

Вище середнього рівня були оцінені достовірність результатів виконаної праці, дотримання стандартів якості при оцінці результатів діяльності, рівень розбіжностей між деклараціями керівництва та фактичною системою винагородження за результати праці, увага адміністрації підприємств до проблем керівників середньої ланки; відповідність інтересів працівників цілям діяльності підприємств, ступень привілейованості керівників. Найнижчі оцінки були встановлені за гарантованість отримання винагородження по результатах діяльності, заохочення працівників до участі в розробці цілей і показників діяльності та публічне визнання заслуг працівників.

Досвід утвердження принципу соціалізації управління в європейських країнах спростовує думку про несумісність соціальної справедливості та економічної ефективності. Проте соціальна справедливості є одним з потужних стимулів до висококваліфікованої праці (рис. 6).

*Висновки.* Діяльність і розвиток будь якої системи підпорядкована глобальній меті, а її елементи і підсистеми – вирішенню локальних завдань. Функціонування таких систем і управління ними є і процесом збереження їх цілісності і визначеності, і процесом, переведен-

ня в новий якісний стан. Ефективність управління оцінюється ступенем досягнення керованим об'єктом очікуваного стану при використанні певних обсягів ресурсів. Оцінювання ефективності функціонування окремих підсистем управління, в тому числі підсистеми управління персоналом, дає можливість визначити її внесок у загальні результати діяльності виробничо-господарської організації, вийти на якісні характеристики цього виду управління. Запропонований експертний експрес-метод оцінки конкретних ситуацій, дозволяє змоделювати якісні параметри досліджуваних об'єктів і процесів, дає можливість препарувати їх до такого ступеня деталізації, що стає зрозумілим які складові потребують негайного покращення.

Абстрактна модель соціально зорієнтованого управління включає, крім іншого, послідовність повторюваних стандартних процедур, виконання яких, приводить до прийняття нестандартних рішень, що обумовлюється як специфічними умовами функціонування соціально-економічної системи, так і збільшенням ступеню використання соціального потенціалу економічного суб'єкту.

#### *Література*

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.;
2. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І. Михайлова.– Суми: Вид-во „Козацький вал”, 2003. – 252 с.
3. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: изд-во „Феникс”. – 1997. – 480 с.;
4. Бєсєдін М.О. Аграрний менеджмент: оцінно-ситуаційний підхід: практикум / М.О. Бєсєдін // Харк. держ. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2002. – 160 с.

УДК 631.152

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА КЕРІВНИКА СУЧАСНОГО ТИПУ**

**Атаманець Н.І.**

*У статті викладено погляди науковців щодо сутності та особливостей системи управління, які можуть бути використані при формуванні стратегічних і тактичних цілей організацій за сучасних умов.*

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство потребує пошуку й впровадження новаторських управлінських методів, які забезпечують постійне підвищення ефективності виробництва та формування відповідного типу керівника.

Вплив різноманітних чинників на результати функціонування підприємства, його розвиток виявляється, як правило, у вигляді численних зв'язків та стосунків, що виникають у процесі вирішення управлінських завдань. Ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем загального розвитку та компетентності, цілеспрямованістю та стилем роботи їх керівництва.

Формування системи управління в підприємствах є актуальним, глобальним питанням сьогодення, оскільки пострадянські моделі вичерпа-

ли себе, нові ще є недостатньо сформованими в Україні.

Зміна характеру управлінської діяльності, впровадження комп'ютерної техніки та сучасних засобів зв'язку спричинили об'єктивну потребу у формуванні системи управління, зокрема, в удосконаленні окремих її елементів: розробці теоретичних та методико-прикладних засад формування стилів керівництва та інтегрованих систем оцінювання й моделювання управлінської діяльності. Необхідність наукового розроблення окремих проблем зумовлює актуальність теми для ефективної діяльності вітчизняних підприємств.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні засади управлінської діяльності ґрунтуються на концептуальних положеннях менеджменту, викладених у працях вітчизняних та іно-

земних науковців, а саме: І. Ансоффа, М. Беседіна, Р. Блейка, М. Виноградського, С. Вітковського, В. Врума, В. Герасимчука, Г. Дмитренка, П. Друкера, А. Кібанова, А. Колота, Є. Лока, Л. Михайлової, Ф. Тейлора, Т. Токарського, А. Файоля, О. Шпикуляка, Г. Щокіна, В. Яцури та інших.

