

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалад-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Каштанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І., Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проектів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Перспективи розвитку туризму в Україні вимагають істотного покращання управління цією сферою. У цьому контексті проблеми управління сферою туризму набувають неабиякої актуальності. Водночас у сучасній туризмології ще не склалось узагальненого розуміння сутності соціального управління цією сферою. Однією з причин такого становища слід визнати недостатню розробку методологічних засад дослідження і вивчення проблем управління сферою туризму, що зумовлює розкриття цих засад у цій статті.

Нині актуальним є розвиток сфери туризму та управлінські аспекти в туризмі, які впливають на розвиток та становлення туризму на сучасному етапі; діяльність суб'єктів управління щодо організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку всіх рівнів туризму і системи туризму в цілому з надання туристичних послуг громадянам щодо мети і завдання конкретного суспільства з врахуванням тенденцій світового туризму.

Слід наголосити, що феномен управління, який спостерігається в системах різного класу, є предметом

теоретичного пізнання спеціалістів багатьох галузей наукового знання. Глибинні основи управління було виявлено кібернетикою, яка характеризує управління як здатність складних динамічних систем здійснювати структурну та функціональну перебудову відповідно до змін в умовах внутрішнього й зовнішнього їх (систем) існування.

Отже, управління у сфері туризму є функцією будь-якої системи, а його головна властивість — це життєзабезпечення системи. Іноді й саме управління тлумачать як процес реалізації функцій. Процес управління пов'язаний з обміном інформацією та енергією між регулюючим і регульованим компонентами, які є обов'язковими для всіх саморегульованих систем — біологічних, соціальних, технічних.

Проте, коли йдеться про управління в цій сфері діяльності, не можна обмежитися лише висновками, використанням їх принципів та методів. Адже управління має справу з проблемами і процесами, що безпосередньо пов'язані з інтересами й потребами як окремих людей, так і малих та великих груп. Це означає, що лише за умови, коли з'ясовано

якісну характеристику соціального організму, виявлено закони його функціонування і розвитку, встановлено, що слід розуміти під умовами його існування і специфікою відносин, які складаються між ними і середовищем, відкриваються перспективи для з'ясування, за рахунок яких сил конкретне суспільство або будь-яка організація забезпечують свої цілісність, життєздатність та саморозвиток, і яке значення в цьому забезпеченні відіграють механізми управління.

Справді, з одного боку, управління у сфері туризму можна розглядати як науку, оскільки воно систематично вивчає явища, які згруповані в різноманітності теорії, і прагне на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди працюють разом для досягнення певної мети, і для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства.

Проте слід визнати і деяку обмеженість науки управління, пов'язану з виміром явищ, які вивчаються: неможливо об'єктивно виміряти реакцію працівника на передбачуваний метод роботи та величину і значення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

З другого боку, уявлення про складну потенційну взаємодію середовища й організації примушують думати про значну роль в управлінні якостей і талантів менеджера, його оцінки ситуацій управлінської діяльності. Інакше кажучи, управління (хоч і частково) є мистецтвом.

У цьому зв'язку теорія управління і результати наукових досліджень постають, радше, як інструмент

оцінки й розуміння складного світу організації, що допомагає керівнику передбачити вірогідний результат рішень, віддавати перевагу найдоцільнішим з них, уникати непотрібних помилок.

Отже, для розуміння сутності управління в туризмі необхідно не тільки вивчати практику управління туристичними організаціями в різноманітних ситуаціях, вдосконалюючи методiku ситуаційного управління, а насамперед розібратися в сутності основних концептуальних підходів до управління, що склалися до цього часу.

У сучасній науковій літературі виокремлюють чотири найважливіших підходи, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління в туризмі: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні: школа наукового управління; школа адміністративного управління; школа людських стосунків і науки про поведінку; школа науки управління чи кількісних методів; процесний підхід, який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій; системний підхід, за якого організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів — люди, структура, задачі й технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища; ситуаційний підхід, в якому через велику кількість внутрішніх і зовнішніх факторів придатність різних методів управління визначається відповідністю їх у цій ситуації.

