рівні.

Збої і невдачі в сервісному процесі іноді відбуваються з причин, не контрольованих організацією. У режимі реального часу залучення споживачів у процес обслуговування виникає певна складність оцінки якості надання послуги. І від того, наскільки добре компанія справляється зі скаргами споживачів і вирішує виникаючі проблеми залежить, чи зможе вона створити постійну клієнтуру або стане свідком того, як її клієнти йдуть до конкурентів.

«Pegas Touristik» є конкурентоспроможною фірмою. В умовах посилення конкурентної боротьби на туристичному ринку турфірма повинна звертати пильну увагу на різні методи маркетингових досліджень, в тому числі і реклами з метою мінімізації витрат на пошук ефективних стратегій, що дозволяють міцно утримувати ринкові позиції і нарощувати обсяг збуту, зберігаючи існуючих споживачів і залучаючи нових. Маркетингові дослідження однозначно необхідні для успішної роботи фірми.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **3.1. Оцінка сучасних методик удосконалення командного менеджменту в управлінні персоналом туристичного підприємства**

Можливості сучасних методик удосконалення командного менеджменту в управлінні персоналом туристичного підприємства неможливо розглядати відокремлено. Адже потрібно розуміти те, що ці процеси відбуваються в межах більш глобальної корпоративної культури туристичного підприємства. Саме завдяки провадженням в корпоративне життя працівників методів командного менеджменту, можливий ефективний прогрес підприємства. Корпоративна культура розглядається, як система цінностей, правил та норм, які є притаманними усім членам організації, які базуються на культурних, етичних та соціальних потребах працівників, яких дотримуються всі співробітники підприємства, таким чином, реалізується зміст корпоративної культури – цінності компанії людини збігаються.

В Україні на законодавчому рівні у січні 2003 року розвиток інноваційної культури було визнано, як один із стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності та визначено, як складову інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах. Проте не дивлячись на це, для багатьох українських підприємств дане поняття є достатньо новим і далеко не кожен керівник приділяє достатню увагу проблемам її формування. Адже, розвиваючи корпоративну культуру, керівництво підприємства інвестує у своє майбутнє.

В управлінні підприємством вплив інноваційної культури проявляється в двох основних напрямках, з одного боку сприяючи створенню позитивного

іміджу підприємства у зовнішньому середовищі, а з іншого боку дозволяє забезпечити сприятливі умови для того, аби активувати інноваційну діяльність всередині підприємства, створюючи необхідні передумови для ефективного відбору кадрів і формування висококваліфікованого колективу працівників-інтелектуалів та забезпечуючи формування сприятливого організаційного клімату для реалізації інноваційних рішень.

Роль інноваційної культури в формуванні корпоративної культури підприємства полягає в тому, що вона виступає стимулятором творчої думки, оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства відображаючи відносини, які складаються на всьому інноваційному циклі із висвітленням слабкої ланки надаючи всьому інноваційному процесу певної організованості, істотно впливаючи на зменшення опору до нововведень саме завдяки культурі змін та перехідних процесів, оптимізуючи весь інноваційний шлях підприємства беручи за основу прийняті цінності та бажання працювати на випередження і гідно сприймаючи сучасні виклики часу.

Корпоративна культура являється інструментом управління персоналом та конкурентною перевагою, що забезпечує відповідно до рівня розвитку, ефективність діяльності, відданість і лояльність співробітників. Інноваційна корпоративна культура – це невід’ємна складова формування інноваційного потенціалу підприємства, як сукупності різних видів ресурсів, які беруть участь у здійсненні інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал базується на інтелектуальному, науково-технічному, матеріальному, виробничому та фінансовому потенціалах [15, с.72].

Від того, яким буде інноваційний потенціал залежить вибір і реалізація інноваційної стратегії, саме тому він потребує оцінки. Збільшення інноваційного потенціалу може відбуватися лише через, розвиток компонентів внутрішнього середовища організації. Нововведення на підприємстві повинні повинні починатися перш за все із втілення креативних ідей працівників в туристичний продукт. Всі сторони інноваційної корпоративної культури зосереджуються на

підвищенні ефективності на основі постійного поліпшення якості, формування та задоволення попиту.

