

УДК 658.3:005.95  
JEL Classification: M5, M12, M20

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.11

Фединець Н.І.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Львівський торговельно-економічний університет

## СУЧАСНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Fedynets N.I.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of management,  
Lviv University of Trade and Economics

### MODERN MANAGEMENT MODEL IN UKRAINE AND ITS INFLUENCE ON THE MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE TOURIST ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються в світовій економіці, зумовлюють потребу в формуванні сучасної моделі менеджменту і в Україні. Цю необхідність посилюють процеси глобалізації. Не останнє місце в даному напрямі займає автоматизація та інформатизація бізнес-процесів, зростання рівня конкуренції на ринку та підвищення соціальної відповідальності підприємств. Наявні національні моделі менеджменту у всьому світі зазнають докорінних змін. Низка недоліків, що не дозволяють швидко та відповідно реагувати на зміну економічної ситуації, свідчать про неефективність діючої системи менеджменту в Україні та потребу її трансформації. Неефективність діючої системи менеджменту чинить негативний вплив і на механізм управління персоналом підприємств загалом, та сфери туризму, зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність теми дослідження підтверджується значною кількістю праць, що стосуються трактування поняття «модель менеджменту», складових національної моделі менеджменту, впливу європейської, американської та японської моделей на модель менеджменту в Україні. Зокрема, в науковій літературі низкою авторів (І. Бакаєва [2], С. Ковальська [9], Л. Лазаренко [10], А. Сікалюк [11], І. Шевченко [12], Т. Сердюк [12]) описані особливості американської, японської та європейської моделей менеджменту. М. Баб'як [1], О. Богашко [3], І. Вербіцька [5], В. Губенко [6], Р. Захарчин [8], Л. Лазаренко [10], А. Сікалюк [11], Н. Чухраєва [13] у своїх працях доводять потребу виникнення нових функціональних складових моделі менеджменту. Однак, у наукових дослідженнях недостатньо висвітлена проблема побудови сучасної моделі менеджменту в Україні в умовах глобальної нестабільності та її впливу на механізм управління персоналом туристичного підприємства.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є дослідження особливостей національної моделі менеджменту та її впливу на механізм управління персоналом підприємств сфери туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток менеджменту відбувається відповідно до законів та закономірностей функціонування суспільства. Сучасні тенденції в економіці зумовили появу функціональних складових менеджменту: менеджмент персоналу, комунікаційний, інформаційний, інноваційний, інвестиційний, креативний, ситуаційний, операційний, стратегічний, корпоративний, антикризовий, екологічний менеджмент, крос-культурний менеджмент, ризик-менеджмент. Поряд із виникненням нових функціональних різновидностей менеджменту виникає потреба й у зміні самої його моделі. Під моделлю менеджменту розуміємо управлінський процес, що відтворює реалізацію функцій та застосування методів менеджменту відповідно до управлінських принципів з врахуванням ресурсного забезпечення в конкретній ситуації.

Існуюча модель менеджменту в Україні значною мірою залежала від умов її формування, зокрема:

- високий ступінь протекціонізму (від 10% до 30%);
- значна кількість дозволів для бізнесу;
- значний ступінь корупції у державних структурах;
- втручання держави у регулювання економіки;
- значне втручання держави у банківську сферу;

- наявність обмеження інвестиційної політики в державі;
- політична нестабільність;
- значне податкове навантаження;
- високий рівень інфляції;
- значний контроль цін;
- відсутність ефективного механізму захисту прав інтелектуальної власності.

В сучасних реаліях та в умовах динамічних змін вітчизняна модель менеджменту є неефективною. Ми погоджуємося з думкою С. Ковальської, що існуюча українська модель менеджменту має низку недоліків, що особливо негативно впливає на туристичну сферу та управлінські процеси туристичних підприємств:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і пристосовуватися до нових економічних умов;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;
- слабе залучення співробітників до управління туристичними підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;
- відсутність у багатьох керівників туристичного бізнесу фундаментальних знань з організації управлінських процесів на підприємстві;
- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
- неувага до працюючих та ігнорування етики управління, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників підприємств;
- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності [9, с. 129];
- переважання інтуїтивних методів управління;
- необґрунтоване надмірне споживання ресурсів.

З врахуванням зазначених недоліків, сучасна модель менеджменту значний акцент повинна робити на організаційну культуру, організаційну поведінку, корпоративну культуру, антикризовий менеджмент, ризик-менеджмент [5, с. 58].

Існуюча модель менеджменту в Україні визначає особливості механізму управління персоналом туристичних підприємств, що містить низку недоліків (табл. 1).

