

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 |
|-------------------------------------------------|-----|

**Згалаг-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 проєктів 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 |
|----------------------------------------------------------------|-----|

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ**

Туризм становить сферу господарського комплексу, що забезпечує десяту частину світового валового продукту. Ця галузь розвивається швидкими темпами і в найближчі роки може стати найважливішим сектором підприємницької діяльності.

Туристичний бізнес приваблює підприємців невеликим стартовим капіталом, швидким терміном його окупності, постійним зростанням попиту на туристичні послуги, високим рівнем рентабельності, і тому знання основ туристичної діяльності має надзвичайно важливе значення при підготовці працівників туристичної сфери, підвищенні професійного рівня, вивченні світової економіки та економіки України.

Туристична діяльність в Україні сприяє розвитку тих територій, де є рекреаційні ресурси і немає перспектив розвитку промисловості, створюючи таким чином нові робочі місця, зростання доходів населення, одночасно забезпечує збереження пам'яток історії, архітектури, культури.

Туризм в Україні може і має стати сферою реалізації ринкових механізмів, джерелом поповнення державного та місцевих бюджетів, засобом

загальнодоступного й повноцінного відпочинку та оздоровлення, а також ознайомлення з історико-культурною спадщиною та сьогоденням нашого народу й держави.

Процедура створення туристичного підприємства як юридичної особи передбачає багато етапів, при цьому слід зауважити, що останнім часом створення і реєстрація має тенденцію до спрощення.

Найважливішими елементами організації туристичного підприємства є:

- вибір організаційно-правової форми;
- протокол намірів учасників (засновників);
- розробка проектів установчих документів;
- проведення установчих зборів;
- підготовка установчих документів для реєстрації;
- правова реєстрація підприємства;
- взяття на облік та реєстрація в податкових, статистичних органах та Пенсійному фонді.

Наступні організаційні процедури пов'язані з відкриттям рахунків у банківських установах, виготовлення печатки, штампу, фірмових бланків.

Розглянемо основні етапи створення туристичного підприємства. Вибір організаційно-правової форми господарського товариства проводиться учасниками (засновниками) відповідно до законодавства України.

Найбільш гнучкою формою для малого туристичного бізнесу є товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ). Воно може бути засноване однією або кількома особами, а статутний фонд такого товариства поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами. При цьому учасники товариства не відповідають зобов'язанням, а несуть відповідальність, пов'язану з діяльністю товариства в межах їхніх внесків.

Іншою організаційно-правовою формою туристичного бізнесу є товариство з повною відповідальністю, в якому всі учасники несуть солідарну відповідальність за зобов'язання підприємства всім своїм майном.

Туристичний бізнес на основі значних початкових інвестицій доцільно реалізовувати у формі акціонерного товариства. Головним атрибутом такого товариства є акція — цінний папір без встановленого терміну обігу, який вказує на пайову участь у статутному фонді товариства, підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним. Акціонерні товариства бувають двох видів: публічного типу, акції якого розповсюджуються через відкриту передплату та купівлю-продаж на фондових біржах, і приватного типу, акції якого можуть поширюватися лише між його засновниками.

Акціонерна форма господарювання має істотні переваги: фінан-

сові — створює механізм оперативної мобілізації великих за розміром інвестицій і регулярного отримання доходу у формі дивідендів на акції; економічні — акціонерний капітал сприяє встановленню гнучкої системи виробничо-господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або ланцюговим володінням акціями; соціальні — акціонування є важливою формою перетворення найманих працівників на власників певної частки майна підприємства.

Для більш чіткого визначення мети і завдань створюваного підприємства, погодження організаційно-правової форми, розміру статутного капіталу, розподілу доручень між учасниками, вирішення інших організаційних питань доцільно оформити протокол намірів. Він не належить до числа обов'язкових засновницьких документів, і формально особи, які його підписали, не несуть відповідальності за невиконання взятих зобов'язань. Однак цей протокол є основою установчого договору і єдиним документом, який об'єднує засновників до моменту реєстрації.