Підвищення рівня корпоративної культури на основі її інноваційного розвитку пов'язане перш за все, з наявністю в менеджменті підприємства лідерів, діяльність яких має з одного боку – інноваційну спрямованість, а з іншого націлена на інноваційну технологізацію виробничих процесів. Варто зауважити, що інноваційний тип корпоративної культури формується саме для впровадження інновацій у виробництво. Інноваційна корпоративна культура покликана забезпечувати високий рівень ініціювання, сприйняття і реалізацій інновацій. Розглядаючи інноваційну культуру як перспективний в сучасних умовах метод управління її можна охарактеризувати, як самодостатній і здатний до саморегуляції соціально-психологічний механізм, який здійснює вплив на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на кожному етапі інноваційного процесу.

Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи підприємства [2, с.32].

Для туристичного підприємства «Pegas Touristik», впровадження інноваційної культури відіграє дуже велику роль, оскільки не дивлячись на всі переваги функціонування корпоративної культури, існує також ряд недоліків, які можливо вирішити лише інноваційним шляхом. Ознаками цього є прагнення до інновацій, здатність та вміння реалізовувати та розвивати інноваційний потенціал підприємства. Інноваційний потенціал підприємства забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а інноваційна культура стимулює його розвиток завдяки своїй внутрішній силі і спонукальних до творчого генерування мотивів.

Введення інноваційної культури дозволяє об'єднати інтелектуальний потенціал і креативний менеджмент. За наявності сильної інноваційної культури керівники та відділи всередині організаційної структури здійснюють

### **3.2. Проектування системи заходів покращання системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik»**

Культура корпоративних відносин виступає основним параметром корпоративної культури. Кожне туристичне підприємство формує власні особливості ділових взаємин, зобов'язань та норм поведінки. Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу, адже наявність команди на туристичному підприємстві означає високий рівень розвитку колективу. Саме така система розглядає людину, не як функціонера, а як особистість.

На сучасному етапі ринковими відносинами і жорсткою конкурентною боротьбою формуються умови при яких керівництво туристичних підприємств повинне приділяти більшу увагу розвитку персоналу та вкладу кожного працівника в роботу організації. Менеджери підприємств мають ефективно відслідковувати зміни, контролювати правильність виконання роботи і бути в курсі подій, ідучи на випередження.

Роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу українських підприємств менеджери поки що недооцінюють. Пояснення цьому бачимо у недостатній адаптації багатьох вітчизняних підприємств до ринкового середовища, в якому дедалі більшого попиту набуває максимальна швидкість надання послуг, їхня висока якість, відмінний сервіс. Відповідати таких вимогам може те підприємство, де співпадають інтереси керівника і персоналу, де зростання конкурентоспроможності продукції турбує і керівництво, і кожного працівника.

Якщо поділити усі рівні управління персоналом на командно-адміністративний (беззаперечне підпорядкування більшості лідеру в системі жорсткої вертикалі та ієрархії), демократичний (командні рішення і спільні рівноправні дії під керівництвом делегованих органів), монархічний (підпорядкування всіх порядків, норм і правил, встановлених керівництвом організації, єдиній цілі) і анархічний (прояв ініціативи і творчих здібностей

незалежно від регламенту), то можна простежити динаміку використання таких стилів управління організаціями у галузі туризму.

Практичний досвід на туристичних підприємствах доводить, що командно-адміністративний стиль у наш час не є настільки ефективним в стратегіях управління його розвитком. Тому більшість туристичних підприємств змінюють своє ставлення до його використання. Становище ускладнюється і тим, що жорсткий стиль управління демонструє зневажливе ставлення до працівника як до людини і професіонала. У деяких туристичних організаціях це призводить переважну більшість працівників до зневіри у своїй корисності, розчарування у роботі, приниження власної ролі у результатах господарювання [29, с.106].

На даному етапі менеджерам туристичного підприємства «Pegas Touristik», слід звернути увагу не лише на здійснення роботи їх підлеглими, але й на власну діяльність, ефективно розподіляючи наявні ресурси, використовуючи в своїй діяльності також і делегування повноважень.