Таблиця 1

**Особливості механізму управління персоналом туристичних підприємств в умовах існуючої моделі менеджменту в Україні**

Складова механізму	Особливості за умов існуючої вітчизняної моделі менеджменту
1	2
<i>1. Економічна</i>	
Оплата, стимулювання праці	Оплата праці залежно від результатів роботи працівника
Впровадження та розвиток гнучких форм зайнятості	Наявність на окремих турфірмах гнучкого графіку роботи
Наявність механізмів морального заохочення	Другорядне значення морального заохочення для більшості керівників у сфері туризму
Нормування, тарифікація праці	Відсутність чітких внутрішньоорганізаційних норм праці
<i>2. Організаційна</i>	
Прогнозування чисельності кадрів, кадрового потенціалу	Практично відсутнє прогнозування стану ринку праці та чисельності кадрів на перспективу, їх потенціалу
Планування чисельності та штатної, організаційної, соціальної структури	Планові заходи переважно обмежуються плануванням чисельності персоналу турфірми
Впровадження процедури оцінювання кадрів	Відсутність чітко розробленої та недоведеної до працівників процедури їх оцінювання
Процедура навчання та розвитку персоналу	Відсутнє планування процедури навчання та розвитку персоналу, навчання персоналу здійснюється на вимогу
Проектування організаційних структур	Неефективність методів організаційного проектування

продовження табл. 1

1	2
3. Соціальна	
Підтримка, соціальні гарантії	Соціальні гарантії, передбачені законодавством
Заходи з врегулювання конфліктів	Відсутній аналіз рівня та причин конфліктності в колективі, врегулювання конфліктів – відповідно ситуації
Наявність процедур адаптації персоналу	Відсутня схема адаптації працівника до робочого місця та колективу, адаптація – відповідно до ситуації
Заходи з підтримання морально-психологічного клімату колективу	Відсутність наукової обґрунтованості підтримання морально-психологічного клімату в колективі

Джерело: побудоване автором

На нашу думку, основним чинником формування ефективного механізму управління персоналом туристичних підприємств є зміна вітчизняної моделі менеджменту з врахуванням сучасних тенденцій його розвитку в світі. На рис. 1 систематизовано риси сучасного менеджменту.

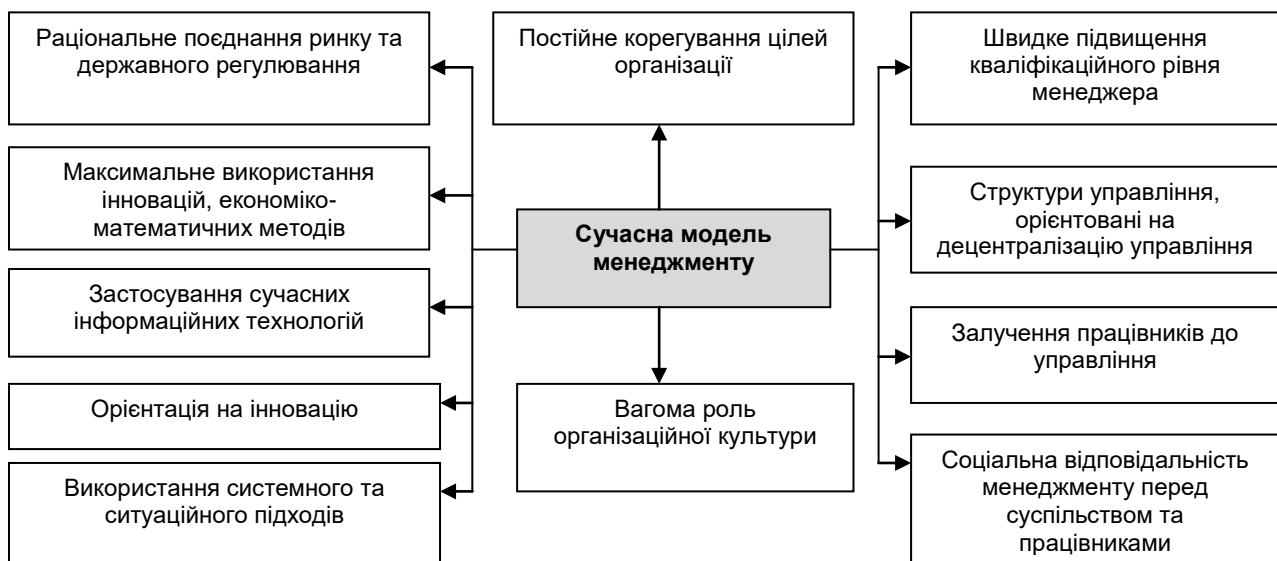


Рис. 1. Основні риси сучасного менеджменту

Джерело: побудоване автором

Сучасна модель менеджменту в Україні повинна характеризуватися сукупністю принципів. На наш погляд, слушною є думка В. Васенка щодо історичного розвитку, узагальнення, конкретизації принципів менеджменту та їх сучасного формулювання [4, с. 102-103]. Таким чином, можна виокремити множину принципів сучасної вітчизняної моделі менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи сучасної вітчизняної моделі менеджменту

