

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІНЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Студента 4 курсу, 5 групи,
освітнього ступеня «бакалавр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Туристичний
менеджмент»

Романюк Юлія
Олександрівна

підпис студента

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Ткаченко
Тетяна Іванівна

підпис керівника

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Дупляк Тетяна
Петрівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра туризму та рекреації
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Туристичний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

Т.І. Ткаченко

« » 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Романюк Юлії Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Затверджена наказом ректора ДТЕУ від «01» листопада 2022 р. № 2897.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: до 02.06.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: узагальнення теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Об'єкт дослідження: процес формування і використання системи адміністративних методів управління туристичним підприємством.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу формування і застосування системи адміністративних методів управління туристичним підприємством ТОВ «Join Up», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ

1.1. Теоретико-методичні основи адміністративних методів управління туристичним підприємством

1.2. Аналіз результативності застосування адміністративних методів в управлінні туристичним підприємством

РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ

2.1. Програма заходів з удосконалення комплексу адміністративних методів управління туристичним підприємством

2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022-25.11.2022	01.11.2022
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	28.11.2022-23.12.2022	21.12.2022
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	26.12.2022 - 10.02.2023	10.02.2023
4.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.02.2023-21.04.2023	21.04.2023
5.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	22.04.2023-08.05.2023	08.05.2023
6.	Представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	09.05.2023 – 26.05.2023	26.05.2023
7.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2023 – 01.06.2023	01.06.2023
8.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 02.06.2023	02.06.2023
9.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	Згідно з розкладом

6. Дата видачі завдання «21» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: _____ Ткаченко Т.І.

8. Гарант освітньої програми: _____ Дупляк Т.П.

9. Завдання прийняв до виконання студент: _____ Романюк Ю.О.

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Романюк Юлія Олександрівна виконала випускню кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно з календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристики сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, методи дослідження, структуру.

У першому розділі «Аналітична оцінка дієвості адміністративних методів управління туристичним підприємством ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ» студенткою розглянуто теоретико-методичні основи формування і застосування системи адміністративних методів управління, здійснено аналіз результативності їх застосування на конкретному підприємстві.

У другому розділі «Вдосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ», розроблено програму заходів з удосконалення системи адміністративних методів управління туристичним підприємством, розраховано кошторис витрат окремих із запропонованих заходів.

Певним недоліком роботи слід вважати захопленість автора роботи змістом матеріального стимулювання працівників, що відволікло увагу від конкретизації аналізу і пропозицій щодо дієвості адміністративних методів управління підприємством. Пропозиціями подальшого вдосконалення ВКР можуть стати також аналіз і прогнозування галузевих показників виробничої (продуктової) програми саме туристичного підприємства.

Не дивлячись на зауваження, слід зазначити, що робота виконана самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності. Після перевірки роботи на унікальність тексту, виявлені недоліки усунені. Електронну версію випускної кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота студентки Романюк Ю.О. на тему «Адміністративні методи управління туристичним підприємством» рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Т.І. Ткаченко
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента: Романюк Ю.О.
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Т.П. Дупляк
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Т. І. Ткаченко
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ.....	11
1.1. Теоретико-методичні основи адміністративних методів управління туристичним підприємством.....	11
1.2. Аналіз результативності застосування адміністративних методів в управлінні туристичним підприємством.....	16
РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ.....	27
2.1. Програма заходів з удосконалення комплексу адміністративних методів управління туристичним підприємством.....	27
2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Головною метою діяльності сучасних організацій є отримання прибутку, але ефективна робота неможлива, якщо вона не структурована та не регулюється принципами ведення управлінської діяльності, відповідно до яких розробляються методи досягнення цілей. Одними з дієвих методів управління виступають адміністративні, адже вони забезпечують: сувору дисципліну виробничого та управлінського персоналу, а також роботу відповідно до обраної технології виробництва та управління. Актуальність проблематики обраної теми полягає в тому, що в даний час багато керівників вітчизняних організацій різних форм власності недооцінюють значення методів адміністративного управління персоналом та мотивацією працівників, властивих сучасному менеджменту, що активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці.

Традиційні адміністративні методи управління людськими ресурсами в нових умовах господарювання стали неефективними і певною мірою гальмують не тільки процес розвитку кадрового менеджменту, а й виробництво в цілому. Це пояснюється в першу чергу тим, що людина з фактору виробництва в традиційній організації стає основою і джерелом її успіху в умовах ринкових відносин. При посиленні ролі та стратегічної функції співробітників підприємства особливе значення починають набувати методи всебічного управління ними. Таким чином, зважаючи на зміни у зовнішньому середовищі, адміністративні методи управління потребують вдосконалення.

Проблеми теорії та методології управління персоналом були розглянуті низкою вчених та практиків, такими як: С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткін, Ф. Ю. Поклонський, М. Г. Рак, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня тощо. Стосовно формування і функціонування системи управління персоналом, присвячені роботи Н. Д. Лукьянченко, Л. В. Балабанової

та О. В. Сардак, Л. Б. Пошелюжної, О.В. Крушельницької, Д. П. Мельничук та інших вчених. Праці зазначених вчених, головним чином, були присвячені дослідженню сутності окремих концепцій, принципів і напрямків адміністративного управління. Разом з тим, ряд питань, що стосуються оцінки конкретних управлінських процесів кадрового менеджменту та ступеня їх впливу на результати діяльності підприємства до теперішнього часу залишаються недостатньо вивченими як в економічній науці, так і в господарській практиці. Дані обставини і визначили потребу в поглибленому вивченні поставленої проблеми.

Об'єктом дослідження є процес формування і використання системи адміністративних методів управління туристичним підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу формування і застосування системи адміністративних методів управління туристичним підприємством ТОВ «Join Up», м. Київ.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством, яка сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

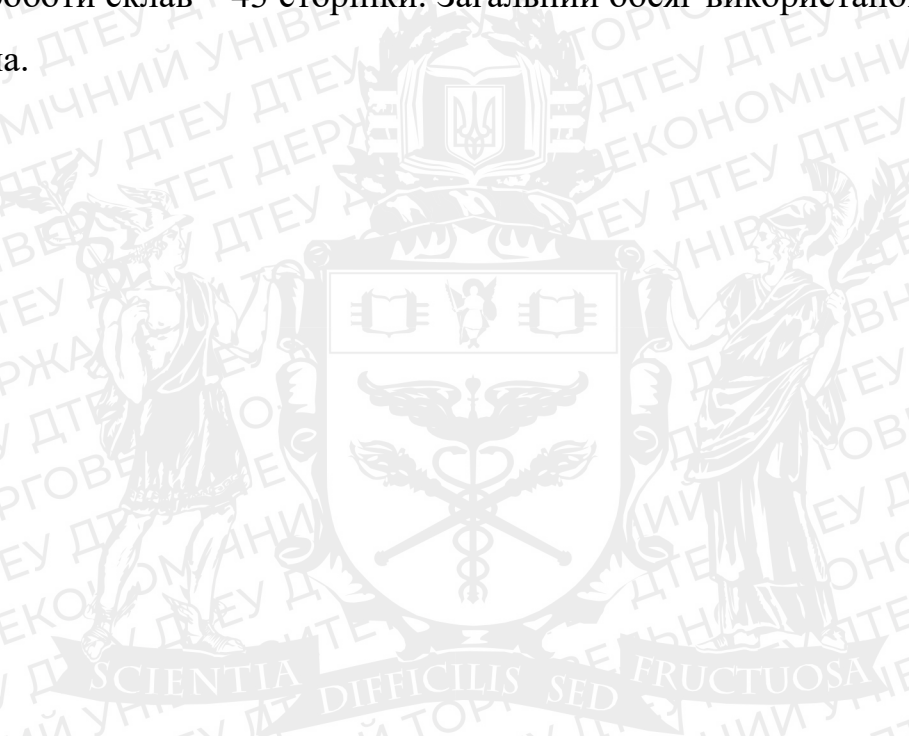
Зміст мети роботи зумовив необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретико-методичні основи адміністративних методів управління туристичним підприємством;
- провести аналіз результативності застосування адміністративних методів в управлінні туристичним підприємством;
- розробити програму заходів з удосконалення комплексу адміністративних методів управління туристичним підприємством;
- обґрунтувати ефективність заходів з удосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та

розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у теорії управління персоналом в підприємстві. Для реалізації поставлених робіт завдань було використано такі методи дослідження: дедукції; індукції; абстрактно-логічний та синтезу; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, загального висновку, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи склав – 43 сторінки. Загальний обсяг використаної літератури – 21 джерела.



РОЗДІЛ 1

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ

1.1. Теоретико-методичні основи адміністративних методів управління туристичним підприємством

Вдосконалення адміністративних методів управління у будь-якій організації служить його перевагою і є орієнтиром нарощування ефективності та результативності у досягненні високої конкурентної позиції. В обстановці воєнного стану підвищується значущість людського чинника у виробничо-господарському розвитку. Одним з найважливіших завдань сучасних систем управління є зростання різноманітних здібностей персоналу з метою гарантування високого рівня конкурентоспроможності і доходності елементів управління. Тому, існує потреба у створенні нових підходів до здійснення управлінських рішень, а також використання останніх результативних технологій, ресурсів і методів кадрового розвитку персоналу організації.