**Метою наукової публікації є** дослідження впливу сучасних систем управління на формування та діяльність керівників нової формації, які мають відповідати вимогам ринкової економіки, можуть швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організацій, забезпечувати ефективно і якісно керівництво підприємствами в умовах жорсткої конкуренції.

#### **Викладення основного матеріалу.**

Управління є специфічною сферою людської діяльності, ефективність якої залежить не стільки від особливостей індивідуума, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей підприємства. А з огляду на те, що багато науковців розглядають управління як окремий фактор виробництва поряд з традиційними (капіталом, працею, землею), то саме системність в сфері управління є запорукою успіху господарської діяльності підприємства.

Наука управління налічує цілу низку позицій щодо визначення поняття «система» [3]:

- сукупність елементів, які створюють цілісне утворення, що має нові якості, відсутні в її елементах (О. Козлова);

- комплекс взаємодіючих елементів під час її формування і розвитку (І. Сироєжкін);

- об'єднання окремих частин, кожна з яких має хоча б одну властивість, яка забезпечувала б досягнення мети всієї системи (О. Чернявський);

- сукупність взаємопов'язаних і розміщених у певній послідовності елементів, які утворюють одне ціле й мають спільну мету (І. Корольков);

- сукупність взаємопов'язаних об'єктів і процесів, що змінюються у часі (О. Шарапов);

- множина пов'язаних між собою компонентів тої чи іншої природи, упорядкованих за відносинами, яка наділена певними властивостями (В. Тюхтин);

- сукупність взаємопов'язаних елементів, які тісно взаємодіють між собою, наділені індивідуальними якостями, розміщені в чіткій послідовності та спрямовані на досягнення мети (Р. Дарміць);

- сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії та розвитку (О. Кузьмін, О. Мельник) [5].

Таким чином, виходячи з вищевикладених позицій систему управління, на нашу думку, слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних та

взаємодіючих елементів цілеспрямованої діяльності, яка об'єднує трудові процеси, та на засадах лідерства і влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту, їх трансформацію в управлінські рішення для досягнення мети; система управління ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії та розвитку.

Система управління є відкритою системою, оскільки її складові взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Вона характеризується цілісністю, відокремленістю, еластичністю, перспективністю, централізацією, циклічністю розвитку, незалежністю, рівновагою, перетворенням вхідних елементів на вихідні тощо. «Входом» у систему керівництва є всі види ресурсів, «виходом» – управлінські рішення.

Огляд літературних джерел дозволяє виокремити основні елементи системи управління, а саме: управлінський персонал, форми влади, стилі керівництва, фази циклу міжособистісної взаємодії, методи оцінювання й моделювання управлінської роботи, комунікації, управлінські інновації. Розглянемо більш детально кожен з вищезазначених елементів.

Відносно першого елемента управлінського персоналу, то це – сукупність менеджерів, які в межах певної організаційної структури управління забезпечують виконання функцій менеджменту, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення, здійснюють контроль та регулюють діяльність колективу у виконанні поставлених задач і досягненні цілей.

Влада як складова системи управління постає в якості взаємодії її суб'єкта (керівник) і об'єкта (підлеглий), за якої суб'єкт за допомогою відповідних засобів контролює об'єкт, визначає його поведінку [5].

Щодо другого елемента системи управління, слід відзначити, що влада може приймати різноманітні форми. Форма влади – спосіб впливу на поведінку працівників, що реалізується через певні механізми (примус, винагороду, традиції, спеціальні знання тощо). Наприклад американські вчені виділяють: владу, засновану на примусі, владу, засновану на винагороді, експертну владу (засновану на спеціальних знаннях, яких не мають інші), еталонну владу або владу прикладу, законну або традиційну владу.

Влада керівника безпосередньо пов'язана з його авторитетом. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його якостей і властивостей, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими. Виділяють три форми авторитету керівника: формальний, моральний та функціональний.

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, готовність брати на себе відповідальність,

дипломатичність, схильність до інтуїтивного передбачення. Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці якості водночас. Але певний їх мінімум необхідний.