Принцип менеджменту	Зміст принципу
1	2
Єдиноначальності	Надання керівникові широких управлінських повноважень при персональній відповідальності за результати роботи
Колегіальності	Прийняття управлінських рішень на основі узгодження думок
Науковості	Використання нових наукових концепцій, прогресивного досвіду підприємств
Матеріального та морального стимулювання	Врахування потреб та інтересів працівників
Економічна ефективність	Результативність, мінімальні витрати для одержання відповідного результату
Демократизму	Залучення працівників до управління підприємством
Підпорядкування особистих інтересів загальним	Пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними
Підготовки та розстановки кадрів	Забезпечення стабільності кадрів та професіоналізації управління
Відповідальності (соціальної відповідальності)	Створення чіткої організаційної структури, розробка положень про підрозділи, права та обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців, матеріальна відповідальність підрозділів, розробка положень про преміювання; чітке прийняття наказів і розпоряджень; дотримання моральних принципів

продовження табл. 2

1	2
Спадковість господарських рішень	Єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюються в часі і просторі
Оптимальне сполучення галузевого та територіального управління	Найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, задоволення матеріальних і духовних потреб населення
Основної ланки	Визначення основного фактору досягнення цілей, що дозволяє зосередити всі види ресурсів на виконання ключових завдань
Унікальність ресурсів та організаційних здібностей	Неоднорідність кожного підприємства визначається унікальністю ресурсів та організаційних здібностей, що визначає конкурентні переваги підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [4; 7]

Слід зазначити, що основою сучасної моделі менеджменту, що би сприяла формуванню ефективного механізму управління персоналом, має бути ресурсний підхід. На думку М. Баб'яка, основна ідея цього підходу полягає в тому, що характерна підприємствам неоднорідність може бути стійкою завдяки наявності в них унікальних ресурсів та організаційних здібностей, які водночас є джерелом економічних рент та визначають у зв'язку із цим конкурентні переваги підприємств [1, с. 120]. Ресурсний підхід як складова сучасної моделі менеджменту в Україні, на наш погляд, дає можливість враховувати вимоги, що висуває зовнішнє середовище, а також внутрішні можливості, що задовольняють зазначені вимоги.

При формуванні сучасної моделі менеджменту необхідно враховувати зміну національних моделей менеджменту та факт формування універсальної моделі менеджменту в світі зі збереженням національних особливостей. Особливо це важливо для туристичних підприємств. Така універсальна модель менеджменту включає характерні риси двох протилежних та історично сформованих за географічним критерієм моделей менеджменту: японської та американської (рис. 2).