Для того, аби на підприємстві панувала позитивна корпоративна культура, необхідно використовувати усі можливі заходи, щодо збільшення її ефективності. В даний час існує безліч способів підвищення цієї ефективності, на які варто звернути увагу більшості керівників, зокрема сюди варто віднести чи не найважливіші кроки, такі як: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій та обов'язків, покращення системи прийняття рішень, формування стратегії подальшого розвитку, створення ефективної інформаційної системи в організації, поліпшення системи управління персоналом, зокрема, фіксування уваги на підборі персоналу, розвитку кадрів, механізмі мотивації, анти конфліктних заходах.

Ще одним важливим кроком, щодо вдосконалення корпоративної культури є використання її основних тенденцій, адже не дарма говорять, що корпоративна культура є «таємною зброєю», багатьох підприємств. Перш за все, слід звернути увагу на покращення культури компанії, адже будь-які, способи «оздоровлення» культури так і залишаться марними, якщо у працівників не буде сформована довіра ні до керівників, ні до самого підприємства. Саме тому,



лідери повинні здобути довіру персоналу, а далі вже покращити саму культуру і лише після цього варто запроваджувати ініціативи різних типів, включаючи трансформаційні.

Для туристичного підприємства «Pegas Touristik», надання якісних послуг туристам відіграє дуже важливу роль у формуванні його іміджу, саме тому тут необхідна ефективна робота усієї команди, адже без цього, в повній мірі не врятують ні багатомільйонні інвестиції, ні гучне ім'я, ні вигідне розташування.

На нашу думку, для ефективної діяльності персоналу на підприємстві, а також для покращення корпоративної культури, керівництву підприємства слід звернути увагу, на активізацію інформаційних технологій. Використання інформаційних технологій допоможе не лише згуртувати колектив, але й значно вплине на роботу всього підприємства [2, с.72].

Наприклад, процес підготовки різноманітних заходів, складається із безлічі завдань, дзвінків, зустрічей, і все це неможливо запам'ятати, і через це, досить часто між працівниками на підприємстві можуть виникати конфлікти, які уповільнюють процес роботи, саме для недопущення та усунення таких конфліктів, використовуються основні прийоми тайм-менеджменту, проте інколи і їх буває замало, тому в такому випадку варто використовувати спеціальні програми, які створені для ефективного контролю та планування часу. Time Planer – корисний додаток, який дозволяє проаналізувати ефективність здійснюваної роботи, а також поєднує в собі функції менеджера з завдань та нагадування з інструментом контролю часу. Якщо кожен працівник почне користуватися даним додатком, то відповідно ефективність роботи зросте, а кількість конфліктних ситуацій навпаки, зменшиться.

Проведення інтернет-конференцій, які можуть виступати сучасним інструментом комунікації між персоналом туристичного підприємства та іншими підрозділами, з якими у підприємства встановлено комунікації. Це дозволить обмінюватися різноманітною інформацією та вирішити ряд запитань.

Крім того, для впровадження нових пропозицій персоналом підприємства, можна використовувати Google-форми, де кожен бажаючий може розповісти про

### **3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності реалізації пропозицій з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik»**

Ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна сприймати як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудову конкретної управлінської системи, в нашому випадку корпорації. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», направлено на кількісний приріст результуючих показників, хоча і має на увазі в певній мірі зміну якісних характеристик.

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат.

Розвиток командного менеджменту і його культури дає компанії ряд переваг:

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зростає економічна ефективність бізнесу.

Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про те, що метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення

управління людськими ресурсами ТОВ «Pegas Touristik» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, що отримується від заходів, додаткова економія – витрати на здійснення заходів.

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Витрати на реалізацію заходів у 2020 році**

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з ризиків (зі страховими внесками)	6000 грн.*12 міс	72
Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1000 грн.	1
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста з ризиків (покупка оргтехніки)	4000 грн.	4
Витрати на придбання та установку програмного продукту для менеджера	5000 грн.	5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту	300 грн.*2 рази/рік	0,6
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	20000 грн	20
<b>РАЗОМ</b>		<b>102,6 тис. грн.</b>

*Складено автором*

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2020 році 102, 6 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство від впровадження зазначених заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією

колективу. Щоб оцінити ефективність від зниження плинності персоналу, необхідно розрахувати витрати на заміщення одного співробітника в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Розрахунок витрат на наймання одного співробітника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
<b>Процес звільнення працівника</b>			
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5% зниження протягом трьох місяців	$8 \cdot 3 \cdot 0,05$	1,2
	При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юєрами	½ год. керівника відділу (30 грн./год.) і ½ год. спеціаліста (24 грн./год.)	$(30+24)/2$	0,027
	½ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)	$22/2$	0,011
<b>Найм нового працівника</b>			
Подача оголошення	Одне місце в місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуску)	$50 \cdot 3$	0,15
Перевірка рекомендацій	2 год.	$24 \cdot 2$	0,048
Співбесіда з кандидатами	2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника	$2 \cdot 24 + 30$	0,078
Оформлення особової справи	3 год.	$3 \cdot 24$	0,072
Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	½ год.	$24/2$	0,012
Витрати відділу кадрів	10 год.	$10 \cdot 24$	0,24
<b>Навчання</b>			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год	$20 \cdot 25$	0,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 20 грн./год.	$10 \cdot 20$	0,2

Додаткове навантаження колегам	20 год., 20 грн./год	20*20	0,4
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	8*2*0,2	3,2
<b>Разом</b>			<b>6,138</b>

*Розраховано за даними підприємства*

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дипломної роботи були надані рекомендації щодо вдосконалення командного менеджменту через засоби корпоративної культури ТОВ «Pegas Touristik», які полягають у наступному: необхідно розробити кодекс корпоративної поведінки; покращити соціально-психологічний клімат в

## ВИСНОВКИ

У роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо управління розвитком командного менеджменту підприємства. Командний менеджмент набуває все більшої значущості в системі управління підприємством в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Саме людина складає основу будь-якої організації, її сутність і її основне багатство. Однак з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, так як всі люди різні. Люди поведуться по-різному, у них різні здібності, різне ставлення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть істотно відрізнятись. Нарешті, люди по-різному сприймають дійсність людей навколо них і самих себе в цьому оточенні. Все це говорить про те, що управління людиною в організації винятково складна, але в той же час винятково відповідальна і важлива для долі організації справа, за яка покладена на об'єкт дослідження – командний менеджмент.

Другий розділ було присвячено аналізу існуючого управління персоналом на підприємстві та оцінці його ефективності, також досліджено найбільш поширені проблеми формування командного менеджменту на вітчизняних туристичних підприємствах.

У третьому розділі сформовані шляхи вдосконалення командного менеджменту на підприємстві, запропоновані організаційно-економічні заходи, які необхідно впровадити, розкрита доцільність та спрогнозована ефективність запропонованої схеми розвитку ефективності корпоративної культури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкін В. К. Домінанти організаційно-економічного механізму управління соціально-економічною безпекою регіонів / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. –2015. –№ 4 (32). – С. 76–79.
2. Армстронг М. Основи менеджменту. - Харків: Фенікс 2009. – 471 с.
3. Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова; - М.: ЮНИТИ, 1998. - 650 с.
4. Браймер Р. Основи управління в індустрії гостинності [Текст] / Р. Браймер; – М.: Аспект, 2005. - 217 с.
5. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 488 с.
6. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социальнотрудовых проблем /Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2012. – 256 с.
7. Геллерт Манфред, Новак Клаус. Все о командообразовании. Руководство для тренеров. – М.: Издательство «Вершина», 2006. - 352 с.
8. Грей К., Ларсон Э Управление проектами. – М.: Издательство "Дело и сервис", 2007. - 608 с.
9. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управління людськими ресурсами: Навч. посібник для вузів / Пер. з англ. під ред. Т.Ю. Базарова і Б.Л. Єр'оміна. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. – Львів, 2018. –Том 11. –С. 102–118.
- 11.
- 12.

- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.
- 26.
- 27.
- 28.
- 29.
- 30.
- 31.
- 32.
- 33.
- 34.
- 35.
- 36.
- 37.
- 38.
- 39.
- 40.
- 41.
- 42.



43.

44.

45.

46.

47.

48.

49.

50.

51.

52. Katzenbach J.R., Smith D.K. The wisdom of teams: creating the high performance organization. - New York: Harper Business, 1994.

53. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. - In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K. Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.