

У деяких дослідженнях проблем менеджменту освіти управлінський цикл поєднує шість функцій із указівкою цільових переваг кожної з них у загальній системі цілереалізації: інформаційно-аналітична; мотиваційно-цільова; планово-прогностична; організаційно-виконавча; контрольно-діагностична; регулюючо-коррекційна. Серед виділених функцій управління як видів діяльності системоутворюючим фактором цього складу буде мета [2, с 56].

Деякі дослідники ототожнюють управлінський цикл з етапами внутрівузівського управління і виділяють аналіз, ухвалення управлінського рішення, планування, організацію управлінських впливів, контроль і перевірку виконання. В структурі управлінського циклу вони включають п'ять функцій: управлінський аналіз, підготовку й ухвалення управлінського рішення - тобто планування, організацію колективу на виконання цього рішення, внутрішній контроль і регулювання [5, с. 81]. Функція управлінського аналізу "відкриває" управлінський цикл. Інформація про його результати необхідна для наступного формування цілей майбутнього циклу.

Як без аналітичної функції немає управління, так і без цілеспрямованого управління немає управлінського аналізу. Відомо, що головний підсумок аналізу - його результат, необхідний не тільки для визначення цілей на майбутнє, але і для приватних задач, рішення яких припускає удосконалювання об'єкта управління. Досягнення цього результату можливо за умови, якщо керівник навчального закладу, спираючись на підсумок аналізу, зможе установити причинно-наслідкові зв'язки управлінських явищ, за одиничними проявами побачити загальне, сутність об'єкта, що згодом перетворяться в розгорнутий документ, знайдуть силу управлінського рішення, плану. Під управлінським аналізом ми розуміємо функцію управління, спрямовану на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів управлінського процесу і розробку на цій основі рекомендацій щодо упорядкування системи або переведення її в більш високий якісний стан. Ціль може бути сформульована за підсумками аналізу стану навчально-виховного процесу, що передують вибору. Мета - це не тільки ідеальний результат майбутньої діяльності керівника навчального закладу і його колег, але і визначений результат (підсумок) попереднього розвитку установи. Сьогоднішні навчальні заклади освіти мають потребу в керівникові, що живе турботами про завтрашній день, вмє аналізувати зв'язки сьогодення з минулим і майбутнім. Особливість управлінського аналізу така, що оцінити його ефективність (дієвість) можна буде лише після завершення всього управлінського циклу, коли ціль діяльності буде втілена в реальні результати за допомогою інших функцій, що впливають з них.

Література: 1. Андрущенко В. Університетська освіта України: європейський вибір// Освіта. - 2001. - №40-41 (25 липня - 1 серпня). - С.4-5. 2. Єльнікова Г.В. Атестація загальноосвітніх навчальних закладів в Україні: передумова, зміст, експеримент: Науково-методич. посіб. - Х.: ТО "Гімназія", 1999. - 160 с. 3. Курило В.С. Освіта та управлінська думка Східноукраїнського регіону у ХХ столітті. - Луганськ: ЛДПУ, 2010. - 460с. 4. Луговий В.І. Управлінська освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку / За ред. О.Г. Мороза. - К.: МАУП, 1997. - 196с. 5. Селівестрова Н.І. Управління підготовкою педагогів-менеджерів в альтернативній вищій школі: Дис... канд. пед. наук: 13.00.01. - Нікополь, 1999. - 168с.

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**

*Борщ В.И., ОНУ им. И.И. Мечникова, г. Одесса, Украина*

Являясь одним из стратегических ресурсов хозяйствующих субъектов, управление представляет собой одну из сложнейших сфер человеческой деятельности. Многообразие подходов к управлению, представленное в работах отечественных и зарубежных ученых, свидетельствует о том, что управленческая наука находится на этапе стремительного развития и еще не обрела четко очерченных форм. Наряду с этим происходит развитие и аналитического инструментария менеджмента по всем его направлениям. Однако при этом перед современными практиками и теоретиками сферы менеджмента стоит противоречивый вопрос, состоящий в анализе эффективности управленческой деятельности и его методологическом обеспечении. Это

происходит потому, что при всем своем разнообразии, не все методы, используемые в современной практике менеджмента, подходят в качестве методологической базы механизма анализа управленческой деятельности. Т.к. с их помощью нельзя в полной мере оценить профессиональные качества и результативность управленческого персонала подразделений предприятия, и они фрагментарно определяют его влияние на результат работы предприятия в целом. В табл. 1 представлены методы, используемые при диагностике и анализе управленческой деятельности, с их основными характеристиками, преимуществами и недостатками (список методов не является исчерпывающим).

