

*Д. О. Автенюк*  
*аспірантка I курсу спеціальності 073. Менеджмент*  
*кафедри менеджменту*  
*факультету менеджменту,*  
*готельно-ресторанної справи та туризму*  
*Науковий керівник: Л. І. Райчева*  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*Міжнародний гуманітарний університет*  
*м. Одеса, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

***Анотація.** Одним з найбільш складних моментів і в теорії і в практиці менеджменту є правильний вибір методів управління персоналом підприємства. Це, в першу чергу, пов'язано зі складністю людської психіки і складністю моделювання відповідних реакцій на впливу менеджерів, як окремими працівниками, соціальними групами, так і колективом в цілому. Крім того, слід враховувати, що різні методи управління роблять різний вплив на виробництво і на працівника, а, крім того, дають диференційовані результати в різних ситуаціях.*

***Ключові слова:** промислове підприємство, система менеджменту, персонал, комерція, економіка, мотивація, міжнародні стандарти.*

Актуальність даної наукової статті полягає в тому, що в умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами постає необхідність працювати по-новому, рахуючись з законами і вимогами ринку, опановуючи новим типом економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора.

З моменту початку наукового вивчення законів і закономірностей управління трудовими ресурсами, процесів мотивації і методів стимулювання праці було розроблено безліч теорій, що концентруються на змістовних, процесних або ситуаційних моментах. Проте, вичерпної концепції, що дає керівництву організації конкретний набір підходів і важелів формування трудової мотивації і лояльності персоналу підприємства до сих пір немає. У той же час посилення конкуренції, як на місцевих, так і на глобальних споживчих ринках, ускладнення умов ведення бізнесу в силу прискорення науково-технічного прогресу, вивело аспекти управління трудовими ресурсами в ряд вирішальних для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Це вказує на актуальність обраної теми статті [4].

Аналізуючи діяльність українських промислових підприємств, дослідження зводиться до того, що одним з основних факторів, що впливають на розвиток компаній та збільшення їхнього обороту виступає – система менеджменту. Саме менеджмент лежить в основі управління підприємством, вплив на трудові ресурси і, як наслідок, результативність.

Донедавна багатьох країн західна модель управління персоналом була пріоритетною під час виборів шляху економічного розвитку. Певною мірою вона виявилася ефективною для повоєнної Німеччини та Японії, але, перенесена наприкінці минулого століття в Україну, не дала бажаних результатів. Більше того, викликала низку негативних наслідків та кризових явищ. Багато фахівців України дійшли висновку, що найкращим рішенням для наших країн стане синтез зарубіжних підходів.

Звертаючись до початкових теорій, то витік практичного застосування менеджменту було покладено не на комерційні, а громадські та державні організації. Дослідник Фредерік У. Тейлор, мабуть, був першим, хто використовував терміни «менеджмент» та «менеджер» у їхньому сучасному значенні. У своїй доповіді Конгресу США в 1912 Тейлор як приклад застосування «менеджменту» навів не комерційне підприємство, а некомерційну організацію – клініку Мейо [3].

«Система менеджменту» Тейлора знайшла своє застосування в американських військових військах, які належали державі і перебувають у державному управлінні, а також у процесі реорганізації армії США у 1901 році. Перша посада, яка відповідала терміну «менеджер» у його сучасному розумінні, також з'явилася не в бізнесі. Це був «керуючий містом» (невиборна посадова особа) – американський винахід початку століття.

Незважаючи на те, що Радянський Союз розпався ще у 1991 році, стиль управління на багатьох великих українських підприємствах досі залишається практично незмінним та характеризується як адміністративно – командний.

І хоча цей стиль управління потроху відходить у минуле, деякі його елементи все ще залишаються. Так, на великих українських підприємствах штат управлінців мотивують так звану «системою тіньової винагороди», яка базується на «відкатах» та сірих схемах [1].

Чи можна підвищити ефект управлінських систем в Україні? Спочатку потрібно провести модернізацію підприємств та формалізувати систему відносин. Сьогодні в Україні здійснюються спроби розробки та впровадження сучасної системи оплати праці, але лише в окремих компаніях. Поки це не станеться на всіх підприємствах різних форм власності, впровадження сучасних управлінських схем швидше представлятиме данину моді, ніж необхідність.