За сучасних умов розвитку економіки підприємству важко досягти успіху, ґрунтуючись у своїй діяльності лише на авторитеті керівника. Інтенсивне впровадження інноваційних підходів стосується не лише виробничої сфери, а й менеджменту, тому управлінські інновації сьогодні – невід'ємний елемент системи менеджменту, адже це досягнення, технології, методи, призначені для впровадження та використання у керуючій системі з метою підвищення ефективності її функціонування.

Концептуальні підходи теорії та практики менеджменту вказують на те, що ефективність системи управління значною мірою визначається автономністю, еластичністю, здатністю адаптуватися до будь-яких організаційних змін в ринкових умовах. Вплив різноманітних чинників на результати функціонування системи управління, її розвиток виявляється у вигляді численних зв'язків і відносин, які виникають в процесі розроблення й прийняття управлінських рішень, формування методів і реалізації функцій менеджменту.

Управлінська діяльність потребує виконання складних та відповідальних функцій, тому керівники повинні мати спеціальні знання в сфері менеджменту і володіти навичками використання їх в управлінській діяльності, бути стійкими до стресових ситуацій.

У радянській школі управління виокремлювали функції планування, організування, координування, стимулювання, регулювання і контролювання.

Р. Блейк та Дж. Моутон розробили 6 функцій менеджменту: ініціативність, інформованість, захист своєї думки, прийняття рішень, розв'язання конфліктів, критичний аналіз [1].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають чотири загальні функції менеджменту: планування, організування, мотивування і контролювання [6].

О. Кузьмін, О. Мельник виділяють загальні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) і конкретні (за ознакою процесів управління: управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, постачанням тощо; за ознакою об'єктів управління: управління підприємством, цехом, дільницею тощо; за ознакою елементів виробничо-господарської діяльності: управління працею, інформацією, технологією тощо) та об'єднувальну (керівництво) [5].

Функції менеджменту слід використовувати комплексно, бо вони пов'язані між собою, окреме їх застосування не буде ефективним, а управлінська діяльність – успішною. На сьогодні у

світовій практиці виокремлюють три інструменти управління, які впливають на побудову системи керівництва: ієрархію, культуру і ринок. Ієрархія – це інструмент тиску на підлеглого зверху за допомогою примусу та контролю над розподілом матеріальних ресурсів. Культура – це вироблені суспільством, групою людей спільні цінності, соціальні норми та правила поведінки, які регламентують діяльність людини. Ринок – це рівноправні відносини на основі купівлі-продажу продукції та послуг, рівновазі інтересів покупця та продавця. Кожен із них є домінуючим в тій чи іншій економічній системі.

Зміст і характер діяльності керівника залежать від того рівня ієрархії, до якого відноситься його посада. Так, керівники вищого рівня управління значну частину свого часу та зусиль витрачають на розробку концепції, стратегії й політики підприємства, його ключових сфер, а також на роботу з людьми, які працюють в інших організаціях і з якими підтримують контакт. Керівники нижчого рівня співпрацюють, в основному, зі своїми підлеглими-виконавцями, використовуючи свої професійні знання, навички та досвід роботи. На середньому рівні управління реалізується складна система взаємовідносин з керівниками трьох рівнів та підлеглими.

Управлінська діяльність вимагає використання переважно розумового, творчого характеру управлінської праці, в якій постановка цілей, розробка способів і методів їх досягнення складають основний зміст праці керівника. Тому, основними інструментами діяльності керівника є логічне та творче мислення, інтуїція та досвід. Логічне мислення застосовується керівником при розв'язанні задач, що зводяться до єдиного правильного результату через операції аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення. Творче мислення застосовується в умовах невизначеності та недостатності інформації, що вимагає застосування різноманітних методів та творчий підхід у розв'язанні завдань. Чим багатший досвід управлінської діяльності, тим ефективніша інтуїція у керівника, яка зумовлена вже набутими знаннями, вміннями та навичками у його діяльності.

Розуміння управлінської діяльності як мистецтва базується на тому, що організації є складними соціально-технічними системами, на функціонування яких впливають різноманітні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Люди є основним фактором, врахування якого потрібно не лише для використання наукового підходу, але й мистецтва його застосування в конкретних ситуаціях. Оскільки кожна людина має свою специфічну систему цінностей, особливий характер та мотивацію до праці, то керівник повинен постійно взаємодіяти з людьми і створювати умови для найповнішого розкриття потенціалу працівників.