Таблица 1

Критический анализ методов оценки управленческого персонала

Метод	Его описание	Преимущества	Недостатки
<b>Качественные методы оценки</b>			
<b>Матричный (описательный)</b>	состоит в сравнении фактических качеств работника с необходимыми для осуществления деятельности	для каждого сотрудника устанавливается уровень профессиональных качеств, который он должен достичь	не позволяет оценить результативность работы
<b>Метод эталона</b>	сравнивает фактические результаты деятельности работника с характеристиками наиболее успешных работников данного направления	на основе результатов работы наилучших сотрудников разрабатываются плановые показатели, которые необходимо достичь др.	не учитывает уровень квалификации работника
<b>Целевой метод оценки</b>	определяет, насколько рационально менеджер формирует цели и насколько успешно их достижение	существует возможность оценки качества решений и отслеживания степени их реализации	не позволяет объективно оценить причины расхождения между плановыми и фактическими результатами
<b>Метод оценки свойств характера</b>	основан на анализе влияния психологических свойств менеджера на эффективность оценки его деятельности	оценивается социально-психологическая характеристика менеджера	не возможно определить результаты его деятельности
<b>Метод анализа результатов деятельности коллектива</b>	оценка деятельности управленческого персонала предприятия в зависимости от результатов деятельности всех сотрудников	позволяет оценить усилия руководителя при выполнении определенного задания	не позволяет оценить личный вклад каждого управленца в достижение полученных результатов
<b>Метод групповой дискуссии</b>	направлен на определение уровня логического мышления у сотрудников	позволяет оценить уровень логического мышления сотрудников	не позволяет качественно и количественно оценить человеческий капитал
<b>Комбинированные методы оценки</b>			
<b>Метод тестирования</b>	оценивает сотрудников по степени решения ими заранее подготовленных тестовых заданий	оценивает компетентность сотрудников в процессе моделирования производственной ситуации, представленной в содержании теста	тесты не могут быть максимально приближены к условиям реальной действительности
<b>Метод суммарных оценок</b>	состоит в определении экспертами частоты проявления управленческим персоналом определенных качеств на основе бальной оценки	учитывает профессиональные компетенции и качества менеджеров в процессе осуществления работ	не предусматривает количественной оценки результатов деятельности управленцев, т.к. проявление определенных свойств не означает обязательного достижения результатов

<b>Метод заданного группирования работников</b>	предусматривает отбор определенного числа критериев оценки и распределение сотрудников по этим факторам	его результаты могут использоваться как база для кадровой ротации сотрудников	не позволяет планировать взаимозаменяемость сотрудников в смежных подразделениях
<b>Метод рангового порядка</b>	оценка на основе определенных критериев степени применения знаний, навыков, опыта сотрудниками в трудовом процессе	качество работы сотрудников оценивается на основании их знаний, опыта и квалификации	не происходит оценка использования профессиональных качеств в процессе выполнения задания
<b>Количественные методы оценки</b>			
<b>Метод балльной оценки</b>	построение комплексной оценки эффективности деятельности на основе ранжирования значений показателей деятельности (путем формирования матрицы данных) согласно коэффициенту значимости	позволяет оценить личностные и профессиональные качества сотрудников, а также преодолеть трудности оценки, связанные с неоднородностью сравниваемых показателей	не оценивает эффективность результатов управленческой деятельности
<b>Метод определения уровня квалификации</b>	анализ согласованных показателей групп профессиональных компетенций (профессиональные, коммуникативно-деловые, морально-психологические) на основе формулы: $K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р}$ ; $K_{п} = (OБ + C + A) / 0,85$ , где $K_{оп}$ – комплексная оценка работника; $K_{п}$ – профессионально-квалификационный уровень работника; $D_{п}$ – деловые качества работника; $C_{ф}$ – сложность выполняемых функций; $P_{р}$ – результаты работы; $OБ, C, A$ – оценка образования: $OБ$ – стаж работы по специальности; $C$ – активности в повышении квалификации; $A$ – профессионализма; $0,5$ – эмпирический коэффициент, который усиливает значимость оценки сложности и результатов работы; $0,85$ – максимальная балльная оценка профессионально-квалификационного уровня.	оценивает уровень профессиональной подготовки	не дает оценки процессу использования человеческих ресурсов, его интенсивности
<b>Метод номинальной оценки</b>	исчисление набора частных показателей производительности труда на основе групповых процедур их отбора; представляет собой синтез группового интервью и дискуссии и мозгового штурма	возможно оценить уровень результативности работы сотрудников	не отображается динамика эффективности принятых решений и на их основе построенной деятельности
<b>Экономический анализ деятельности</b>	комплексный анализ финансовой, экономической и производственной деятельности предприятия; его конечная цель – разработка аналитических программ, являющиеся основой планирования будущей деятельности предприятия	дает полный анализ деятельности предприятия в целом	не оценивает вклад управленческого персонала на результаты деятельности предприятия

