

Кроме того, опыт работы ряда ведущих промышленных предприятий позволил осознать тот факт, что реализация потенциальных возможностей технической подсистемы в значительной мере предопределяется квалификацией обслуживающего персонала, его заинтересованностью в достижении тех или иных производственно-экономических результатов, стилем руководства предприятием и психологическим климатом на производстве. В силу этого такие качества персонала как уровень профессиональных знаний, степень заинтересованности, характер и адаптированность работника в общем контексте о ведущей роли человеческого фактора производства стали играть решающую роль в дальнейших исследованиях по проблеме управления в работах Элтона Мэйо, Рансиса Лайкерта, Дугласа Макгрегора, Фредерика Герцберга, Л. Портера и Э. Лоулера.

В 70-х годах прошлого столетия происходит отход от рассмотрения технократической формы организации, как некой «абсолютной формы». Осуществляется переоценка движущих сил экономики и на первый план выдвигается человеческий фактор: возможность раскрытия творческого потенциала человека, гуманистическая направленность его устремлений, позитивная роль социального управления в эпоху научно-технической революции.

Учитывая мировые тенденции, главным детерминатором высокой крутизны наклона кривой зарплаток и одновременно снижения текучести стал выступать технический прогресс, сопровождаемый увеличением инвестиций в человеческий фактор производства и соответствующим приростом производительности.

Пересмотру традиционных подходов к проблеме качества персонала способствуют, с нашей точки зрения, и современные условия деятельности предприятия: нестабильность экономики, ожесточение конкурентной борьбы. Потребность в ускоренной технической модернизации, гибкой перестройке производства под рыночный спрос, в смене моделей продукции, в ее удешевлении и улучшении качества нататкивалась на жесткость организации производства, крайности специализации труда, дефицит квалификации и трудовой мотивации персонала.

Новые тенденции в производстве развивались под заметным влиянием широкого, хотя не строгого по составу, движения за качество трудовой жизни, в котором важную роль играли ученые-гуманитарии. Они, оспаривая эффективность прогресса производства без развития работника, пошли дальше школы «человеческих отношений», заменившей концепцию «экономического человека» на «человека социального», и показали важность морального стимулирования, группового коллективизма, социально-психологического климата труда.

Таким образом, становление антропоцентрической системы производства обусловило появление новой теории управления, которую во многом следует считать концентрацией всех ранее разработанных идей и подходов к вопросу качества персонала.

УДК 338.486(043)

Мацука В.М., кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В ТУРИЗМІ

Інвестування є одним з найбільш важливих аспектів діяльності будь-якої організації готельно-туристського комплексу, який динамічно розвивається і керівництво якого віддає пріоритет рентабельності з позиції довгострокової, а не короткострокової перспективи.

В принципі, всі організації в тому або іншому ступені пов'язані з інвестиційною діяльністю. Прийняття такого роду рішень ускладнюється різними чинниками: вид інвестиції, вартість інвестиційного проекту; множинність доступних проектів; обмеженість фінансових ресурсів, доступних для інвестування; ризик, пов'язаний з прийняттям того або іншого рішення, і тому подібне.

Причини, що зумовлюють необхідність інвестицій, можуть бути різними, проте загалом їх можна підрозділити на три види:

- оновлення наявної матеріально-технічної бази (впровадження сучасних систем бронювання або поліпшення обладнання в номерах (кондиціонери, сантехніка і ін.) для підвищення класу обслуговування в готелях і ресторанах);
- нарощування обсягів продажів і послуг в туризмі;
- освоєння нового вигляду діяльності (вихід на ринок туристичної індустрії з новим туристичним продуктом або новим виглядом послуг).

Ступінь відповідальності за прийняття інвестиційного проекту в рамках того або іншого напрямку різний. Так, якщо мова йде про заміщення наявних виробничих потужностей, рішення може бути прийнято достатньо безболісно, оскільки керівництво будь-якої організації готельно-туристського комплексу повинне ясно уявляти собі, в якому обсязі і з якими характеристиками необхідні нові основні засоби. Завдання ускладнюється, якщо мова йде про інвестиції, пов'язані з розширенням основної діяльності, оскільки в цьому випадку необхідно врахувати цілий ряд нових чинників: можливість зміни становища туристської організації на ринку туристичної індустрії, доступність додаткових обсягів матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, можливість освоєння нових ринків збуту і ін.

Очевидно, що дуже важливим є питання про розмір передбачених обсягів інвестицій. Так, рівень відповідальності, пов'язаної з ухваленням проектів з різним обсягом інвестицій неоднаковий, тому повинна бути різна і глибина аналітичного опрацювання економічної сторони проекту, яка передує ухваленню рішення. Крім того, в багатьох фірмах стає буденною практика диференціації права ухвалення рішень інвестиційного характеру, тобто обмежується максимальна величина інвестицій, в рамках якої той або інший керівник може ухвалювати самостійні рішення. Досягається це різними засобами, в зокрема шляхом внесення відповідних обмежень до статутних документів або створення ієрархічно впорядкованої мережі центрів відповідальності.