Одна з головних завдань підприємств різних форм власності та сфер діяльності – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора і досягнення найкращих виробничих результатів.

За останні двадцять п'ять років лише кілька проблем в теорії управління обговорювалися так часто, як питання про те, що є стимулом для працівників в комерційних організаціях. Мотивація службовців в індустрії гостинності є однією з актуальних завдань, що створюють для керівників труднощі. До сих пір мотивація до праці і пов'язане з цим стан моралі в виробничих відносинах є найважливішими факторами успіху будь-якої організації в сфері гостинності, в значній мірі залежною від ефективних міжособистісних відносин працівника і клієнта.

Шлях до Європейського союзу для України і лежить не лише через гармонізацію існуючого законодавства та прийняття недостатніх нормативних актів. Одним із пунктів Угоди про асоціацію є приведення технічних регламентів виробництва продукції в Україні до європейських норм. Саме момент імплементації ефективних західних норм у структуру управління українських підприємств зможе вивести менеджмент на якісно новий рівень ефективності [2].

Це означає, що протягом десяти років наша країна зобов'язана відмовитися від старих, що збереглися ще з радянських часів, способів виробництва. Так само, як і від нових, але не відповідних євростандартам. Реформа сфери технічного регулювання дозволить українським виробникам відкрити дорогу на світові ринки, куди сьогодні важко потрапляє більшість наших компаній. Споживач же отримає якісніший товар, зроблений за європейськими мірками, але в Україні. Проте процес переходу не може бути безболісним. І ступінь незручностей залежатиме від того, наскільки ефективно держава зможе забезпечити роботу зі скасування старих та прийняття нових стандартів.

Для України поки що характерний радянський стиль управління, що спирається на примус. Це історія не про досягнення і кінцевий продукт, а про систематичне виконання процесів. Але зараз країна все більше орієнтується на Захід, і це початок великої трансформації.

Якщо розглядати стан мотиваційної системи на приватних фірмах, в нашому випадку окремо-виробничі підприємства, то видно, що вона далеко не досконала. Існує ряд проблем, таких як: переважання системи штрафів над системою заохочень. Це має велику психологічну напругу і незадоволеність співробітників, і, тим самим, знижує їх інтерес до виконуваної роботи і продуктивність праці; нехтування інтересами і побажаннями працівників. Тобто керівників не вислуховують думки і нові ідеї своїх підлеглих, хоча працівники могли б запропонувати дієві ідеї з приводу поліпшення роботи підприємства, і тим самим підвищити прибутковість фірми і зрозуміти, що вони потрібні підприємству; дуже часто зустрічаються погані умови роботи: непридатні приміщення, час роботи. Наприклад, існує нічна зміна, яка як відомо погано впливає на фізичний стан організму людини, а доплати, які визначені в розмірі 40% від фонду заробітної плати, відсутні. [3]

Сучасна ділова культура, характерна для розвинених країн світу та властива Європейському континенту, у загальному вигляді відображена у 17 глобальних цілях сталого розвитку ООН (вже адаптованих для України), 10 принципах соціальної відповідальності ООН та 8 фундаментальних концепціях досконалості EFQM (Європейського фонду менеджменту якості). При цьому якщо 17 цілей і 10 принципів

є загальними установками ззовні, то вісім концепцій – це орієнтири чи підказки, як організаціям сформувати сучасну ефективну систему менеджменту зсередини, імплементувавши в ній і цілі сталого розвитку та принципи соціальної відповідальності. Це вкрай необхідно для забезпечення орієнтації на цілі та принципи не епізодично, а систематично у процесі щоденної роботи.