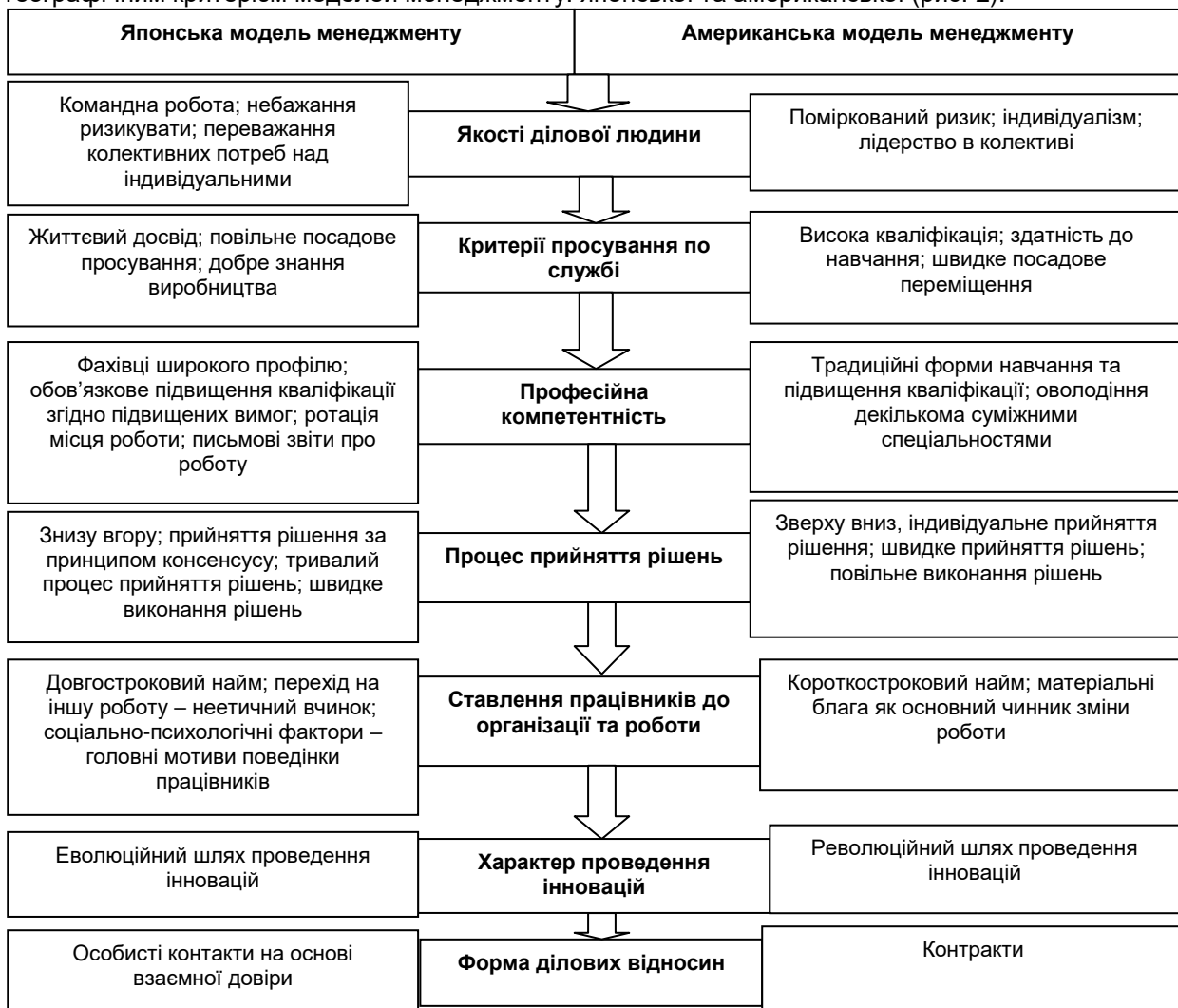


Рис. 2. Японська та американська моделі менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [2] і власних напрацювань

Слід зазначити, що сучасна модель менеджменту повинна акцентуватися на реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Йдеться про старанний підбір кадрів, високий та однорідний рівень їхньої кваліфікації, високу моральність. Розвиток персоналу повинен пов'язати професійно-кваліфікаційну модель робочих місць з моделлю особистих та ділових рис людини, поступово формувати свідому активну відповідальну особистість, відродити справжній демократизм у відносинах між виконавцями і керівником.

У питанні адаптації досвіду світового менеджменту до українського туристичного бізнесу потрібно враховувати:

- ефективні тенденції розвитку світової економіки та міжнародного менеджменту;
- культурні особливості та ментальності українського суспільства в цілому, а також його регіональні відмінності;
- дуалізм ментальності українського суспільства стосовно орієнтації на індивідуалізм (американська модель менеджменту) чи колективізм (японська модель менеджменту);
- норми моралі, цінності, правила та етичні норми цивілізованого світу;
- менеджмент як науку, мистецтво та практику управління;
- цілі діяльності та інтереси всіх учасників бізнесу: власників, менеджерів, фахівців, клієнтів турфірми;
- особливості перехідного періоду розвитку українського суспільства, при якому неможливо повною мірою забезпечувати соціальні гарантії персоналу, ефективно вирішувати соціальні проблеми колективу, але соціальна спрямованість менеджменту повинна бути [12, с. 167];
- доцільність використання процесного, системного, ситуаційного, ресурсного та інших підходів до управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Наявність ефективної сучасної моделі менеджменту є важливим для забезпечення функціонування та розвитку туристичного бізнесу в Україні, формування дієвого механізму управління персоналом. Така модель повинна бути гнучкою та адаптивною до нинішніх реалій та поєднувати найефективніші, історично сформовані, складові. Проведені та викладені у статті результати досліджень засвідчують, що нинішня ситуація в сфері туризму, пов'язана з наявністю проблем щодо управління персоналом туристичних підприємств заставляє переосмислювати погляди щодо ефективності існуючої моделі менеджменту в Україні.