Управлінська робота спрямована на взаємодію з персоналом організації, передбачає наявність структури управління, яка повинна забезпечувати взаємозв'язок між підлеглими і керівниками, і навіть компетентно визначати цілі й завдання управління. Впровадження системи управління персоналом, яка використовує сучасні методи та технології, наукові дослідження та методичні референції практикуючих фахівців, дає можливість вирішувати більш глобальні завдання в управлінні ними [8, с. 59].

Важливими завданнями у системі управління підприємством є: досягнення цілей управління персоналом, формування умов, у яких постійно підвищується коефіцієнт корисної дії праці співробітників організації та збільшується професійний потенціал персоналу. Введення керівництвом ефективної системи

управління персоналом дозволяє організації досягти не тільки конкурентної переваги на ринку, але і створити умови для зростання зобов'язань, підвищити рентабельність, забезпечивши при цьому соціальну стійкість, по максимуму поєднавши інтереси співробітників зі стратегічними інтересами організації.

Система управління персоналом забезпечує досягнення основних цілей та функцій управління персоналом, об'єднання цілей у кілька підсистем та досягнення головної мети – збільшення рентабельності організації та результативність його фінансових коефіцієнтів [5, с. 119].

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності. Вони спрямовані на використання таких мотивів праці, як почуття обов'язку, відповідальність. Ці методи відрізняються прямим характером дії – вимога будь-якого регламентуючого чи адміністративного документа підлягає обов'язковому виконанню. Їх метою є впорядкування функцій управління, обов'язків та прав працівників, регламентація їх діяльності [18, с. 26].

Методи управління – це спосіб реалізації управлінського впливу на співробітників організації для досягнення цілей управління у виробництві. Варто відзначити три групи методів управління персоналом в організації за методами впливу на кадри: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Відповідно до теми роботи нас цікавлять адміністративні, тому розглянемо їх більш детально [9, с. 173].

Адміністративні методи управління представляють собою сукупність засобів адміністративного впливу (на відносини працівників у виробництві). Здійснення цих методів гарантується діючою системою державних законів і нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи.

Адміністративні методи управління мають такі особливості:

- виражають відносини підпорядкованості і діють не через стимулювання (як економічні методи), а в примусовому порядку;

- формують чітку програму дій виконавця (завдання, порядок і терміни їх виконання, ресурси, умови, обмеження);
- обмежують свободу вибору виконавця, за винятком самотійності, що надається в рамках отриманого завдання;
- невиконання адміністративних приписів розглядається як порушення трудової дисципліни і тягне за собою відповідні заходи стягнення.

В основі класифікації організаційно-адміністративних методів лежить їх групування за певними ознаками. За роллю в процесі управління виділяють три основні групи організаційно-адміністративних методів: регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарного впливу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Організаційно-адміністративні методи управління

Джерело: побудовано на основі [11, с. 225]

Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни та відповідальності, забезпечення обраної технології виробництва та управління.

Ключовими методами адміністративного впливу є:

1) заходи організаційного впливу – виконання документів у вигляді стандартів організації, які введені в дію, як накази керівника, але виконання цих документів (інструкцій, правил, положень) повністю обумовлюються здібностями персоналу (бажаннями) їх виконувати;

2) заходи розпорядчого впливу: розпорядчий вплив зосереджений на результативності встановлених цілей управління, виконанні внутрішніх нормативних документів або збереженні системи управління організації у певних рамках способом безпосереднього адміністративного впливу. Найпоширенішою і безумовною моделлю розпорядчого впливу є наказ, адже його невиконання тягне за собою відповідне стягнення [20, с. 315];

3) заходи матеріальної відповідальності та стягнення: непримусове відшкодування збитків організації, відрахування з заробітної плати; депреміювання; повна матеріальна відповідальність; колективна матеріальна відповідальність; ці заходи мають на увазі фінансову складову, яка так чи інакше справляє значний вплив на персонал;

4) заходи дисциплінарної відповідальності та стягнень: зауваження; догани; суворі догани; зниження по посаді; звільнення. Дані заходи зосереджені на дисциплінарній стабілізації та порядку в організації;

5) заходи адміністративної відповідальності: попередження; штрафи; відшкодування збитку.

Методи адміністративного впливу чинять як позитивну, так і негативну дію. Визначимо позитивну та негативну дію адміністративних методів управління, табл.1.1.

Нині важливість адміністративних методів йде на спад. Процеси, що проходять у зовнішньому середовищі, це той фактор, який уповільнює використання адміністративних методів. Трудова незайнятість населення, стрімка інфляція, невчасна виплата заробітної плати, зростання цін на товари споживання над темпами зростання заробітної плати, дані причини негативно впливають загалом на управління персоналом.

Таблиця 1.1

Позитивна та негативна дія адміністративних методів управління

Позитивна дія	Негативна дія
1. Організаційний вплив (Збільшення ступеня регламентації управління): 1.1. Існування якісно відпрацьованого регламенту організації, з необмеженим доступом до нього співробітників. 1.2. Формування конкретних правил внутрішнього трудового розпорядку і робота з кадрами. 1.3. Присутність чіткої організації та штатних структур, які підлягають щорічному коригуванню, відповідно до змін умов роботи. 1.4. Існування конкретних посадових інструкцій, у яких визначено функціональні особливості працівників та нормування праці. 1.5. Удосконалення договірних відносин організації та оплати праці. 2. Продуктивний характер розпорядчого впливу: 2.1. Конкретика наказів з позначенням положення, питання, заходів, ресурсів, термінів. 2.2. Конкретика в усних розпорядженнях керівництва всіх рівнях управління. 2.3. Використання системи контролю якості, виконаної роботи. 3. Врівноваженість стосовно адміністративних методів покарання та заохочення: 3.1. Зниження плинності кадрів, проведення аналізу приводу для звільнення та підготовка заходів щодо їх запобігання. 3.2. Продуктивне використання методів адміністративного заохочення персоналу досягнуті результати (підвищення за посадою, збільшення оплати праці, напрямки стажування).	1. Малоефективний організаційний вплив на співробітників: 1.1. Стандартний статут організації. 1.2. Застосування стандартних чи старого зразка правил внутрішнього трудового розпорядку, робота з персоналом з порушенням КЗпП та ЦК. 1.3. Відсутність або застосування старого зразка організаційної структури. 1.4. Недоступність посадових інструкцій, спрямованість на словесні розпорядження адміністрації, застосування несучасних інструкцій. 1.5. Недостатність або припинення договірних відносин організації та оплати праці. 2. Малоефективний характер розпорядчого впливу: 2.1. Розмитість чи двоїстість наказів затвердження становища питання і без напряму конкретних заходів. 2.2. Словесні розпорядження адміністрації. 2.3. Відсутність системи контролю якості або її низька продуктивність. 3. Неврівноважаність щодо адміністративних методів покарання та заохочення: 3.1. Збільшення плинності кадрів, відсутність проведення аналізу причин звільнення. 3.2. Відсутність взаємозв'язку адміністративного заохочення з досягнутими співробітником результатами (оголошення догани, а потім підвищення на посаді) 3.3. Відсутність конкретики заходів стягнення та заохочення

Джерело: побудовано на основі [21, с. 118]

Отже, розкривши поняття та особливості адміністративного управління людськими ресурсами підприємства відзначимо, що систему управління

персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективне використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку і досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають в себе цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією.

Функціонування системи адміністративного управління відбувається шляхом здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства. Таким чином, адміністративне управління є тим елементом, який повинен забезпечувати координацію діяльності і синхронність виконання всіх забезпечуючих робіт в системі управління підприємством.

1.2. Аналіз результативності застосування адміністративних методів в управлінні туристичним підприємством

Організаційно-правова форма підприємства: Туристичне підприємство «Join Up» – товариство з обмеженою відповідальністю.

Основна стратегія ТОВ «Join Up» – надати якнайбільше туристичних пропозицій у міру можливостей виходячи з нинішньої обстановки у світі, відстежуючи зміни в умовах перебування в різних найпопулярніших туристичних країнах.

ТОВ «Join Up» здійснює надання всіх видів туристичних послуг: від замовлення та бронювання квитків до індивідуальних туристичних програм. Пропонує поїздки за кордон за будь-якими напрямками: екскурсійними, освітніми, оздоровчими. Також ТОВ «Join Up» організує круїзи Середземномор'ям та островами Карибського басейну на кращих морських лайнерах.

Основний вид діяльності підприємства:

- 79.11 «Діяльність туристичних агенцій». Додаткові види діяльності;
- 49.31.2 «Діяльність іншого сухопутного транспорту регулярним внутрішньоміським та приміським пасажирським перевезенням»;
- 49.4 «Діяльність автомобільного вантажного транспорту та послуги з перевезень»;
- 52.21.2 «Діяльність допоміжна, пов'язана з автомобільним транспортом»;
- 55.1 «Діяльність готелів та інших місць для тимчасового проживання»;

Велике значення для конкурентоспроможної позиції та розвитку підприємства мають фінансові показники діяльності, тому в подальшому проаналізуємо саме ці показники. (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Join Up» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення абс		Відхилення відн, %	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	258452	158798	312548	-99654	153750	-38,5	96,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	199541	98154	256115	-101387	157961	-50,8	160,93
Валовий прибуток	58911	60644	56433	1733	-4211	2,9	-6,9
Прибуток (збиток) до оподаткування	51254	38456	49253	-12798	10797	-24,9	28,0
Поточний податок на прибуток	9225,72	6922,08	8865,54	-2303,64	1943,46	-24,9	28,0
Чистий прибуток	42028,3	31533,9	40387,5	-10494,36	8853,54	-24,9	28,0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, розглянувши дані табл. 1.2 бачимо, що загалом обсяг реалізації послуг у 2020 році значно зменшився, а саме на 38,5 %. Також зменшилась і собівартість, це пов'язано зі зменшенням обслуговування туристів та переходом на внутрішній туризм. У 2021 році ситуація більш-менш нормалізувалась, всі показники зростають, підприємство нарощує прибутковість.