Фундаментальні концепції для їх практичного застосування представлені у вигляді моделі досконалості EFQM (моделі ідеальної організації), що складається з 9 критеріїв та 32 підкритеріїв і що дозволяє конкретним організаціям, порівнюючи себе з цією моделлю, визначати свій реальний стан та формувати програми цілеспрямованого системного вдосконалення, орієнтовані на і цілі. В основі моделі EFQM лежить системний менеджмент, що включає сучасну систему управління. Спільно з моделлю EFQM і в Європі, і в усьому світі використовуються також міжнародні стандарти на цільові системи управління, орієнтовані на якість, екологію, енергоспоживання та ін. Одночасно для поширення у громадській сфері, насамперед серед органів виконавчої (ОИВ) у процесі їх реформування, модель EFQM спрощена і представлена як моделі CAF (Common Assessment Framework), яку успішно використовують вже понад 4 тис. європейських організацій [6].

У західному бізнесі прийнято матричну систему управління: компанія розділена на рівні, кожному з яких приймаються відповідні рішення. Таким чином відповідальність за результат розподіляється між усіма працівниками. Право прийняття рішення спускається як найнижче.

Однією з головних систем, які необхідно реорганізувати та призвести до норм європейського менеджменту – система прийняття рішень та система взаємодії з співробітниками, у нашому випадку промислового підприємства. В Україні існує пірамідальніша система, де всі рішення стікаються до керівника.

Модель мотивації бізнесу проста. Його поняття мають лише основні атрибути – ідентифікатор та текстовий опис. Більшість його асоціацій є необмеженими: необов'язкові та багато-до-багатьох [1].

Програмні засоби, що підтримують модель бізнес-мотивації, зазвичай забезпечують просту функціональність запису та звітності з деякими можливостями аналізу (наприклад, звітування про цілі, які не визначаються кількісно цілями, бізнес-правила, що не впливають із будь-якої бізнес-політики).

Модель мотивації бізнесу не є:

- Специфікація процесу або інструменту управління розвитком бізнесу.
- Специфікація для визначення проекту або процесу управління або інструменту.
- Специфікація повної бізнес-моделі.

Це може бути включено до таких специфікацій, але це виходить за рамки цього.

Тож для наглядності можна виділити основні напрямки, які мають запроваджувати топ менеджери у виробничому сегменті для розвитку комерції шляхом побудови гарної мотиваційної системи персоналу і тим самим підвищення прибуткових показників компанії: [2]

Таблиця 1.1

<b>Бізнес має містити для розвитку мотивації:</b>	<b>Не потрібно у бізнесі для мотивації:</b>
Чітко визначені бізнес-плани у контексті розвитку	Інструменти управління бізнесу
Обов'язково 3 ключових еленти: бізнес-процес, бізнес-правило та організаційна одиниця	Специфікація окремих бізнес-проектів
Ідея командної ідеології	Специфікація повної моделі бізнеса
Моделі ділової мотивації персоналу	Жорстку систему штрафів

Тільки в деяких великих українських промислових компаніях керівниками впроваджуються саме матричні системи. Проте в Україні є свої нюанси, тому потрібний додатковий контроль. У ментальності людей залишилася спадщина радянських часів. Адже довгі роки ті, хто працював у колгоспах та радгоспах, належали до майна цих держпідприємств як до свого власного. Але такого вже лишилося зовсім небагато. Якщо за основу брати аналіз великих підприємств, а особливо з іноземними активами в них, або зарубіжними дочірніми філіями, то система прийняття рішень є матричною. У цій структурі, топ менеджер керується не тільки особистою мотивацією, але й орієнтується на штат співробітників, беручи за основу зріз думок щодо кожного департаменту.

Водночас українці продовжують відчувати, що потрібно зробити більше для вдосконалення управління. Відсутність довіри до державних установ залишається основною проблемою для більшості людей, і опитування показують, що багато хто вважає, що корупція залишається ендемічною – від фінансового сектора до охорони здоров'я – і що потужні олігархи все ще домінують в економіці [4].

Після багатьох років політичної та економічної напруженості українська економіка почала стабілізуватися, але спалах COVID-19 змінив цю тенденцію. За даними МВФ, ріст ВВП впав до оціночних -7,2% у 2020 році (з 3,2% у 2019 році), і очікується, що він зросте до 3% у 2021 році та 3,2% у 2022 році, за умови відновлення глобальної економіки після пандемії. Діяльність повинна підтримуватися пожатвенням зовнішнього та внутрішнього попиту, а також фінансовим та монетарним стимулом.