Нерідко рішення повинні ухвалюватися в умовах, коли є ряд альтернативних або взаємовиключних проектів, тобто виникає необхідність зробити вибір одного або декількох проектів, ґрунтуючись на якихось формалізованих критеріях. Очевидно, що таких критеріїв може бути декілька, а вірогідність того, що якийсь один проект буде переважніше інших по всіх критеріях, як правило, значно менше одиниці. В цьому випадку доводиться віддавати пріоритет якомусь одному критерію, встановлювати ієрархію критеріїв або використовувати додаткові методи оцінки.

В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування досить багато. Разом з тим будь-яка організація в туристичному бізнесі має обмежені вільні фінансові ресурси, доступні для інвестування, тому завжди актуальне завдання оптимізації інвестиційного портфеля.

Вельми суттєвий чинник ризику. Інвестиційна діяльність, по-перше, завжди пов'язана з іммобілізацією фінансових ресурсів організації, по-друге, зазвичай здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої може значно варіювати. Так, у момент придбання нових основних засобів ніколи не можна точно спрогнозувати економічний ефект даної операції, тому нерідко вирішення приймаються на інтуїтивній основі. Помилковий прогноз відносно доцільності придбання того або іншого обсягу активів може визвати неприємні наслідки двох типів: помилка в інвестуванні у бік заниження чревата неотриманням можливого доходу; зайве інвестування приведе до неповного завантаження потужностей.

Ефективність капіталовкладень - це також своєчасність і розумна якість необхідних основних засобів. Іншими словами, виробничі потужності повинні бути змонтовані не тільки в потрібному обсязі, але і в потрібний час. Певною мірою це досягається розробкою деталізованого плану-графіка для фази інвестування.

Застосування методів оцінки і аналізу інвестиційних проектів в організаціях індустрії туризму припускає множинність використовуваних прогностичних оцінок і розрахунків. Множинність визначається як можливістю застосування ряду критеріїв, так і безумовною

доцільністю варіювання **основних** параметрів. Основні методи оцінки інвестиційних проектів, які базуються на даних критеріях:

- метод дисконтованого періоду окупності (DPB);
- метод чистого сучасного значення (NPV);
- внутрішня норма прибутковості (IRR).

На основі запропонованих підходів можна сказати про ефективність вкладення інвестицій в туристичну індустрію.

УДК 331.108.2:159.9(043)

Перепадя Ф.Л., асистент

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сучасному етапі розвитку, пошук джерел підвищення ефективності діяльності підприємств є одним з найголовніших питань в управлінській діяльності. Тому актуальність теми дослідження зумовлена потребами застосування психологічних технологій в управлінському процесі, що сприятиме найповнішому використанню людського фактора, визначенню рушійних сил розвитку особистості.

Психологія управління як наука розробляє психологічні знання, які застосовуються при вирішенні проблеми персонал-менеджмент в трудовому колективі.

Психологія управління направлена на формування та розвиток психологічної управлінської культури, тобто управлінець повинен розуміти природу управлінських процесів, засоби підвищення ефективності управління, знати інформаційні технології і засоби комунікації, необхідні для керівництва персоналом, для чого йому необхідно знати психологічні особливості функціонування трудового колективу.

К таким психологічним факторам функціонування відносяться психофізична сумісність в групах, феномени міжособової взаємодії, мотивація праці, соціально-психологічний клімат і інші психологічні явища, включені в спільну трудову діяльність по виробництву певної продукції або наданню послуг. До психологічних чинників ухвалення управлінських рішень відносяться постановка мети як результату діяльності і процес ухвалення рішення.

Психологія управління як галузь практичної психології вивчає в тому числі й закони управлінської діяльності. Закони психології управління виявляються у взаємодії в міжособистісних відносинах і в груповому спілкуванні. Основними законами психології управління та управлінської діяльності в цілому є: закон невизначеності відгуку; закон неадекватності взаємного сприйняття; закон неадекватності самооцінки; закон спотворення інформації, закон самозбереження; закон компенсації.

Але не тільки психологічні аспекти та закони роблять значимий вплив на ефективність діяльності. Також важливими є структура колективу, його віковий склад, психологічні аспекти характеру кожної особистості

Правильно складений колектив припускає наявність різних людей, кожен з яких грає в групі свою роль. Керівнику потрібно правильно розпізнати, хто яку роль грає. Важливо не розподілити ролі, а саме розпізнати, розкрити «амплуа» співробітників і допомогти кожному самоствердитися в тій ролі, на яку він претендує.

Поряд з простими виконавцями, яких, природно, повинна бути більшість, для оптимізації процесу необхідні наступні психологічні ролі:

- «Генератор ідей», тобто той член колективу, який постійно «підживлює» його новими ідеями, найкраще щоб це і був сам керівник. Але якщо таким генератором керівник не є, то йому слід мудро спиратися на таких «генераторів», вміло використовуючи їх потенціал.

- «Опозиціонер», це той член колективу, який все критикує, але тим самим також підживлює діяльність, тому що він стимулює пошук нових альтернатив. Але при цьому він повинен бути один, бо інакше він очолить опозицію.