Таким чином, спостерігаємо, що фінансове становище в організації протягом аналізованого періоду покращилось, підприємство значно наростило показники прибутковості.

Аналіз організаційної структури управління підприємством ТОВ «Join Up» є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє переглянути існуючі функції та організацію управління з метою створення передумов для якісних змін у розвитку підприємства.

Розглянемо організаційну структуру туристичної фірми ТОВ «Join Up» на рис. 1.2.

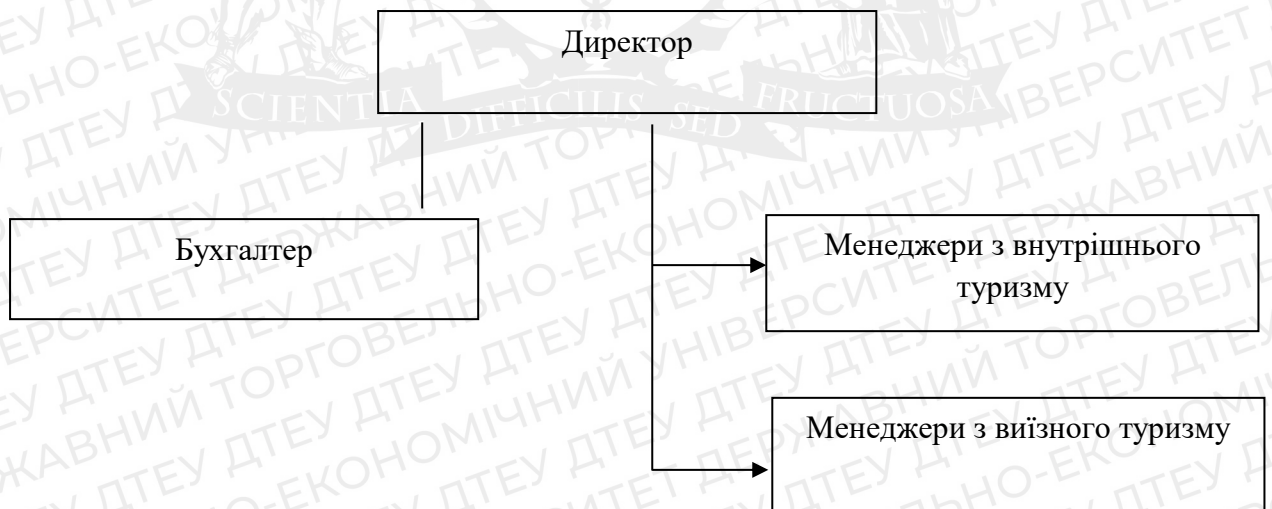


Рис. 1.2. Організаційна схема ТОВ «Join Up», м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно штатного розкладу на аналізованому підприємстві працюють: директор, менеджери по туризму, бухгалтер.

Проаналізуємо рух робочої сили на аналізованому підприємстві, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Join Up» за 2020-2021 рр.

Показник	Минул ий період	Звітний період	Відхилення	
			абсолютне (±)	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	15	17	+2	113
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	-	2	+2	200
3. Вибуло працівників	1	-	-1	-100
у т. ч. з причин:	-	-	-	-
а) з власного бажання	1	-	-1	-100
б) звільнення за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
Коефіцієнт обігу прийому	-	0,11	+0,11	-
Коефіцієнт обігу вибуття	0,06	-	-0,06	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,11	0,05	18,3

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Провівши діагностику руху робочої сили на аналізованому підприємстві відзначили, що за звітний період у ТОВ «Join Up» відбулося розширення штатного розпису на 2 особи. Керівник підприємства прийняв на роботу двох спеціалістів з розвитку внутрішнього туризму. Натомість у минулому періоді звільнилась 1 особа за власним бажанням.

Управління персоналом в організації включає в себе безліч аспектів. Тому для аналізу адміністративних методів управління людськими

ресурсами необхідно оцінити взаємозв'язок різних напрямків управління людськими ресурсами організації у взаємозв'язку.

Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними. Тобто, застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Встановлення ланцюжків зв'язку в подальшому може бути використано для формулювання стратегії організації.

Таблиця 1.4

Сильні і слабкі сторони управління персоналом з можливостями і загрозами зовнішнього середовища ТОВ «Join Up», м. Київ

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	- високий рівень кваліфікації керівного персоналу; - високий рівень обслуговування клієнтів; - широкий асортимент послуг; - в працівника цінується індивідуалізм, професіоналізм, відповідальність; - використання нематеріальних форм заохочення.	- демократичний стиль управління; - нематеріальна винагорода (подяки, почесні звання); - система навчання новачків, адаптація, наставництво зі боку старшого покоління.
Слабкі сторони	- відсутність різних видів стимулювання; - відсутність комплексної оцінки персоналу; - напружена психологічна атмосфера в колективі через необізнаності про становище про стимулювання; - відсутність індивідуального плану підготовки перепідготовки та підвищення	- в період кризи необхідно не тільки зберегти і оновити виробничі потужності, але і зберегти хорошу репутацію не тільки в зовнішньому середовищі, а й перед власним колективом; - необхідно особливу увагу приділяти питанням підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, питань підвищення матеріальної зацікавленості співробітників, присвячувати їх у перспективи розвитку організації.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, питання підвищення ефективності адміністративних методів управління персоналом є одними з основних питань керівництва ТОВ «Join up», оскільки від цього залежить здійснення кінцевої мети діяльності організації - отримання прибутку, а, отже, і зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці і кінцевих результатів діяльності організації в цілому. Крім того, ефективне управління персоналом веде до стабілізації колективу організації, зниження плинності кадрів, а також, підвищення їх матеріальної зацікавленості.

Метою роботи керівника є побудова єдиного підходу до прийняття місії своєї організації, об'єднання співробітників навколо спільної та значущої мети, а також заохочення їх до подолання цієї невідповідності провідної мотивації.

У межах оцінки рівня задоволеності роботою загалом стояло завдання визначити, що турбує, що викликає почуття гордості, наскільки привабливе підприємство як місце роботи, які причини можуть спонукати змінити роботу, що може позитивно вплинути виконання роботи. Як показали дані анкетного опитування найбільше працівників підприємства турбують такі чинники (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори, що викликають найбільші занепокоєння в роботі

«Join Up», м. Київ

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Як видно з рис. 1.3, в основному респондентів турбують у роботі такі фактори, як несправедливий розподіл матеріальної винагороди, суворі покарання за незначні порушення трудової дисципліни, а також погані умови праці та важкі фізичні навантаження.

Заходи, здатні, на думку працівників, позитивно проводити роботу, представлені на рис. 1.4.

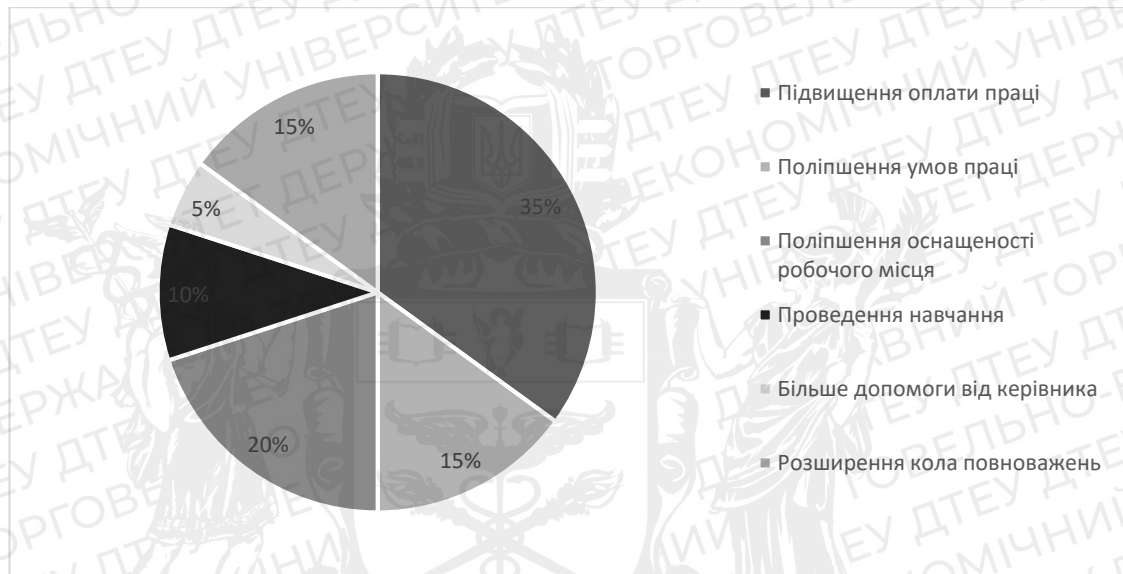


Рис. 1.4. Заходи, що здатні вплинути на виконувану роботу в ТОВ «Join Up», м. Київ