На нашу думку, керувати туристичним підприємством необхідно

таким чином, щоб кожен працівник, з одного боку, міг чесно уявити свої можливості й варіанти використання свого потенціалу для подолання стресового стану в період ускладнення управлінської ситуації, набуття нею кризового характеру (що важливо для сучасної ситуації в Україні). А з другого боку, оптимально використати власний потенціал для ефективної управлінської діяльності.

Вважаємо, що для управління сферою туризму в кризових ситуаціях можна застосовувати підходи, що гнучко й безперервно реагують на всю сукупність змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним із таких підходів є процесний підхід до управління організацією.

У процесному підході, творцем якого вважають А. Файоля, управління розглядають як серію безперервних взаємопов'язаних дій, тобто процес — дію, яка має початок, кінець, тривалість і розвиток у часі. Ці дії, які важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями. Кожна функція складається з серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес.

Таким чином, процес управління у сфері туризму можна визначити як інтегровану суму (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій.

В Україні туристична індустрія перебуває в стадії становлення як самостійний сектор економіки. Тому туристичне господарство — важлива складова сфери послуг України. Його ефективне функціонування є індикатором позитивних змін в економіці нашої держави, важливою

передумовою інтенсифікації міжнародних зв'язків та інтеграції країни у світове співтовариство. Пріоритетним напрямом розвитку сфери туристичних послуг є доведення їх якості до міжнародних стандартів та вдосконалення туристичних технологій, впровадження нових видів і форм обслуговування, що уможливить у повному обсязі задовольнити потреби клієнтів.

Проте недостатній рівень інвестицій та капіталовкладень, недосконалість функціональної структури, низький рівень надання основних та додаткових послуг не дають можливості використати повністю наявний потенціал і зайняти належне місце серед найрозвинутіших туристичних країн світу.

Туризм розглядається як одна з найприбутковіших та тих, що інтенсивно розвиваються, галузей світового господарства. На це вказує той факт, що на частку туризму припадає близько 10 % світового валового національного продукту.

Загалом в індустрії туризму і сферах економіки, пов'язаних з нею, зайнято 8,1 % працездатних жителів Землі. Розвиток туризму відіграє важливу роль у вирішенні соціальних проблем. У багатьох країнах світу саме за рахунок туризму створюються нові робочі місця, підтримується високий рівень життя населення, створюються передумови для поліпшення платіжного балансу країни. Необхідність розвитку сфери туризму сприяє підвищенню рівня утворення, вдосконалення системи медичного обслуговування населення, впровадження нових засобів поширення інформації тощо.

Наш аналіз становлення управління як науки свідчить, що найбільш соціологізованими є такі школи менеджменту, як школа людських відносин, школа науки про поведінку в поєднанні з системним, процесним та ситуаційним підходами. Мабуть, саме досягнення цих шкіл менеджменту мають входити до теоретичної основи вивчення соціологічних аспектів управління у галузі туризму.

Нові можливості з позицій гуманізації управління сферою туризму відкриває, на нашу думку, один із сучасних видів менеджменту — менеджмент людських ресурсів. На думку фахівців, його ефективність для управління в умовах глибинних змін, які нерідко ставлять під загрозу подальше існування в період переходу від планової економіки до вільного ринку, зумовлена підходом до людини-працівника як до найважливішого резерву будь-якої діяльності.

Оскільки туристичне підприємство є відкритою системою, воно зможе вижити тільки тоді, коли задовольнятиме потреби споживача і зовнішнього середовища. Щоб отримати прибуток, потрібний для виживання, підприємство має постійно стежити за середовищем, в якому воно функціонує.

Управління здійснюється на основі розподілу і координації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення накресленої туристичним підприємством мети.

Управління діяльністю туристичних підприємств полягає в особливому поєднанні системного,

адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності.

Основними принципами системи управління діяльністю туристичного підприємства є:

- спрямованість на задоволення споживача;
- узгодженість цілей керівника підприємства та колективу;
- орієнтація на бізнес-процеси;
- мотивація поведінки та соціальна відповідальність;
- безперервність вдосконалень, розвитку та навчання.

Принципи управління туристичним підприємством враховують і внутрішнє, і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес виробництва та продажу туристичного продукту.

