



*The Academy of Management
and Administration in Opole*

**MANAGEMENT
AND ADMINISTRATION
IN THE FIELD OF SERVICES :
SELECTED EXAMPLES**

Opole 2020

The Academy of Management and Administration in Opole

**MANAGEMENT AND ADMINISTRATION
IN THE FIELD OF SERVICES:
SELECTED EXAMPLES**

Monograph

*Edited by Tadeusz Pokusa
and Tetyana Nestorenko*

Opole 2020

ISBN 978 – 83 – 66567 – 14 – 6

Management and administration in the field of services: selected examples.

Editors: Tadeusz Pokusa, Tetyana Nestorenko. *Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020; ISBN 978-83-66567-14-6; pp. 347, illus., tabs., bibls.

Editorial Office:

The Academy of Management and Administration in Opole
18 Niedziałkowskiego str., 45-085 Opole, Poland,
tel. 77 402-19-00/01
E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

Reviewers

doc. Julia Ilyina, PhD (Ukraine)
Sławomir Śliwa, PhD

Editorial Board

*Marian Duczmal, Nadiya Dubrovina (Slovakia), Wojciech Duczmal,
Józef Kaczmarek, Tamara Makarenko (Ukraine), Iwona Mstowska, Tetyana
Nestorenko, Filip Pokusa, Tadeusz Pokusa, Jadwiga Ratajczak*

Publishing House:

The Academy of Management and Administration in Opole
18 Niedziałkowskiego str., 45-085 Opole, Poland,
tel. 77 402-19-00/01

Authors are responsible for content of the materials.

© Authors of articles
© Tadeusz Pokusa
Tetyana Nestorenko
© Publishing House WSZiA, 2020

TABLE OF CONTENTS

Preface	6
 Part 1. Management and Administration in the Private Sector as Service Provider	
1.1. Features of motivation of the tourist enterprise staff in the information economy	9
1.2. Increasing of competitiveness as a basis for tourism management at the territorial level	19
1.3. Management of ecological tourism in the context of sustainable development of economic activity of Ukraine	26
1.4. Formation of a management system for sustainable development of tourism enterprises	36
1.5. POS-class sales software	47
1.6. Analysis of marketing communications of retail enterprises with consumers	62
1.7. Algorithm for establishing a limit field for operations with counterparties on the interbank market	73
1.8. Institute of public-private partnership in the Russian pharmaceutical industry at the present stage: state and prospects of development	81
1.9. Mechanisms of state regulation in the field of transport services: theoretical aspect	93

Part 2. Management and Administration in the Field of Education

2.1. Theoretical bases of primary school teachers' professional development management	104
2.2. Organizational and pedagogical foundations of management of formation of students' ecological literacy	118
2.3. Trends of international student migration	126
2.4. Globalization of management and administration in the field of educational services: distance education	138
2.5. Management of educational coaching for development of professional competence of heads of educational institutions	149
2.6. Transformation of general functions in the context of improving the management of an educational institution	156
2.7. Educational innovative management: philosophical and synergetic principles	166
2.8. Organization of educational activities in context distance digital learning	177
2.9. Experience of application of interactive learning technologies in preparation of future teachers of physical culture to the formation of patriotic values of student youth	186
2.10. Conceptual principles of reforming the management system of higher education institutions in Ukraine	196
2.11. Professionally important qualities of future administrators of the service sphere: characteristics and structure	206

2.6. Transformation of general functions in the context of improving the management of an educational institution

Трансформація загальних функцій у контексті удосконалення управління закладом освіти

Розвиток теорії та практики управління освітньою організацією спричиняють переосмислення та трансформацію загальних функцій, зумовлюють підвищені вимоги до функціональної компетентності керівних кадрів. У цьому сенсі важливим є усвідомлення керівником сутності процесу управління, розуміння його циклічності та особливостей загальних функцій, які утворюють управлінський цикл.

Варто зазначити, що поява концепції процесного підходу на початку ХХ століття стала значною віхою у становленні науки менеджменту як підґрунтя ефективного управління організаціями. На думку А. Файоля, якому належить її авторство, процес управління складається з п'яти загальних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження та координації і контролю [6]. Однак, ці види діяльності розглядались як незалежні один від одного. На противагу цьому сучасна наука вважає функції взаємопов'язаними.

У науковій літературі, яка висвітлювала різні аспекти процесного підходу, за майже вікову історію представлено різноманітні визначення поняття «функції». Вони відбивають і зміст, і мету, і сутність управлінської діяльності. Автори спирались на різні принципи та підходи до управління. Так, цим поняттям позначали основні види діяльності керівника, обов'язки, сукупність цілей, стадії процесу управління, коло завдань посадової особи тощо.