Важливим етапом створення туристичного підприємства є розробка проектів установчих документів відповідно до обраної організаційно-правової форми. Так, для деяких типів товариств засновницькими документами є: установчий договір, підписаний його засновниками (учасниками), для інших — статут, прийнятий загальними зборами засновників.

Якщо засновником товариства є одна особа, установчий договір не укладається.

В установчому договорі перераховуються всі засновники, їх реквізити, розмір статутного капіталу, його розподіл за частками, перелік майна, яке вноситься засновниками в статутний фонд, його оцінка та ін.

Установчим документом акціонерного товариства є статут.

Особливо важливим для всіх форм господарських товариств є вибір розміру статутного фонду і частки в ньому кожного учасника.

Наступний етап — проведення установчих зборів. Підготовка зборів проводиться ініціативною групою в порядку виконання рішень протоколу намірів. Погоджений із засновниками порядок денний офіційно вручається всім учасникам не менше ніж за два тижні до початку зборів. У зборах мають право взяти участь всі засновники або їх довірені особи.

Правова реєстрація підприємства проводиться уповноваженим органом — Укрдержстандартом. Реєстрація відбулася, якщо відповідний запис внесено в Державний реєстр, а підприємству видано витяг з нього про реєстрацію відповідної форми.

Після цього настає процедура взяття на облік в органах статистики, податковій адміністрації, Пенсійному фонді.

Наступним організаційним заходом є відкриття розрахункових рахунків у банківській установі. Це вільний вибір банку, але зручніше, коли він розташований в районі, де знаходиться це підприємство.

Для відкриття рахунків слід визначитися, які банківські рахунки необхідні для діяльності підприємства (гривневий, валютний) і озна-

йомитися з порядком відкриття і ведення рахунків.

Одночасно з процедурою відкриття рахунків необхідно отримати дозвіл УВС на виготовлення печатки та штампів, підготувати їхні ескізи та замовити у відповідній фірмі. Доцільно підготувати ескізи та замовити фірмові бланки, іншу друковану продукцію.

Одним з найважливіших етапів створення туристичного підприємства є його програма економічної діяльності. Це — основа фінансового менеджменту як для підприємства, яке створюється, так і для діючої фірми.

Обравши туристичну діяльність як основний вид, слід розв'язати ще дві проблеми.

По-перше, вибрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу туристичного бізнесу для зниження фінансових ризиків через те, що туризм достатньо чутливий до цілої низки факторів: політичних, економічних, інфраструктурних та ін.

По-друге, бажано вибрати такі види основної та додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період.

Наступним етапом є вибір географії бізнесу. Якщо майбутня основна діяльність пов'язана тільки з реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити район прийому-відправки туристів. Якщо підприємство займатиметься міжнародним туризмом, то слід вибрати ті країни і регіони, де буде реалізовано та спожито туристичний продукт.

Далі необхідно дослідити ринок туристичних послуг і вибрати свій сегмент туристичного бізнесу та до-

вести конкурентоспроможність власного турпродукту.

Визначивши регіон ринку збуту туристичних послуг, слід провести розрахунок максимально можливих пропозицій та попиту цього ринку на перспективу за роками, місяцями, сезонами, днями тижня, а вже потім проаналізувати конкурентне середовище.

При цьому вивчається статистика чисельності туристичних фірм, зареєстрованих у регіоні, обсяги реалізації ними туристичних послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінність власного туристичного продукту від аналогічного продукту конкурентів та ін.

Якщо рішення з вибору регіону ринку збуту туристичних послуг визначається тільки умовами конкуренції, то приймається (після аналізу конкурентного середовища) одне з трьох рішень:

- вихід з цього ринку;
- прийняття стратегії конкурентоспроможності та робота на ринку шляхом завоювання свого сегмента;
- формування (виробництво) позаконкурентного туристичного продукту і робота в цьому новоствореному сегменті ринку.