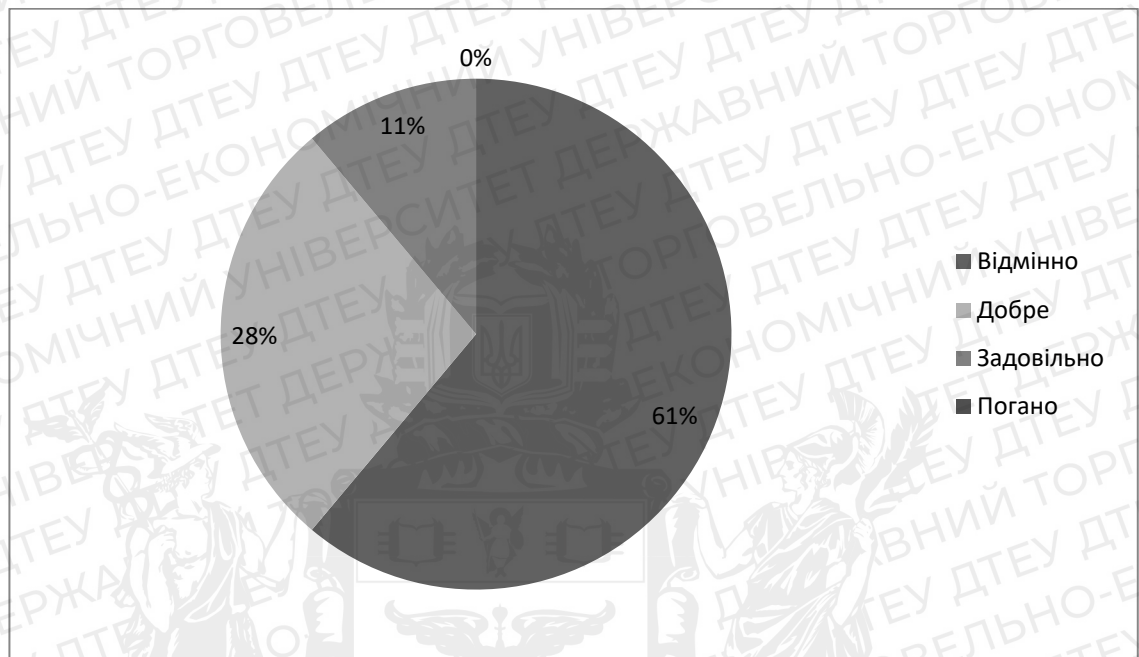
Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Отже, на думку більшості респондентів, позитивно вплинути на якість виконуваної роботи можуть, насамперед, підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці та оснащення робочого місця, а також розширення кола повноважень. Підвищення оплати праці бажають 35 % працівників, поліпшення оснащення робочого місця бажають 20 % працівників. Також 15 % працівників бажають поліпшення умов праці. 10 % працівників хотіли б підвищувати свою кваліфікацію. Також 5 % працівників хотіли б співпрацювати з керівником.

Далі було розглянуто, як оцінюють свою працю працівники, рис. 1.5.

Як видно з рис. 1.5, 61 % працівників вважають, що вони працюють високоефективно. Можна припустити, що працівники в якійсь мірі завищили оцінки свого ставлення до праці. У всякому разі, власну ініціативність у

поліпшенні праці у своєму колективі вони оцінили досить низько. Це, з одного боку, свідомство пасивного ставлення до праці, а з іншого боку – об'єктивності їх відповідей.



*Рис. 1.5. Оцінювання задоволеності власною працею працівників
ТОВ «Join Up», м. Київ*

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Важливо стежити, щоб моральний стимул не поступався матеріальному.

Як один з основних показників соціально-психологічного клімату в колективі, за методом О.М. Степанова проводилося дослідження задоволеності співробітників життям організації.

Розрахований за цією методикою індекс задоволеності був високим і становив 3,03 бали. Окрім оцінки загальної задоволеності, окремо вивчалася задоволеність працівників різними аспектами організаційного життя (табл. 1.5).

Необхідно домагатися того, щоб моральне стимулювання стало неменше значущим, ніж матеріальне.

Очевидно, що в ТОВ «Join Up» створені всі умови для реалізації професійного і творчого потенціалу співробітників. Єдине, що знижує загальний показник задоволеності – це показник відносин з колегами і адміністрацією.

Таблиця 1.5

**Задоволеність співробітників різними аспектами
життєдіяльності організації ТОВ «Join Up», м. Київ**

Аспект	Показник	Рівень задоволеності
Організація праці	3,8	Високий
Можливість реалізувати свої професійні та інші особистісні якості	3,4	Високий
Відносини з колегами і адміністрацією	2,2	Середній
Відносини з клієнтами	3,9	Високий
Забезпечення діяльності працівника	2,2	Середній

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Якщо більш детально розглянути вищенаведений показник, очевидно, що його зменшив саме показник відносин з колегами, тобто усередині колективу. Це є основною проблемою, яка впливає на мотиваційну складову роботи ТОВ «Join Up».

В рамках дослідження системи стимулювання у ТОВ «Join Up» було проведено дослідження стимулювання персоналу із застосуванням методів оцінки по процесуальним теоріям. В опитуванні брали участь 11 працівників, за виключенням директора (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Ступінь задоволеності персоналу системою нематеріального
стимулювання в ТОВ «Join Up»**

Питання	Кількість відповідей	Індекс задоволення	Ступінь задоволення
Фактори очікування			
Чи чекаєте ви, що ваша успішна робота приведе до кар'єрного зростання	6,5	0,55	Середня
Чи вважаєте ви, що отримані результати призведуть до уваги з боку колег за цей результат	9	0,72	Висока

Продовження табл. 1.6			
Питання	Кількість відповідей	Індекс задоволення	Ступінь задоволення
Яку цінність представляє для вас організація відпочинку	10	0,83	Висока
Фактори справедливості			
Чи відомі вам винесення похвали ваших колег, за роботу, аналогічну тій, яку виконуєте ви	4,5	0,39	Середня

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Найважливішу роль мотивації грає матеріальне стимулювання, зокрема зарплата працівників, методи її нарахування, розмір, відповідність зарплати рівню кваліфікації. У ході анкетування ми також визначили відповідність заробітку рівню кваліфікації та професіоналізму, що видно на (рис.. 1.6).

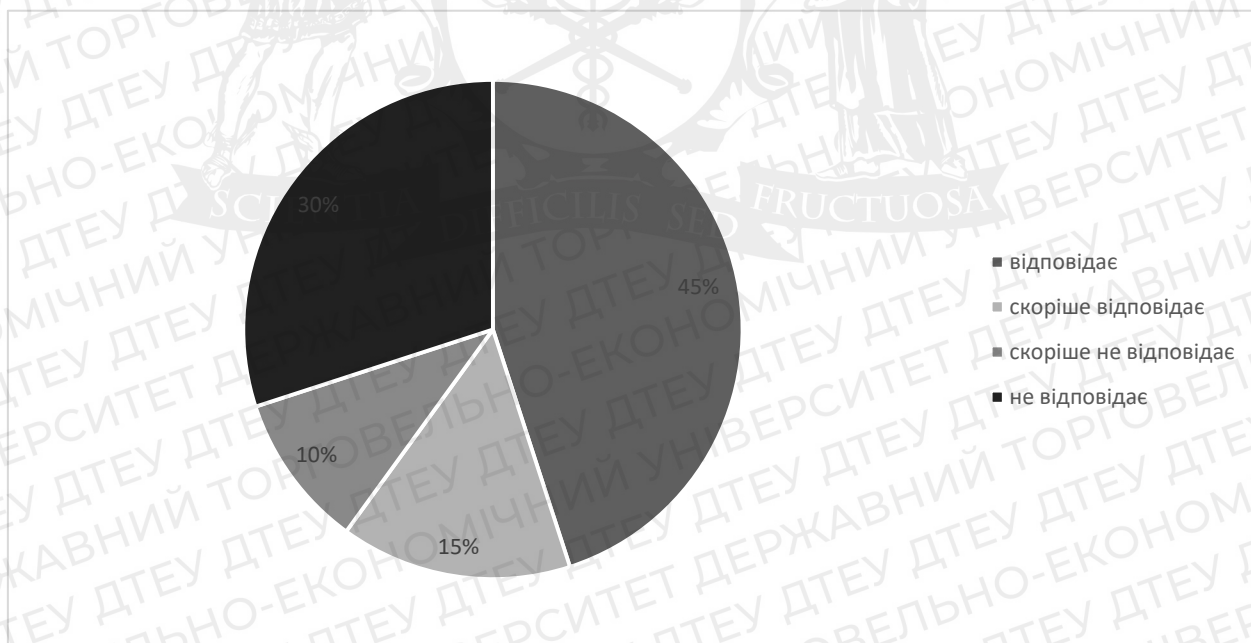


Рис. 1.6. Відповідність зарплати кваліфікації працівників
Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Отже, бачимо, що 45 % працівників вважають, що їх рівень кваліфікації достойно оплачується, ще 15 % вважають, що зарплата скоріше

відповідає рівню кваліфікації. 30 % працівників вважають, що їх кваліфікація достойна вищої заробітної плати.

Також ми дізнались, чи отримують працівники якісь доплати чи премії, рис. 1.7.