На нашу думку, функції – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю. Загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл.

Кожна окрема функція має глобальну та конкретну мету. Глобальна мета збігається з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку організації), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу.

Групу загальних функцій складають такі: аналізування, планування, організовування, контролювання, регулювання. Саме вони утворюють універсальний управлінський цикл, порушення якого призводить до зниження ефективності діяльності.

Функція аналізування спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього.

За умов зростання потоків інформації, яка є предметом діяльності керівника закладу освіти, особлива увага повинна приділятися формуванню його аналітичної компетентності. Недооцінка ролі аналізування серед складових професіоналізму керівника призводить до необґрунтованості управлінських рішень, неефективності стратегічних планів, реактивності управління в цілому. Це знаходить прояв у тому, що керівник діє інтуїтивно; використовує незначну кількість аналітичних методів, технологій та недосконалу інформаційну базу; аналіз здійснюється не системно та не систематично. Отже, функція аналізування покликана забезпечити ефективність управлінської діяльності.

Н. Зінчук, досліджуючи аналітичну компетентність керівника, робить акценти на знанні теорії організації аналітичного процесу; вмінні обирати, обґрунтовувати та застосовувати відповідні аналітичні методи; розвитку логічного мислення, творчості до даного напрямку управлінської діяльності та набуття досвіду у ньому [2]. У наукових працях Т. Алексеєнко, Н. Зінчук, М. Мартиненка аналіз виділяється у самостійну функцію управління [1; 2; 5].

Варто звернути увагу, що аналізування розпочинає і завершує управлінську діяльність, забезпечує її цілісність та циклічність, виконує роль

системоутворюючого елемента в процесі управління. Це зумовлює об'єктивну необхідність функції. Аналізування щільно пов'язане з іншими функціями управління: плануванням, організовуванням, контролюванням та регулюванням. Саме вони засвоюють результати аналізування і роблять необхідною та актуальною цю функцію.

Завдання аналізування полягають у тому, щоб із різного роду даних, під час розрізнених, що відображають окремі явища і факти, скласти загальну, цілісну картину процесу, виявити притаманні закономірності й тенденції [4].

Зміст аналітичної діяльності керівника закладу освіти можна розкрити через види, методи та процедуру здійснення аналізу.

Існують різні підходи до класифікації видів аналізу, що зумовлено складністю цієї діяльності: за об'єктом аналізу (аналіз роботи закладу в цілому; аналіз роботи окремих структурних підрозділів; аналіз роботи персоналу); за метою аналізу (підведення підсумків роботи та об'єктивна оцінка діяльності; формулювання цілей та завдань для нових планів; ліквідація вузьких місць у роботі закладу; виявлення резервів; регулювання діяльності; визначення ступеня ефективності діяльності); за періодичністю (епізодичний; одноразовий; постійний (поточний)); за суб'єктом аналізу (аналіз, який проводиться адміністрацією; аналіз, який проводиться громадськими організаціями; самоаналіз). За змістом та характером аналізу можна виокремити такі його види: параметричний (оперативний); тематичний (локальний); комплексний (підсумковий) [4].

Зазначимо, що аналітична діяльність з часом потребує оновлення. Це відображується в підходах до функції, в напрямках та змісті аналізу. Інноваційними підходами до аналізу є: аналіз освітнього закладу, кількісних та якісних показників його діяльності для цілеспрямованого розвитку (замість констатації стану об'єкту аналізу); вивчення професійних мотивів, цінностей та компетентності вчителів (замість аналізу стану роботи вчителів); створення системи збору, обробки та збереження інформації (замість ситуативного встановлення каналів надходження інформації та методів її обробки);

колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем (замість адміністративно-одноосібного); самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа його удосконалення (замість традиційної віри керівника у свою непогрішність) тощо.

Наступна функція управлінського циклу – *планування*. Планування – це загальна функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Процес планування – це розроблення змісту та послідовності дій для досягнення визначеної мети.

Вихідною ідеєю, яка лежить в основі планування, є місія діяльності організації. Місія – основне призначення, певний кодекс організації, її філософія та ідеологія. Вона формулюється як провідна ідея, еталон діяльності та розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками освітнього процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками).

Мета планування полягає у проектуванні уявлень, прогнозованих результатів розвитку організації. Мета – це запрограмований, ідеалізований результат. Вона виступає у якості засобу об'єднання у єдине ціле, у певну послідовність або систему різних дій людини.