### Література

1. Баб'як М. М., Хорош Ю. С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 123-129.
2. Бакаєва І. Вплив міжнародного менеджменту на формування національних моделей менеджменту. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія "Економіка та управління". 2012. Вип. 21-22. Ч. 2. С. 196-200.
3. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 26-27 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника", 2019. С. 165-167.
4. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету "Крок"*. 2019. № 1(53). С. 97-104.
5. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 56-63.
6. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 1. С. 11-17.
7. Дрогомирецька М. І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"* : збірник наукових праць. 2012. Випуск 9 (34). С. 95-103.
8. Захарчин Р. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. С. 66-68.
9. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку*: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2015 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2015. Ч. 2. С. 126-129.
10. Лазаренко Л. О. Сучасна модель управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. С. 22-25.
11. Сікалюк А. І., Перминова В. А., Литвин С. В. Етика сучасного менеджменту: соціально-етичні цінності майбутнього управлінця. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3(7). С. 277-281.

12. Шевченко І. П., Сердюк Т. Г. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. *Дні науки – 2017* : збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції (м. Покровськ, 16-17 травня 2017 р.). Покровськ, 2017. С. 56-58.

13. Чухраєва Н. М. Сучасні принципи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Економічний часопис ХХІ ст.* 2013. Випуск 3-4(2). С. 49-50.

### References

1. Babiak, M.M. and Khorosh, Yu.S. (2016), "Resource approach in modern management", *Ekonomika i suspilstvo*, Iss. 3, pp. 123-129.

2. Bakaieva, I. (2012), "The influence of international management on the formation of national management models", *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriia "Ekonomika ta upravlinnia"*, Iss. 21-22, Part 2, pp. 196-200.

3. Bohashko, O.L. (2019), "Situation of management - a successful concept of management", *Aktualni problemy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: rehionalni osoblyvosti ta svitovi tendentsii: Materialy III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh* [Current problems of social and economic development: regional features and global trends: materials of the All-Ukrainian scientific and practical Internet conference of students and young scientists], (Ivano-Frankivsk, 26-27 October 2019), DVNZ "Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka", Ivano-Frankivsk, Ukraine, pp. 165-167.

4. Vasenko, V.K. (2019), "Principles of management and their influence on the formation of the conceptual apparatus", *Vcheni zapysky Universytetu "Krok"*, no. 1(53), pp. 97-104.

5. Verbitska, I.I. (2013), "Risk management as a modern risk management system of business structures", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5, pp. 56-63.

6. Hubenko, V.I. (2016), "Current trends and latest trends in theory and practice of modern management", *Aktualni problemy innovatsionoi ekonomiky*, no. 1, pp. 11-17.

7. Drohomiretska, M.I. (2012), "Formation and development of management principles and their role in the activities of modern organizations", *Ekonomichni nauky. Seriia "Ekonomika ta menedzhment"*: zbirnyk naukovykh prats, Issue 9 (34), pp. 95-103.

8. Zakharchyn, R. (2015), "Features and strategic objectives of modern management of organizations", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, Issue 14, pp. 66-68.

9. Kovalska, S.T. and Martynova, I.M. (2015), "Application of modern management models", *Ekonomika, menedzhment, finansy: teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku: Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii* [Economics, management, finance: theoretical and practical aspects of development: materials of the scientific and practical conference], (Kyiv, 13-14 March 2015), Analichnyi tsentr "Nova ekonomika", Kyiv, Ukraine, Part 2, pp. 126-129.

10. Lazarenko, L.O. (2010), "Modern model of enterprise management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, pp. 22-25.

11. Sikaliuk, A.I., Permynova, V.A. and Lytvyn, S.V. (2016), "Ethics of modern management: social and ethical values of the future manager", *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 3(7), pp. 277-281.

12. Shevchenko, I.P. and Serdiuk, T.H. (2017), "Modern problems of management of Ukrainian enterprises", *Dni nauky – 2017 : Zbirnyk materialiv IX rehionalnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Days of Science – 2017: collection of materials of the IX regional scientific and practical conference], (Pokrovsk, 16-17 May 2017), Pokrovsk, Ukraine, pp. 56-58.

13. Chukhraieva, N.M. (2013), "Modern principles of innovative development of the enterprise", *Ekonomichnyj chasopys XXI st.*, Issue 3-4(2), pp. 49-50.