Управління спрямоване на оптимізацію професійної діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, організаційно-правових, психологічно-педагогічних та інших чинників. Тому вміле використання методів менеджменту та їх вдосконалення є постійним завданням керівника організації. Методи менеджменту – це способи впливу керуючої системи на керовану для досягнення завдань і цілей, що стоять перед організацією.

Центральною фігурою системи управління підприємства є особистість керівника. Його індивідуальність формується зазвичай природою, у той час як особистість є явищем соціальним. Особистість керівника формується в процесі діяльності, під час спілкування та взаємодії з підлеглими.

Праця керівників і фахівців має специфічні особливості та відрізняється від праці робітників [2]:

1. За місцем у системі суспільного поділу праці: проста робоча сила є здатністю до фізичної праці; робоча сила найвищої кваліфікації характеризує здатність до розумової праці.

2. За своїми функціями в системі одиничного поділу праці робітники безпосередньо впливають на засоби виробництва, керівники і службовці – опосередковано.

3. За характером праці: праця керівників і службовців – розумова, а у робочих – фізична.

4. За формами підготовки: керівників навчають в університетах, інститутах, академіях тощо, робітників – безпосередньо на виробництві, у ПТУ.

5. За оцінкою результатів праці: праця робітників піддається прямому кількісному вимірюванню, праця керівника може бути оцінена опосередковано за результатами діяльності колективу, яким він керує.

6. За предметом праці: предметом праці робітників є матеріально речові елементи виробництва, для керівників об'єктом дії є насамперед люди, очолюваний ними трудовий колектив, організаторами праці яких вони виступають.

7. За нормуванням робочого дня: робітники та керівники мають однакову тривалість робочого дня, проте у керівників, як правило, робочий день ненормований.

Управлінська праця це, насамперед, творча, розумова діяльність. Керівник, як і кожна людина, передусім, орієнтується на тих людей, які йому емоційно й психологічно близькі. Він шукає однодумців, на яких можна покласти у найвідповідальнішій справі.

У керівника є особливий предмет праці – це інформація, перетворюючи яку, він приймає рішення і ставить завдання перед підлеглими. Результат його діяльності оцінюється за ступенем досягнення цілей.

Вимоги до професійної компетентності керівника можна поділити на дві групи. Першу складають знання і вміння виконувати професійну роботу в сфері управління, а друга пов'язана з навичками працювати з людьми та мотивувати їх до діяльності для досягнення цілей організації.

У науковій літературі є ряд досліджень, в яких зазначається можливість встановлення відмінності між ефективним та неефективним керівником. Керівник з високою ефективністю діяльності концентрується на виконанні типово управлінських функцій: планування, організація, контроль. Для нього характерна відсутність тотального контролю за підлеглими, хоч разом з тим такий керівник успішно реалізує поставлені завдання, задовольняє потреби підлеглих.

П. Друкер зазначає, що ефективність керівництва пов'язана з умінням раціонально використовувати час, розглядати його як основну цінність керівника, а також ставити високі вимоги до себе та до задоволення потреб клієнтів, використовувати надані можливості, концентрувати увагу виключно на найважливіших завданнях й уникати діяльності, пов'язаної з другорядними справами [4].

Основним у діяльності керівника будь-якого рівня управління є співпраця з людьми, не тільки безпосередньо підлеглими йому, але й з усіма, хто прямо чи опосередковано пов'язаний з функціонуванням об'єкту, що управляється як у середині, так і зовні. Незалежно від того, яку роль виконує керівник в управлінській діяльності, статус його буде визначатись тим, наскільки позитивно його сприймають та визнають підлеглі. Незалежно також від ролі керівник може займати різні дієві позиції, які розкривають його реальні настанови та спрямованість у діловій сфері. З огляду на це більшу увагу слід приділяти процесу взаємодії керівника та підлеглого, а також визначати фактори, що впливають на нього.