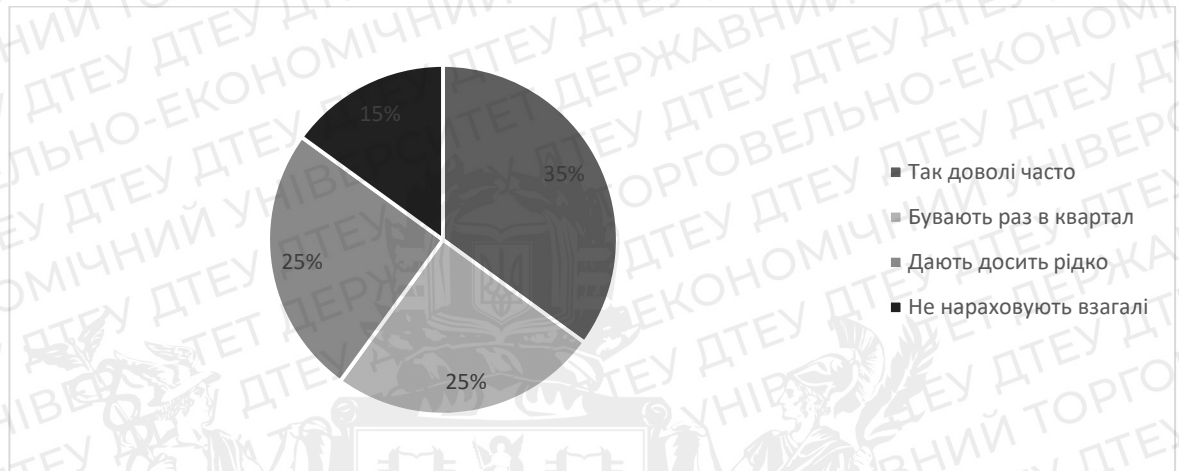


Рис.1.7 Наявність матеріального стимулювання в організації
Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Таким чином, 35 % працівників отримують постійні надбавки та бонуси до зарплати, 25 % працівників отримують надбавки раз в квартал. Ще 25 % працівників отримують надбавки досить рідко, ще 15 % учнів не отримують надбавок до зарплати взагалі.

Таким чином, основним недоліком у існуючій системі заохочення працівників ТОВ «Join Up» є недостатній зв'язок займаної посади працівника з досягнутими результатами в роботі і націлення його на виконання обов'язків і функцій, що впливають з посадової інструкції. Заохочення повинні стимулювати працівника робити самому все необхідне для досягнення намічених стратегічних цілей підприємства.

Ефективна система стимулювання праці персоналу у даному контексті повинна включати різні форми, зокрема це і пряма залежність від величини одержаного прибутку, і залежність від зниження витрат на виробництво одиниці продукції, це і залежність зв'язана з ростом продуктивності праці і якості продукції.

РОЗДІЛ 2

ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «JOIN UP», М. КИЇВ

2.1. Програма заходів з удосконалення комплексу адміністративних методів управління туристичним підприємством

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних з системою адміністративного управління персоналом ТОВ «Join up». У групі адміністративних методів управління персоналом: деякі документи, що регламентують використання методів управління персоналом, на підприємстві не розроблені; деякі з функцій управління персоналом проводяться обмежено, тобто, без використання широкого набору сучасних методів та інструментів; адміністративні методи управління застосовуються не в повному обсязі; не ведеться повною мірою регламентація та оптимізація трудової діяльності персоналу на основі локальних нормативно-правових документів, методичних положень та управлінських рекомендацій. Дані недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності всієї організації, а виникнення цих недоліків обумовлює плинність чисельності персоналу.

Плинність співробітників організації, перерозподіл функціональних обов'язків між працівниками веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, а також вдосконалення регламентації управління працівниками в організації.

Слід підвищити результати управління людськими ресурсами, такі як розкриття творчого потенціалу працівників і підвищення їх професіоналізму, впровадження інноваційних кадрових технологій, що поліпшують як якість роботи, так і умови праці і стимулюючих працівників до саморозкриття (рис. 2.1).

На наявність проблем у застосуванні адміністративних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Join up» вказують:

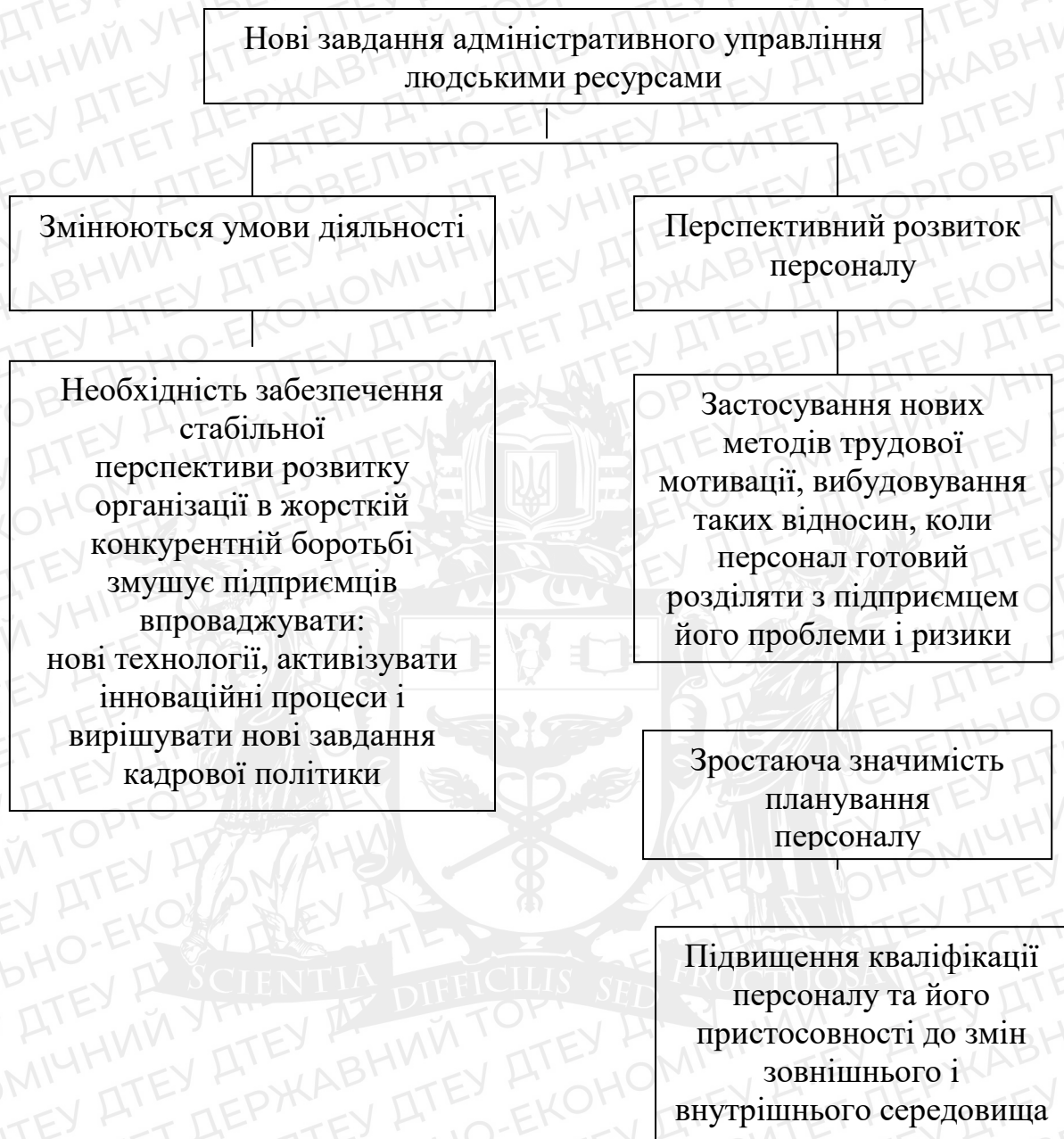


Рис. 2.1. Нові завдання управління людськими ресурсами ТОВ «Join up», м. Київ

Джерело: розроблено автором

- відсутність моніторингу динаміки основних трудових показників (чисельність, рух персоналу і т.д.);
- відсутність планування та прогнозування потреби в персоналі виходячи зі стратегічних і оперативних цілей ТОВ «Join up»;
- кадрове забезпечення системи управління персоналом, підбір та розстановка персоналу відповідно до професійних, ділових та особистісних якостей, а також атестація, підготовка та перепідготовка персоналу проводиться

без урахування сучасних методів та інструментів, без застосування новітніх персонал-технологій;

- стандарти діяльності організації, кадрова політика, концепція управління персоналом, регламенти не розробляються;
- відсутність регламентації дій керівників при вирішенні питань у кадровій сфері (розробка Положення про ведення роботи з персоналом - методичних вказівок щодо відбору, адаптації, навчання, підвищення кваліфікації, кадрового резерву, вивільнення персоналу тощо);
- інформаційне забезпечення системи управління, відбір необхідних показників та критеріїв соціально-економічної діяльності підприємства також проводиться без застосування новітніх персонал-технологій.

На даний момент назріла необхідність перегляду підходів до розробки та реалізації кадрової політики. Адміністративне управління людськими ресурсами слід розглядати не як обов'язковий формальний документ, а як важливий елемент системи соціально-трудових відносин, від правильності якого залежить не тільки доля організації, а й розклад сил в конкурентному середовищі.