Сучасний науковий дискурс репрезентує різні вимоги до цілеутворення з огляду на те, що цілі: забезпечують спрямованість діяльності організації; виправдовують існування організації, так як через них відбувається узгодження інтересів керівників, персоналу та суспільства; регулюють поведінку людей: залучають до організації, обмежують, стримують бажання, діяльність; виступають як основні мотиватори поведінки членів організації, задовольняючи їхні певні потреби; зменшують невизначеність для всіх учасників трудової діяльності; допомагають організації адаптуватись до зовнішнього середовища; дають можливість порівнювати себе з подібними тощо. Отже, цілі – це інструменти управління, якщо вони визначені та чітко сформульовані, відомі персоналу та прийняті до виконання.

Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія – генеральна мета – стратегічні цілі – цілі-напрями – тактичні цілі – цілі-завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати [3].

Стисло розглянемо види планування:

- Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування. Воно можливе тільки за умов визначеної місії та сформованої системи перспективних цілей діяльності організації.

- Тактичне планування передбачає визначення пріоритету цілей, що забезпечують реалізацію головних стратегій, визначення відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Тактичне планування передбачає невеликі періоди часу (як правило, рік), вузький спектр задач. Цей вид планування розробляється з огляду на стратегію розвитку організації.

- Оперативне планування (поточне, операційне) складають певні процедури, алгоритми, правила, інструкції, що дають можливість здійснювати певну діяльність. Виконання тактичного планування забезпечується саме оперативним.

Тенденції оновлення планування як функції управління стосуються прогнозування та проектування розвитку закладу освіти та його підсистем, передбачають реалізацію ідей програмно-цільового управління; планування в умовах вільного вибору цілей та задач, складання планів проведення досліджень та саморозвитку вчителів; розроблення проектів інноваційної діяльності.

Варто зазначити, що сучасне технічне оснащення, належне ресурсне забезпечення, високопрофесійні кадри не є достатніми умовами ефективної діяльності закладу освіти без належного *організовування*. Організовування як функція управління передбачає діяльність щодо впорядкування структур, процесів, відносин у керованій системі та формування ефективної керівної системи.

Функція організовування є традиційною в системі загальних функцій. Починаючи із самих перших згадувань про управління як діяльність і науку,

вчені та практики виокремлювали такий вид діяльності керівника, як організування: Ч. Барнард, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд [6]. Разом з тим, ця функція є досить складною в системі діяльності керівника та потребує постійного оновлення відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін освітнього закладу.

Організовування – це вид діяльності, який відображає формування структури управління організацією. Функція організування полягає у забезпеченні діяльності організації (установи, закладу) шляхом координації дій працівників, враховуючи наявну формальну та неформальну складові, формуючи корпоративний дух. Організовування передбачає підбір кадрів та їх розстановку, розподіл доручень між співробітниками, визначення завдань і повноважень, організацію дисципліни. Організовування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в досягненні поставленої мети.

Функція організування досить складна та об'ємна. Вона стосується, по-перше, діяльності, роботи; по-друге, людей, які цю роботу виконують. Відтак функція розгортається навколо мети діяльності у двох аспектах. Перший – пов'язаний із змістом, формами, методами організації діяльності з досягнення прогнозованих результатів. Другий аспект – із вивченням здібностей, знань, умінь людей, які будуть виконувати ті чи інші види робіт, і їх мотивуванням та стимулюванням. Організовування як функція управління вміщує чотири основні компоненти: розподіл праці, групування робіт, розподіл влади та координацію зусиль як засіб попередження дезорганізації.

Шляхами оновлення функції організування є: відмова від побудови структури управління винятково за лінійно-функціональним принципом та застосування технології її моделювання; замість традиційного відстеження субординації та регламентації горизонтальних зв'язків – їх якісний розвиток на демократичних засадах; забезпечення динаміки функціональних обов'язків персоналу в залежності від завдань та ситуацій; орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів; створення умов для розвитку

неформальної структури колективу та формування позитивного іміджу закладу освіти [4].

Таким чином, організування – це функція, що здійснюється керівником і спрямована на розподіл спільної діяльності серед виконавців та встановлення між ними відносин, що викликають ефект додаткового корисного результату; функція, яка забезпечує ефективність рішення задач; дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

Натепер загальновизнано, що *контроль* – це важлива та об'єктивно необхідна функція управління. Ефективність здійснення контролю зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, його навчально-виховного процесу, діяльності педагогічного колективу та усіх систем закладу. Функція контролю дозволяє тримати у полі зору найважливіші питання, своєчасно реагувати на негативні явища та відхилення від норми, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальну трудову напругу в колективі. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним закладом освіти.

Контроль покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності закладу та його педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів, норм, рішень, правил. Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності та бюрократизації, або до його формалізації та повній лібералізації.