Ефективний менеджмент передбачає, насамперед, наявність чіткої структури організації, визначення функцій управління, прав та обов'язків працівників. Враховуючи важливість відповідності керівників підприємств вимогам часу, а також їх вплив на результативність діяльності взагалі, бачимо потребу в удосконаленні системи керівництва з огляду на соціально-економічні умови та закономірності підвищення ефективності діяльності управління.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, можна констатувати, що система управління сучасним підприємством потребує керівників нового типу, здатних вирішувати складні питання пов'язані з вимогами практичної діяльності в умовах конкуренції, які мають відповідну фахову підготовку, лідерські якості, обізнані з передовим досвідом управління. Підсумовуючи сказане, зазначимо також, що керівник повинен уміти управляти собою, тобто правильно застосовувати свої

знання, уміння та навички, знати свої сильні сторони та постійно їх удосконалювати, а також уміти постійно рухатися вперед, не боячись помилок. Власне, ефективне управління може за-

провадити в організації нову стратегію і нову культуру, мобілізувати та сконцентрувати всю енергію й ресурси підприємства на досягненні мети.

#### Література

1. Блейк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон // Пер. с англ. – К.: Наукова думка, 1990. – 248 с.
2. Бородатий В.П. Управління персоналом / В.П. Бородатий, І.Д. Крижко, А.Й. Ягодзінський // Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.
3. Дарміць Р.З. Системний підхід до прийняття управлінських рішень в апараті управління організацією / Р.З. Дарміць, Х.С. Передало, Л.Я. Ванькович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» - «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку» - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – Вип. 457. – С. 83-90.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер // Пер. с англ. Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
5. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. // Підручник. - К.: "Академ-видав", 2003. – 416 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – 702 с.

УДК 338.48 (477)

### РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

**Василиха Н.В.**

*Стаття присвячена аналізу розвитку туризму та регіональної політики. Розглянуто проблеми перспектив ефективного розвитку ринку туристичних послуг в умовах взаємодії держави та регіонального розвитку*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Впродовж останніх років в Україні міняється на краще ставлення до туризму з боку державних владних структур, так і суспільства в цілому. Відходять у минуле часи, коли він ототожнювався тільки з відпочинком, розвагами, вважався легковажною та несерйозною справою. Натомість у туризмі починають вбачати дієвий засіб формування ринкових механізмів, поповнення державного та місцевих бюджетів, забезпечення зайнятості населення, однією з форм раціонального використання вільного часу, проведенням змістовного дозвілля, оздоровлення людей, залучення широких верств населення до пізнання власної історії, вивчення історико-культурної спадщини, зростання національної свідомості громадян України [1, ст. 397].

Виникнення проблем та диспропорції регіонального розвитку пояснюється багатьма причинами: економічні та соціальні проблеми, структурна перебудова економіки, розвиток НТП та ін. У будь-якому випадку, проблемні регіони повинні шукати альтернативи для розвитку, однією з яких може виступати туризм [2, ст.30]. Саме тому, успішний розвиток ринку туристичних послуг повинен забезпечуватись реалізацією регіональної політики на основі стратегічного управління, адже Україна обрала курс на інтеграцію до структур Європейського Союзу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням регіональної політики розвит-

ку ринку туристичних послуг, як пріоритету для країни присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: В.Ф. Кифяка, Е.А. Євдокименко, І.М. Школи, М. Долішного, О.А. Нікітіної, Блістера Мет'юсона та інших. Але деякі аспекти регіонального розвитку ринку туристичних послуг вимагають подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є дослідження регіональної політики ефективного розвитку ринку туристичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Україна вступає у XXI століття державою, що динамічно розвивається і прагне більш активно включитися у світові суспільно-економічні процеси, інтегруватися в європейське співтовариство. Така спрямованість розвитку потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності і конкурентоспроможності економіки та життя населення. Маючи значний економічний та інтелектуальний потенціал, Україна в цілому, як і регіони, зокрема, за інтегрованою оцінкою ефективності економіки, рівнем життя та екологічної безпеки, а також конкурентоспроможності суб'єктів господарювання поки що значно поступається країнам Західної і Центральної Європи. Нерівномірність регіонального розвитку і рівня життя населення створює передумови для соціальної напруги в суспільстві, загрожує територіальній цілісності країни, стримує динаміку соціаль-