Основними внутрішніми змінними, тобто елементами внутрішнього середовища підприємства, є:

- цілі;
- структура;
- завдання;
- технологія;
- персонал (люди);
- організаційна культура.

Усі елементи внутрішнього середовища підприємства взаємопов'язані і діють як єдине ціле.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на два основних типи:

- фактори прямої дії: постачальники комплексного туристичного продукту, споживачі, конкуренти, нормативна державна документація;

- фактори непрямой дії: стан економіки, політична ситуація, науково-технічний прогрес та ін.

Взаємозв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища постійно підтримуються за допомогою інформації.

Управління діяльністю туристичних підприємств здійснюється на основі економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів.

Економічні методи включають: господарський розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці та ін. За допомогою економічних методів створюється стабільний механізм економічної заінтересованості персоналу в кінцевих результатах діяльності.

Для економічних методів властивий ефективний прямий вплив на економічні (матеріальні) інтереси як окремого працівника туристичного підприємства, так і всього колективу.

Організаційно-розпорядчі методи забезпечують підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, без чого практично неможливе ефективне господарювання. До числа основних організаційно-розпорядчих методів, що застосовуються в управлінні туристичним підприємством, належать: статут підприємства, нормативи, інструктування працівників щодо раціонального виконання функцій та накази, розпорядження щодо оперативного виконан-

ня і координації завдань, ритмічного виконання робіт та дотримання правил, за якими працює туристичне підприємство.

Основою для організаційно-розпорядчих методів управління є вказівки керівництва у вигляді наказів, розпоряджень та інструкцій.

До соціально-психологічних методів впливу на керовану підсистему слід віднести: моральне стимулювання, соціальне планування розвитку колективу, виховання працівників, соціальне регулювання діяльності, активізація і підтримування в колективі прогресивних інтересів, потреб, культури та ін.

Ці групи методів підтримують і розвивають у працівників прагнення до самовираження шляхом визнання здібностей, заслуг, творчого підходу до праці та індивідуальної неповторності.

Щодо організації процесу управління слід мати на увазі і те, що функції управління виступають як форма, а методи управління — як зміст його процесу.

На нашу думку, щодо співвідношення законів і принципів слід ґрунтуватися на визначенні принципів управління сферою туризму.

При цьому слід брати до уваги те, що системи принципів управління змінюються в процесі суспільного розвитку і соціального управління. Проте основні принципи менеджменту цілком зникнути не можуть, тому що відображають вимоги до системи соціального управління. Форми і методи використання цих принципів на різних етапах соціального розвитку можуть і мають бути різними.

Реалізація розглянутих принципів у процесі соціального управління в туристичному трудовому колективі здійснюється з використанням матеріальних, моральних та адміністративних засобів. До матеріальних належать засоби та умови праці, заробітна плата, премії тощо. До моральних — публічна оцінка роботи підлеглих керівниками, подяки, присвоєння престижних звань, нагородження грамотами, подання для нагородження орденами й медалями. Адміністративні засоби соціального управління містять усні розпорядження, письмові накази й розпорядження, різного роду покарання: зауваження, догана й сувора догана, звільнення з роботи.

У сучасних організаційних формах управління малими туристичними підприємствами найпоширенішими є лінійна та функціональна структури.

Лінійна структура управління будується на основі таких принципів: єдність підпорядкування, відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу, забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією, оптимізація числа підлеглих в одного керівника. За лінійної структури управління всі функції управління нижчим підрозділом зосереджуються в одній ланці.

Кожен працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівникові і пов'язаний з вищим органом тільки через нього. Цей тип структури характеризується простотою, якістю і чіткістю взаємозв'язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодії.

Переваги лінійної структури управління: чіткість та простота взаємин; оперативність підготовки та проведення управлінських рішень; відсутність паралелізму в роботі; надійний контроль.

Недоліки: керівник має бути універсальним висококваліфікованим спеціалістом, здатним вирішувати будь-які питання підпорядкованих йому ланок; значний обсяг інформації, який утримується на одному рівні управління.

Функціональна структура полягає в угрупованні персоналу для виконання тих завдань, які вони виконують.