Делая вывод из представленного выше обзора методов, наиболее часто используемых в качестве инструментов оценки эффективности деятельности управленческого персонала, можно сказать, что они не позволяют создать единую систему оценки персонала менеджмента предприятия. Это происходит по причине того, что они: 1) изначально не оценивают систему контур-управления предприятия (т.е. цели, функции, методы, структуру менеджмента, а также их связующие элементы), 2) раздробленно и часто повторяясь оценивают элементы менеджмента предприятия, т.к. в общей своей совокупности не формируют систему – экономико-математическую модель; 3) не раскрывают влияние индивидуально-психологических свойств управленцев и их особый вклад на эффективность деятельности.

Основной причиной такой разрозненной совокупности методов следует считать то, что в них отсутствует обоснованная система оценочных критериев управленческого персонала (т.е. не описан состав, структура и содержание критериев, на основе которых должна проводиться оценка). И вследствие этого, руководство предприятий не имеет возможности количественно и всесторонне определить влияние результативности каждого управленца на итоговые результаты деятельности предприятия в целом. В связи с этим исследование, связанное с оценкой деятельности управленческого персонала (особенно, определения аналитического инструментария и формирования системы оценочных критериев) является актуальной проблемой в сфере менеджмента.

#### Список литературы

1. Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
2. Макарова Л.Г. Экономический анализ в управлении финансами фирмы/ Л.Г. Макарова. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 336 с.
3. Ковальчук К.Ф., Фріман Є.М., Фріман І.М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки
4. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник / П.Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 416 с.
5. Федорова Ю.В. Аналіз методів оцінки управлінського персоналу на підприємстві / Федорова Ю.В., Тхор С.О., Будніченко К.М. // Вісник Національного Інституту «Львівська політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львівської політехніки. – 2010. – №691. – С. 47-51.

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕКРЕАЦИОННО-ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РЕГИОНА

*Букреев И.А., аспирант РВНЗ КИПУ, г. Симферополь, АРКрым,  
Украина*

Туризм оказывает огромное стимулирующее влияние на развитие таких ключевых отраслей экономики как сельское хозяйство и строительство, транспорт и связь, торговля и производство товаров народного потребления, выступая своеобразным катализатором социально-экономического развития страны. Эта отрасль относится к числу высокодоходных и наиболее динамичных отраслей экономики. Развитие курортно-туристского комплекса занимает особое место при решении социальных проблем по сохранению и укреплению здоровья населения. В современных условиях лечебно-оздоровительный туризм приобретает особую значимость, поскольку лишь на его базе государство может в какой-то мере гарантировать доступность граждан страны к курортному лечению и отдыху. В этих условиях развитие курортно-туристского комплекса должно стать частью социальной политики государства. Современная экономическая ситуация в Украине и в Крыму требует резкого усиления экономической роли курортов. По данным Института им. Сеченова в мире в наибольшей мере