Важливими етапами діяльності туристичного підприємства є:

- планування виробництва туристичних послуг і контроль за якістю туристичного продукту. Це питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, підготовка договірної документації, робота зі страховими та іншими зацікавленими організаціями;
- визначення способу (технології) реалізації туристичного продукту. Це може бути самостійна реаліза-

ція або через інші фірми, комісійний продаж через посередників або створення розгалуженої дилерської мережі;

– способи стимулювання продажів. Сюди належать ярмарки, виставки, конкурси, аукціони, туристичні лотереї, надання сезонних пільг, пільг для постійних клієнтів, дітей, рекламні тури та ін.;

– підбір та управління персоналом туристичного підприємства. Це розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробка посадових інструкцій, форми оплати праці, регламенту роботи підприємства та ін.

Економічна діяльність — це організована робота туристичної фірми, що використовує капітал, рекреаційні ресурси, засоби виробництва та робочу силу для виробництва і реалізації туристичного продукту.

Говорячи про туристичне підприємство, маємо на увазі ті фірми, основною діяльністю яких є надання туристичних послуг, а всі інші види діяльності є супутніми, побічними. Головна мета комерційної туристичної фірми — отримання прибутку за рахунок надання різних видів туристичних послуг.

Важливою формою економічної діяльності туристичного підприємства є франчайзинг, який у широкому розумінні цього терміна означає передачу прав на надання послуг та виробництво туристичного продукту, а також надання практичної допомоги у справі організації туристичного бізнесу.

Франчайзинг як особлива форма господарювання полягає ось у чому: незалежне підприємство (франчай-

зодавець), яке виробляє туристичний продукт або надає послуги, передає право використовувати свій товарний знак іншому підприємству (франчайзотримувачу) в обмін на зобов'язання виготовляти такий самий туристичний продукт або надавати послуги. За право господарювати від імені і під торговельною маркою франчайзодавця підприємство виплачує певний відсоток від свого доходу як матеріальну винагороду.

Існує два підходи до визначення франчайзингу — це організація продажу туристичного продукту чи послуг або форма підприємництва.

Франчайзинг — договір (угода) між продавцем та покупцем, за якою продавець захищеного торговельною маркою продукту чи послуги надає ексклюзивне право на розповсюдження та продаж цього продукту чи послуги незалежному підприємцю на регіональному ринку в обмін на отримання від нього грошової винагороди за умови дотримання покупцем технологій обслуговуючих операцій.

Для туристичної фірми дуже важливим аспектом діяльності є підготовка технологічної документації.

До технологічної документації обов'язково належать:

- технологічна карта туристської подорожі за маршрутом;
- інформаційний лист до путівки тур-подорожі;
- лист бронювання;
- бланки договорів з клієнтами турагентства;
- договір з партнерами — постачальниками послуг (готельними, транспортними компаніями, екскурсійними бюро);

- калькуляція і розрахунок вартості туру;
- розгляд маршруту;
- графік руху за маршрутом;
- карта-схема маршруту;
- текст подорожньої екскурсії (для автобусних турів);
- розгляд технологічних особливостей туру;
- тексти пам'яток для туристів;
- довідкові матеріали за маршрутом;
- варіанти рекламних проспектів і буклетів;
- прайс-листи (каталоги).

Туристські документи — документи, які видаються гідую-перекладачу чи керівнику групи, діють з першого до останнього пункту обслуговування групи (туриста) на маршруті. Складаються з книжки підтвердження, маршрутного листа, туристичної путівки з відірваними талонами на транспорт і харчування, а також проїзних документів.

Головний зміст фінансової діяльності туристичного підприємства полягає в належному забезпеченні фінансування.

Фінансова діяльність туристичного підприємства характеризується рівнем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства є першою і найнеобхіднішою інформацією як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів.

## Література

---

1. Закон України “Про туризм” від 15.09.1995 р. № 324/95 – ВР.
2. *Виноградська А.* Основи підприємництва: навч. посіб. / А. Виноградська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2005. — 540 с.
3. *Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І.* Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2004. — 272 с.
4. *Хлопак С. В.* Управління туристичною галуззю: стан та перспективи // Регіональні перспективи. — 2000. — № 2–3. — С. 346–336.
5. *Левковська Л.* Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні // Економіка України. — 2003. — № 6. — С. 31–36.