Переваги функціональної структури: стимулює ділову та професійну спеціалізацію; завдання зосереджуються у кваліфікованих керівників.

Недоліки: підрозділи можуть бути більш заінтересованими у реалізації цілей та завдань своїх підрозділів, ніж у реалізації спільних цілей всього підприємства. Цей факт спричиняє можливість збільшення конфліктів між функціональними підрозділами; у системі управління часто з'являється велика кількість інформації (іноді суперечливої); ускладнюється координація управлінського впливу внаслідок отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів.

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності управління малим туристичним підприємствам у сучасних умовах господарювання необхідно систематично проводити аналіз функціонування всіх елементів структури підприємства.

Зазначимо, що у повному обсязі зміст і закономірності механізму управління вивчаються спеціальними науками — управлінням і теорією соціального управління.

При цьому під управлінням сферою туризму ми розуміємо різновид соціального управління, діяльність суб'єктів управління з організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку всіх рівнів туризму і системи туризму в цілому з надання туристичних послуг громадянам відповідно до мети і завдання конкретного суспільства з врахуванням тенденцій розвитку світового туризму.

Для ефективного управління сферою туризму слід зважати як на загальноуправлінські підходи, так і специфіку управління цією сферою.

Серед основних положень загальної управлінської теорії, на які ґрунтується управління сферою туризму, визначимо такі:

- спрямованість на задоволення споживача;
- узгодженість цілей керівника підприємства та колективу;
- орієнтація на бізнес-процеси;
- мотивація поведінки та соціальної відповідальності;
- безперервність вдосконалень, розвитку та навчання.

Здійснення управління через реалізацію основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та зв'язуючих процесів — прийняття рішення та комунікації, а також “лідерства” (керівництва); управління може бути ефективним за наявності в ньому цілеспрямованості, прогностичності, циклічності, партисипативності тощо.

Управління може бути ефективним, якщо відповідатиме таким вимогам: а) адекватність критеріїв ефективності управління; б) врахування людського чинника; в) існування відповідності механізму управління складності і можливості об'єкта; г) наявність зворотного зв'язку; д) наявність обов'язкових атрибутів управління: функції, організаційна структура та організаційний механізм.

Специфіка управління сферою туризму значною мірою зумовлена тим, що сучасний український туризм перебуває в процесі становлення, а отже, управління в туризмі має проводитись, з наукової точки зору, обґрунтовано, послідовно.

Таким чином, управління сферою туризму визначається такими особливостями: управління здійснюється переважно через взаємодію людей; специфіка туристичної діяльності як об'єкта управління; недостатність професійної підготовки управлінців цією сферою; слабка та нерозвинена матеріально-технічна база туризму в Україні.

Усі ці особливості мають бути враховані в управлінні галуззю туризму.

Варто також зауважити, що в реалізації управлінських методів галуззю туризму є необхідність також враховувати готельний бізнес, як складової туризму, і всі необхідні моменти управлінських аспектів. Останнє особливо важливо для українського суспільства, оскільки в умовах його реформування проблема полягає не в тому, як робити, а в тому, що робити.

Отже, можна зробити висновки:

1. Для розуміння сутності управління в туризмі слід не тільки вивчити практику управління туристичними організаціями в різноманітних ситуаціях, вдосконалюючи методичку ситуаційного управління, а насамперед розібратися в сутності основних концептуальних підходів до управління, що склалися до цього часу.

2. Вважаємо, що для управління сферою туризму в кризових ситуаціях можна застосовувати підходи, що гнучко й безперервно реагують на всю сукупність змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним із таких підходів є процесний підхід до управління організацією.

3. Туризм розглядається як одна з найприбутковіших та тих, що інтен-

сивно розвиваються, галузей світового господарства. На це вказує той факт, що на частку туризму припадає близько 10 % світового валового національного продукту.

4. В реалізації управлінських методів галуззю туризму є необхідність також враховувати готельний бізнес, як складової туризму, і всі необхідні моменти управлінських аспектів.

Специфіка управління сферою туризму нині в сучасній Україні значною мірою зумовлена тим, що український туризм перебуває в процесі становлення, а отже, управління в туризмі має проводитись з наукової точки зору, обґрунтовано, послідовно.