Таким чином, було розроблено програму вдосконалення комплексу адміністративних методів управління туристичним підприємством, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Програма заходів з удосконалення комплексу адміністративних методів управління туристичним підприємством

№	Заходи	Виконавець	Термін виконання
	1	2	3
1	Провести аналіз та конкретизувати посадовці інструкції працівників, внести необхідні коригування	Директор	01.05.2023 по 01.06.2023
2	Прогнозування потреби в персоналі виходячи зі стратегічних і оперативних цілей	Директор	01.05.2023 по 01.06.2023

Продовження табл.2.1

1	2	3	4
3	Розробка положення про стажування кандидатів	Директор	01.06.2023 по 01.07.2023
4	Розробка і затвердження положення про наставництво у час стажування	Директор	01.06.2023 по 01.07.2023
5	Ознайомлення всіх членів трудового колективу з новими документами, роз'яснення пов'язаних з ними прав і обов'язків, переваг і користі для підприємства та всіх співробітників	Директор	01.06.2023 по 01.07.2023
6	Розробка і твердження положення про проходження практики студентів вищих навчальних закладів	Директор	01.06.2023 по 01.07.2023
7	Проведення навчання працівників	Директор	01.06.2023 по 01.07.2023
8	Розробка системи преміювання та депреміювання	Директор Бухгалтер	01.05.2023 по 01.06.2023
9	Використання сучасних кадрових технологій в роботі з персоналом	Директор Бухгалтер	01.05.2023 по 01.10.2023

Джерело: розроблено автором

Таким чином, наведемо характеристику наведених в плані рекомендацій.

1. За групою адміністративних методів управління персоналом пропонується провести аналіз та конкретизувати посадові інструкції працівників, внести необхідні коригування. Для конкретизації посадових інструкцій необхідно:

– провести аналіз та конкретизувати посадові інструкції працівників, внести необхідні коригування;

- затвердити внесені зміни у посадових інструкціях;
- ознайомити працівників із змінами у посадових інструкціях.

2. Директору ТОВ «Join up» необхідно проаналізувати діяльність кожного працівника, оцінити рівень виконання плану по реалізації туристичного продукту, провести дослідження відповідності займаних посад, за потреби найняти нових працівників.

3. Фактично впровадження пропонованих заходів зводиться до доповненню існуючої процедури підбору персоналу організацією, стажування кандидатів на підприємстві, організації додаткового анкетування та збільшення кількості співбесід з кандидатами, а також збільшення кількості зустрічей керівництва компанії для обговорення найбільш підходящих кандидатур. Набір персоналу в рамках адміністративного управління людськими ресурсами передбачає наявність конкуренції між кандидатами на вакантні посади, поділ ринку праці на зовнішній і внутрішній для збалансованого комплектування кадрів, гнучкість програм відбору персоналу. Професійна адаптація персоналу полягає в балансуванні навколо внутрішньої зайнятості персоналу, пошуку нових методів адаптації.

4. В процесі стажування відібраних кандидатів за новим працівником закріплюється наставник. Наставник проводить навчання, контролює процес роботи та виставляє бали за виконання поставлених завдань. Відповідно до розробленого положення наставник може отримати додаткову надбавку в залежності від рівня навченості нового працівника.

5. Після розробки та впровадження всіх положень, необхідно провести ознайомлення всіх членів трудового колективу з новими документами, роз'яснення пов'язаних з ними прав і обов'язків, переваг і користі для підприємства та всіх співробітників.

6. ТОВ «Join up» підприємство, яке постійно розвивається, тому має велику необхідність у наявності професійних кадрів. Тому ТОВ «Join up» радо пропонує проходити навчальну практику у офісі туристичного підприємства.

Пропонується розробити відповідне положення, в якому будуть відображені умови проходження практики. Директор ТОВ «Join up» може оцінювати якість проходження практики і відповідно по результатам запропонувати роботу.

7. Для покращення результатів діяльності підприємства необхідно постійно покращувати рівень знань та компетентності персоналу. Тому пропонується хоча б раз на квартал проводити навчальні заняття та тренінги по вдосконаленню праці працівників ТОВ «Join up». Для цього пропонується наймати спеціальних спікерів, котрі активно задіяні у сферу туризму, допоможуть у визначенні напрямків роботи, вдосконалять особливості роботи та призведуть до кращих фінансових результатів підприємства.

8. Відповідальним за розробку положення про преміювання та депреміювання співробітників призначено бухгалтера ТОВ «Join up». Терміни, витрачені на складання та розробку положення, становитимуть 1 місяць. Протягом місяця бухгалтер розробить пункти преміювання співробітників і розробить положення про преміювання персоналу. Також буде розроблено положення про депреміювання, де визначаться фактори, що обмежують нарахування премії. Далі бухгалтер віддає нове положення на підпис директору організації, а потім з документом будуть ознайомлені всі співробітники ТОВ «Join up».

9. Як було з'ясовано, в ТОВ «Join up» потрібно управління процесом командоутворення, тому що виявлені певні проблеми. Завданнями управління процесом командоутворення в нашому випадку стануть:

- 1) розвиток навичок роботи в команді, розподіл ролей, встановлення внутрішньогрупових зв'язків, постановка загальнокомандних цілей, мотивація співробітників на спільну діяльність і досягнення поставлених цілей;
- 2) згуртування колективу з метою більш результативного обміну інформацією, об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому;
- 3) вироблення довіри в учасників один до одного.

Подані заходи є основними напрямками щодо вдосконалення адміністративних методів управління, запровадження яких дозволить упорядкувати діяльність організації та методи управління нею.

Таким чином, управління людськими ресурсами повинне орієнтуватися на потреби окремих співробітників, підрозділів, керівного складу, в рамках якої при виборі програми розвитку персоналу необхідно враховувати різний рівень підготовленості співробітників організації, сформований кадровий резерв сприятиме досягненню намічених цілей в найкоротші терміни, а ефективна корпоративна культура згуртованої команди співробітників ТОВ «Join up» дозволить не тільки вижити в сучасних ринкових умовах, а й досягти стійкої конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством

Методологія оцінки ефективності базується на системі керування трудовими ресурсами, що включає показники їх формування, розвитку та підвищення якості трудового життя. У зв'язку з цим компанії здійснюють планування потреби у персоналі, цілеспрямований відбір та розстановку персоналу, розробку систем оплати праці та пільг, навчання та профорієнтацію, оцінку праці, а також підготовку керівних кадрів.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання працівників за принципом економічного витрачання обмежених коштів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці та масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатами праці персоналу та витратами персонал (економічність праці).

Визначимо витрати на пропоновані заходи в табл.2.2.

Таким чином, планові витрати на вдосконалення адміністративних методів складають близько 35500 грн, точну вартість розрахувати нереально, адже відповідно до ситуації у країні вартість послуг часто змінюється.

Для працівників ТОВ «Join up» найвагомішим фактором, що відображає результати їх праці, вважається результати роботи підприємства чи очолюваного ним підрозділу, в залежності від рівня керівника, а для спеціалістів – виконання

Таблиця 2.2

Планові витрати на впровадження рекомендованих заходів

№	Заходи	Планові витрати
1	Розробка і затвердження положення про наставництво у час стажування	2 000 грн за 1 стажера
2	Проведення навчання працівників	3500 грн 1 курс
3	Розробка системи преміювання та депреміювання	20000 грн
4	Використання сучасних кадрових технологій в роботі з персоналом	10000 грн
5	Всього	35500

Джерело: розроблено автором

посадових обов'язків. Решта факторів оцінки праці працівників однакова: здатність до прийняття рішень, організаційні здібності, своєчасність виконання робіт і участь у системі безперервного підвищення кваліфікації тощо, і розрізняється лише значущість їх критеріїв.

Як вже було зазначено, планується розробка положення про преміювання та депреміювання. Для розрахунку розміра премій пропонується застосовувати бальну систему оцінки, яку також можна застосувати для визначення коефіцієнта оцінки праці (табл. 2.3).

На основі встановлених балів по кожному фактору й оцінки їхньої значущості здійснюється комплексна оцінка результативності праці кожного з керівників.

Перевагою цієї системи мотивації праці є диференціація оцінки результативності праці кожного працівника, гнучкість системи оплати праці, що легко адаптується в умовах стабільного фінансового стану підприємства, можливість посилення соціального захисту працівників, використання всього того, що успішно існувало в попередніх системах мотивації праці.

З метою спрощення структури заробітної плати на ТОВ «Join up» рекомендується відійти від використання фіксованих тарифних ставок і перейти до гнучкої тарифної системи, яка дасть можливість відмовитися від використання системи доплат, надбавок, різного роду премій «автоматичного» характеру.

Таблиця 2.3

**Вдосконалення системи оцінки ефективності роботи працівників
ТОВ «Join Up», м. Київ**

Чинники та показники оцінки	Бальна оцінка показників та відповідні їй коефіцієнти підвищення заробітної плати				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Підготовка					
1. Освіта	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід і компетентність	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Відповідальність					
3. Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
4. Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
5. Складність функціональних обов'язків	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Управління					
6. Ступінь управління процесами	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Характер управління процесами	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Масштаби управління процесами	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Особисті якості					
9. Активність та ініціатива у роботі	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
10. Прагнення до підвищення кваліфікації, самоудосконалення, впровадження передового досвіду	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Всього:	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Джерело: розроблено автором

Така гнучка тарифна сітка (ставка), суть якої полягає в стимулюванні індивідуальних результатів праці кожного працівника, має ряд переваг, а саме:

1. забезпечує здійснення диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного окремого туристичного напрямка;
2. дає можливість визначення рівня тарифної ставки (окладу) за результатами комплексного оцінювання працівників ТОВ «Join up»;
3. створює умови для підвищення або зниження тарифної ставки в залежності від результатів праці у звітному періоді;
4. дає можливість розробити показник для комплексного оцінювання працівників, серед яких: якість і термін виконання, ініціатива, новаторство, творчий підхід до виконання робіт, професійне зростання.