Основна мета контролю як функції управління – встановити припустимі відхилення планової діяльності від встановлених стандартів. Завдання контролю полягають у забезпеченні планового перебігу діяльності та досягнення цілей і прогнозованих результатів, встановленні відповідності стандартам якості діяльності та її результатів, підтримки гарантованості виконання рішень, встановлення зворотного зв'язку у процесі комунікацій під час діяльності, створенні умов для підвищення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації [3].

Контроль повинен відповідати основним принципам, що уможлиблюють його ефективність: стратегічна спрямованість (контроль повинен відображати пріоритети розвитку закладу освіти); плановість та систематичність (дають можливість уникнути надмірного контролю та навпаки – попередити його відсутність); своєчасність (забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкту контролю у часі за допомогою відповідних вимірів); гнучкість (параметри контролю, що відігравали провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність; система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю); науковість (передбачає глибоку наукову основу контролюючої діяльності, повноту висновків та рекомендацій, високий рівень компетентності перевіряючого); об'єктивність (щодо оцінки та доброзичливості у ставленні до суб'єктів перевірки); адресність (інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати); економічність та раціональність (полягає у застосуванні ефективних технологій та методів контролю); поєднання контролю з самоконтролем (створює умови для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання); гласність (дає можливість демократизувати процедуру контролю та зняти зайву напругу з суб'єктів контролю).

Вважаємо, що основна тенденція модернізації контролю полягає у поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи людиноцентристського, демократичного управління. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним закладом освіти.

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками, за відхиленнями).

Вважаємо, що функція регулювання має належне місце в управлінському циклі з огляду на те, що саме вона покликана усувати перешкоди і відхилення від цілей діяльності, забезпечувати розвиток організацій та якість управління. Об'єктивна основа функції регулювання пов'язана із підтримкою динамічної рівноваги. Внутрішні та зовнішні умови організації є мінливими. Тому регулятивна діяльність керівника забезпечує створення балансу між традиціями та розвитком, бажаннями замовників та можливостями організації, сподіваннями колективу і реаліями життя тощо. Вона пов'язана із пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, впровадженням інновацій.

Отже, регулювання – це загальна функція управління, сутність якої полягає у коригуванні за наслідками контролю. Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; забезпечення позитивних змін та розвитку [3].

Корекції (зміни, доповнення) можуть вноситись у систему інформації та її обробки, завдання й цілі діяльності, плани, форми і зміст роботи, систему стосунків між людьми; технологію контролю, висновки та рішення за наслідками контролю. У такий спосіб регулювання пов'язане із усіма функціями управління, передбачає упорядкування усіх ланок організації та її діяльності, корекцію її підсистем. Відтак регулювання – це вміння підтримувати систему організації на оптимальному якісному рівні, спрямовувати її розвиток.

На етапі регулювання керівник розробляє та реалізує систему заходів, які б дозволили ліквідувати проблеми та недоліки, що виникли на час контролю; сприяти позитивним тенденціям та закріпленню досягнень; визначитись із шляхами та засобами подальшого вдосконалення.

Регулювання завжди стосується певних змін або розвитку, які стали очевидними після контролю. М. Мартиненко зазначає, що ця функція «... пов'язана з потребою природного динамічного розвитку організації, з

появою нових задач управління, з переходом системи у новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх сил» [5, с. 332].

Усвідомлення і сприйняття функції регулювання, як надзвичайно важливої та змістовно наповненої функції управління, є вагомим чинником, що зумовлює ефективність сучасного менеджменту. Оновлені підходи до регулювання стосуються розроблення системи мотивування та стимулів, реалізації ідей рефлексивного управління, впровадження принципів раціоналізації діяльності, приведення усіх функцій у відповідність до завдань діяльності, створення інноваційного середовища в закладі освіти та раціоналізації управління на засадах сучасних технологій менеджменту.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який має циклічний характер. Його ефективність забезпечують загальні функції управління. Позитивним у підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу перш за все є те, що вони подані у певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління. На шляху удосконалення діяльності сучасного керівника закладу освіти трансформація загальних функцій управління, їх наповнення новим змістом стають неминучими.

Відкритими до подальших наукових розвідок є проблеми удосконалення загальних функцій управління з огляду на стрімкий розвиток теорії та практики менеджменту, їх адаптації до управління закладами освіти.

Література:

1. Алексеєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті. *Педагогіка та психологія: наук. зб.* Чернівці: Чернівецький університет, 2005. Вип. 224. С. 3-9.
2. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Університет менеджменту освіти АПН України. Київ, 2010. 23 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с.
4. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: Планета-принт, 2015. 139 с.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ: Каравела, 2005. 496 с.
6. Наука управління: з історії менеджменту. Хрестоматія: навчальний посібник / упоряд. І. О. Слепов. Київ: Либідь, 1993. 304 с.