Розмір премії в першу чергу залежить від виконання таких показників, які характеризують ефективність функціонування організації, а також вимагає від працівників прояви професійної майстерності.

Таким чином, головний акцент у системі преміювання персоналу робиться на основні оціночних показників. Однак, при цьому важливо теж, щоб працівник дотримувався розпорядку робочого дня, виконував норми праці, посадові обов'язки, не порушував трудову і виробничу дисципліну і т.п. Цю проблему можна вирішити за допомогою системи депреміювання, де передбачено перелік порушень, за які працівники позбавляються премії повністю або частково.

Тому вважаємо за доцільне введення депреміювання в ТОВ «Join up» (табл. 2.4).

Таким чином, заходи дисциплінарного впливу, а також санкції у вигляді зниження окладу за невиконання посадових обов'язків при чіткому їх дотриманні можуть бути дуже ефективними.

Таблиця 2.4

Види депреміювання в ТОВ «Join up»

Структурний підрозділ	Можливі порушення	Розмір депреміювання
1. Усі працівники	1. Несвоєчасне, неякісне виконання або невиконання виробничих завдань, наказів розпоряджень, приписів керівництва товариства, вищестоящих і інспектуючих організацій.	Зниження премії на 50%
	2. Нанесення матеріального збитку ТОВ «Join up» з вини персоналу	Зниження премії на 5-10%, залежно від порушення
	3. Несвоєчасне надання і неякісне оформлення всіх видів звітності та документації	Зниження премії на 10-25%, залежно від порушення
	4. Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку	Зниження премії на 20%
2. Працівникам бухгалтерії відділу продажів	1.Порушення фінансової дисципліни	Повне позбавлення премії
	2.Несвоєчасне проведення розрахунків за договорами	Зниження премії на 30-50%, залежно від порушення

Джерело: розроблено автором

Для вдосконалення професіоналізму працівників ТОВ «Join Up» рекомендується проведення навчання, зокрема сьогодні існує велика кількість курсів з навчання працівників туристичної індустрії, переглянемо перелік деяких з їх та вартість, табл. 2.5.

Також, на сьогоднішній день існує унікальна платформа. Prometheus-українська платформа безкоштовних курсів. На її базі завантажено велику кількість інформації, щодо вдосконалення туристичної галузі. Керівник ТОВ «Join up» може разом з колегами зареєструватись та самостійно опрацьовувати розміщений на сайті матеріал. Пізніше проводити обговорення та затверджувати заходи з управління процесом опрацьовувати отримані знання.

Таблиця 2.5

**Навчальні курси з покращення рівня кваліфікації працівників
туристичної сфери**

№	Тема	Кількість навчальних годин	Вартість курсу, грн
1	2	3	4
1	Теоретичні основи якості в туризмі. Багатогранність якості. Переваги забезпечення якості	2	1500
2	Теоретичні основи якості в туризмі. Стандартизація та сертифікація в туризмі. Стандарти якості в туризмі. Категоризація	2	1500
3	Менеджмент якості в туризмі. Основні терміни та категорії в управлінні якістю. Сутність та зміст управління якістю послуг. Сутність та зміст управління якістю послуг	2,5	2000
4	Концепція управління якістю в туризмі. Сутність та основні положення концепції TQM. Впровадження концепції TQM в туризмі	2	2000
5	Методи, технології та інструментарій управління якістю в туризмі. Статистичні методи управління	2	1500
6	Системи управління якістю в туризмі. Модель системи управління якістю в туризмі	2,5	1500
7	Системи управління якістю в туризмі. Дорожня карта робіт з розроблення, впровадження та удосконалення систем управління якістю	3	2500

Джерело: розроблено автором

Такі зустрічі є досить позитивними, адже значно зближують персонал з керівником підприємства.

Заходи з управління командоутворенням в ТОВ «Join up» представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Напрямки покращення технології тимбілдингу в ТОВ «Join Up»

Проблема	Захід	Відповідальна особа
Відсутність локальних нормативних актів, регламентують управління процесом командування	Реалізація попередньої освітньої програми для менеджерів, що включає, в першу чергу, курси, пов'язані з базовими знаннями і навичками в сфері управління процесом командування	Директор ТОВ ««Join Up»»
Відсутність зворотного зв'язку	Проведення тематичних лекцій, бесід та дискусій на задану тему (формування командного стилю роботи). Забезпечення ефективного зворотного зв'язку результатів роботи і реакцією керівника.	Директор ТОВ ««Join Up»»
Відсутність ключових функцій управління процесом командування (Діагностики, оцінки командування, тренінги і в цілому діяльності з командування)	Діагностика групової динаміки в ТОВ «Join up». Визначення етапу розвитку підприємства. Стимулювати максимальну виключність членів колективу в спільну діяльність, що веде до загальним цілям.	Директор ТОВ ««Join Up»»
Відсутність ключових функцій управління процесом командування (Діагностики, оцінки командування, тренінги і в цілому діяльності по командуванню)	Робота з командуванням: 1) Формування образу бажаного майбутнього. 2) Позиціонування. Визначення позицій в своїй організації та відповідність членів організації цим позиціям. 3) Складання плану.	Директор ТОВ ««Join Up»»
Наявність проблем у соціально-психологічному кліматі колективу ТОВ «Join up», яка перешкоджає реалізації групового потенціалу співробітників. Соціально-психологічна клімат напружений, в цілому несприятливий, нестабільний.	Моніторинг взаємин в колективі. Організація спільної діяльності (відвідування культурних заходів, організація свят і т.д.). Внутрішньоорганізаційні визнання і просування тих співробітників, які можуть служити рольовими моделями для інших членів організації.	Директор ТОВ ««Join Up»»

Джерело: розроблено автором

Для того щоб домогтися правильної і злагодженої роботи команди персоналу ТОВ «Join up», необхідно всебічно розуміти процеси, що відбуваються в ній. При цьому основну роль у згуртуванні підлеглих в команду однодумців повинен грати безпосередній керівник колективу, саме це, в кінцевому рахунку, є його головним завданням.

У зв'язку з цим для організації внутрішніх корпоративних заходів, які спрямовані на зміцнення духу і згуртованості співробітників, слід задіяти таку кадрову технологію як event-менеджмент. Головним правилом event-менеджменту є використання спеціальних приводів для організації свят з максимальною користю для розвитку персоналу організації.

При проведенні корпоративних заходів в ТОВ «Join up» буде підвищуватися:

- командний дух;
- нематеріальне мотивування співробітників;
- зміцнення позиції і авторитету керівництва.

Корпоративні заходи можуть являти собою:

- заходи в сфері дозвілля (музичні, спортивні свята; дні міста і т.д.);
- особисті події (ювілеї, весілля, дні народження і т.д.);
- дні відкритих дверей, екскурсії, огляди (музеїв і т. п.);
- семінари, конференції, симпозіуми, виступи з доповідями;
- збори, засідання;
- колективні поїздки з пізнавальною метою.

Святковий захід буде одним з найбільш дієвих інструментів, який буде забезпечувати довготривалий ефект через формування іміджу ТОВ «Join up» в очах співробітників і підвищення їх мотивації до праці. Керівник ТОВ «Join up» повинен допомогти підлеглим виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, поставити надихаючі цілі,

надихнути на отримання видатних результатів, створивши необхідні умови і забезпечивши засобами досягнення.

У зв'язку з вищесказаним у результаті реалізації запропонованих заходів до показників ефективності можна буде віднести такі:

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників, їх творча самореалізація;
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень;
- більш сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «Join up» (забезпечення можливостей для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин з керівництвом та колегами та ін. за рахунок прозорості рішень про підвищення за підсумками атестацій).

Крім того, за рахунок покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня мотивації персоналу за допомогою реалізації індивідуальних здібностей працівників ефективність впроваджених заходів виявиться також у наступних показниках:

- зниження рівня плинності кадрів, утримання співробітників організації;
- зростання продуктивності праці;
- підвищення ініціативності;
- підвищення результативності та ефективності праці;
- задоволеність роботою;
- оцінка співробітником власних виробничих результатів у порівнянні з колегами;
- розвиток почуття приналежності до колективу та чітке розуміння цілей організації;
- зниження рівня конфліктності в колективі, зменшення нервово-емоційного навантаження;
- забезпечення прихильності та лояльності співробітників організації.

На рис. 2.2 наочно представимо деякі з показників ефективності запропонованих заходів.

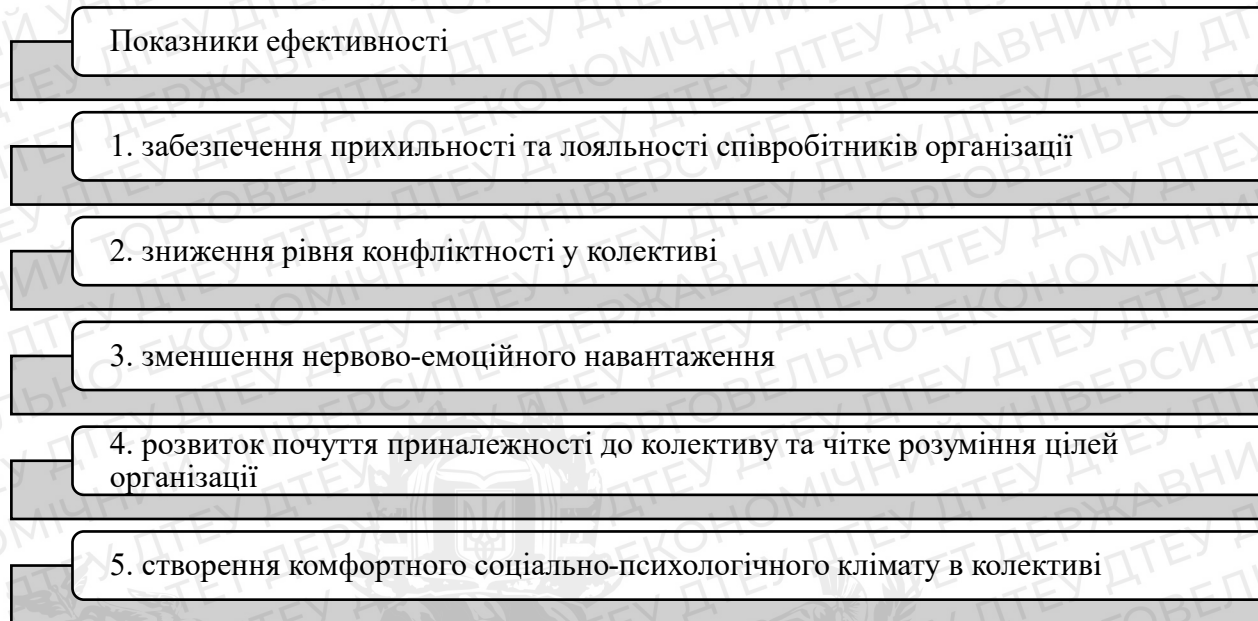


Рис. 2.2. Показники ефективності внесених пропозицій

Джерело: складено автором

Таким чином, при постійному вдосконаленні менеджменту персоналу на виході колектив отримує повне задоволення своїх потреб, а підприємство – реалізацію власних, та отримання прибутку.

Ефективність реалізації розроблених заходів, спрямованих на вдосконалення адміністративних методів управління персоналом, очевидно, це дозволить керівництву підприємства раціоналізувати структуру управління та підвищити ефективність використання кадрових ресурсів підприємства

Ефективність управління персоналом, найповніша реалізація поставлених цілей та завдань багато в чому залежать від вибору варіантів побудови системи управління персоналом підприємства, створення ефективного механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій та методів роботи з людьми.

Таким чином, вивчення застосовуваних адміністративних методів управління персоналом у ТОВ «Join up» показало низьку ефективність існуючих підходів. Пропоновані заходи щодо вдосконалення методів управління персоналом дозволять підвищити працездатність ТОВ «Join up» шляхом синтезу безлічі чинників, які впливають на керований персонал.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження адміністративного управління туристичним підприємством, зокрема людськими ресурсами, можна зробити наступні висновки:

1. Розкривши поняття та особливості адміністративного управління людськими ресурсами підприємства відзначили, що систему управління персоналом можна представити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективне використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку і досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають в себе цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією. Функціонування системи адміністративного управління відбувається шляхом здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, адміністративне управління є тим елементом, який повинен забезпечувати координацію діяльності і синхронність виконання всіх забезпечуючих робіт в системі управління підприємством.

Визначивши класифікацію та сутність організаційно-адміністративних методів управління туристичним підприємством відзначили, що в основі класифікації організаційно-адміністративних методів лежить їх групування за певними ознаками. За роллю в процесі управління виділяють три основні групи організаційно-адміністративних методів: регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарного впливу.

2. Провівши аналіз результативності застосування адміністративних методів в управлінні туристичним підприємством відзначили, що підприємство

дотримується першої області стратегії конкуренції – лідерство в мінімізації витрат виробництва. Ці стратегії характеризуються поліпшенням споживчих якостей послуг, розробкою нових видів послуг, розробкою механізмів просування, що відповідає цілям компанії. Слабкі сторони туристичної компанії ТОВ «Join Up»: значний вплив фактору сезонності на дохід і прибуток; поява конкуруючих фірм.

Сильні сторони: фінансові ресурси; гарний досвід в наданні послуг; великий асортимент; популярність на ринку; наявність кваліфікованих кадрів, формування відносно низької ціни на послуги.

Проаналізувавши організаційну структуру відзначили, що на підприємстві працює 17 осіб. Система підбору персоналу організована згідно умов туристичного ринку. Весь персонал володіє високим професіоналізмом. Загалом персонал вмотивований, на підприємстві діє матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу.

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків. У групі адміністративних методів управління персоналом: деякі документи, що регламентують використання методів управління персоналом, на підприємстві не розроблені; деякі з функцій управління з системою адміністративного управління персоналом ТОВ «Join up». ня персоналом проводяться обмежено, тобто, без використання широкого набору сучасних методів та інструментів; адміністративні методи управління застосовуються не в повному обсязі; не ведеться повною мірою регламентація та оптимізація трудової діяльності персоналу на основі локальних нормативно-правових документів, методичних положень та управлінських рекомендацій. Дані недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності всієї організації, а виникнення цих недоліків обумовлює плінність чисельності персоналу.

3. Розробили програму заходів з удосконалення комплексу адміністративних методів управління туристичним підприємством, яка включає наступні заходи: провести аналіз та конкретизувати посадовці інструкції

працівників, внести необхідні коригування; прогнозування потреби в персоналі виходячи зі стратегічних і оперативних цілей; розробка положення про стажування кандидатів; розробка і затвердження положення про наставництво у час стажування; ознайомлення всіх членів трудового колективу з новими документами, роз'яснення пов'язаних з ними прав і обов'язків, переваг і користі для підприємства та всіх співробітників; розробка і твердження положення про проходження практики студентів вищих навчальних закладів; проведення навчання працівників; розробка системи преміювання та депреміювання; використання сучасних кадрових технологій в роботі з персоналом.

4. Обґрунтували ефективність заходів з удосконалення адміністративних методів управління туристичним підприємством та відзначили, що ефективність реалізації розроблених заходів, спрямованих на вдосконалення методів управління персоналом, очевидно, це дозволить керівництву підприємства раціоналізувати структуру управління та підвищити ефективність використання кадрових ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 416 с.
3. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228-236.
5. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Електронний науково-практичний журнал *«Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123.
6. Гуменюк Г.М. Управління персоналом підприємств туристичної галузі *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2020, № 3 С.76-88
7. Коpecь Г.Р., Кулиняк І.Я., Дзюрах Ю.М. Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом. *Modern Economics*. 2019. № 16. С. 27–33.
8. Марченко О.А., Самокіш А.О., Стребкова К.М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/30.pdf (дата звернення: 20.02.2023).
9. Маркова С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управління промисловим персоналом *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*, 2017, Випуск №3 (08). С.172-178.

10. Руднєва М. Г. Інформаційні методи і технології в туризмі *Стратегія розвитку України*. 2019. №1. С.145-151
 11. Ровенська В.В. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України *Приазовський економічний вісник* Випуск 3(14) 2019. С.222-227
 12. Рудяк Ю. Усе про облік та організацію туристичної діяльності. Харків: Фактор, 2016. 278 с.
 13. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. Київ.: Професіонал, 2014. 432 с.
 14. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві *Справочник кадровика*, 2014. № 1. 50 с.
 15. Салова Н.А. Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях *Вісник ХНУ*. 2016. №34. С.45-53.
 16. Ткаченко А.М., Силенко С.А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 1(1). С. 53-59.
 17. Троян А. В., Головань А. В. Використання сучасних технологій управління персоналом в організації. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 лютого 2021 р. Київ : ДУТ 2021. С. 83–85.
- Управління персоналом туристичного підприємства: методичні рекомендації до практичних занять для студентів спеціальності 242 "Туризм" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. О. Стрижак. Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2022. 55 с.
18. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці *Вісник ЖДТУ*, 2017. №4(82). С. 98-102.
 19. Щербина А.М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. № 1. С. 310-316
 20. Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві *Економічний вісник Донбасу*. 2015. №1. С. 116–120.

ДОДАТОК А



ЛІЦЕНЗІЯ

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України

Номер і дата прийняття рішення

№ 1597, 04.12.2015

Дата і номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців про видачу ліцензії

-

Вид господарської діяльності (повністю або частково)

Туроператорська діяльність

Найменування юридичної особи

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖОІН АПІ"

Код згідно з ЄДРПОУ юридичної особи

38729427

Місцезнаходження юридичної особи

вулиця Харківське шосе, будинок 201-203, літера 2 А, м. Київ, 02121



Айварас АБРОМАВИЧУС

ДОДАТОК Б

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця: відомості відсутні.

Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку:

14.05.2013, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ,
21680000
14.05.2013, 26531378722, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У
ДАРНИЦЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, 39479227
(дані про взяття на облік як платника податків)
14.05.2013, 03-17622, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У
ДАРНИЦЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, 39479227
(дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дані про основний вид економічної діяльності:
79.12 Діяльність туристичних операторів

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:
03-17622

Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:
7

Дата та час видачі виписки:
10.12.2018 10:23:32

Внесено до реєстру:

Сформовано документ:



КОЗИЦЬКА Н.В.

КОЗИЦЬКА Н.В.