Адаптуючи навіть у деяких ланках норми міжнародних стандартів управління, навіть поки що тільки у великих компаніях, підхід до контролю та мотивації працюватиме у бік лояльної продуктивності, і змінюватиме ментальність людей від підлеглого – керуючого, до зацікавленого в результаті – обговорення.

Аналізуючи міжнародні стандарти, що можуть покращити не тільки фінансові показники українських промислових підприємств, а й збільшити мотиваційний потенціал штату співробітників, пропонуються наступні концепції та підходи: [3].

Таблиця 1.2

Концепція економічного та соціального розвитку «Індустрія 4.0»	Соціально-інклюзивний підхід	Принципи кругової економіки
<p>реструктуризація та спрощення бізнес-процесів; побудова ланцюжків створення вартості з використанням кіберфізичних систем, цифрових даних,  Інтернет речей, Інтернет послуг та побудова розумного бізнесу;  автоматизація замовлення, контроль доставки та налаштування можливості відстеження готової продукції зі складу на підприємстві до кінцевого замовника;  запровадження персоналізованого випуску масового виробництва; генерування потоку нових знань та розширення передачі технологій;  впровадження виробництва високотехнологічних зразків продукції машинобудування.</p>	<p>створення інклюзивних моделей розвитку бізнесу та створення нових робочих місць для справедливого розподілу товарів, послуг та дивідендів у суспільстві в грошовій та негрошовій формі грошові форми від зростаючого добробуту;  підтримка інклюзивної та стійкої ділової практики;  створення інклюзивних інноваційних моделей запуску бізнесу для різних верств населення (включаючи молодь, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та учасників АТО, людей з інвалідністю);  адаптація товарів та послуг у депресивних регіонах країни з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;  реалізація принципу різниці між зростанням і розвитком в управлінні промисловими підприємствами;  залучення інвестицій для подолання бар'єрів на шляху інклюзивного розвитку.</p>	<p>створення замкнених ланцюгів поставок для максимізації доданої вартості протягом усього життєвого циклу товару (обслуговування, повторне використання продуктів, переробка-відновлення, переробка);  оптимізація процесів споживання шляхом розробки та розподілу продукції, компонентів та матеріалів, що відповідають високому рівню повторного використання;  посилення контролю за природними ресурсами та підтримка стійкого балансу відновлюваних ресурсів; виявлення та попередження негативних зовнішніх наслідків поточної виробничої діяльності.</p>

Отже, важливе завдання управління в українських промислових підприємствах – забезпечення у всіх виконавців бажання і готовності ефективно виконувати свої обов'язки. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах в центрі уваги управлінської науки виявляється не тільки нарощування економічних показників, розробка та впровадження стратегії реалізації та просування товару на ринку, але і максимізація ефективності менеджменту за рахунок вдосконалення процесів управління персоналом шляхом формування, розвитку і вдосконалення систем мотивації та менеджменту. Від чітко розроблених систем управління трудовою мотивацією працівників залежить не тільки підвищення творчої і соціальної активності конкретного працівника, а й ефективність роботи підприємства різних форм власності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк Л.Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Л. Л. Антонюк, А. М. Підручник, В. С. Савчук. К. : КНЕУ, 2003. С. 394.

2. Варналій З.С. Мале підприємництво у сфері побутового обслуговування населення. З. С. Варналій, Л. П. Хмелевська, М. О. Хмелевський. К. : Знання України, 2004. С. 259.
3. Гриньов, А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. А. В. Гриньов. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. С. 305.
4. Пономаренко, В. С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект, В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремська, В. М. Луцковский та ін. Х. : ХГЭУ, 2002. С. 252.
5. Рогоза, М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. С. 136.
6. Оцінка бізнес регулювання. Електронний бізнес-журнал. URL: <http://www.doingbusiness.org/>

***D. Avteniuk. Improvement and development of management of Ukrainian industrial enterprises as a factor of growth of commercial indicators. – Article.***

**Summary.** *One of the most difficult points in the theory and practice of management is the correct choice of methods of personnel management. This is primarily due to the complexity of the human psyche and the difficulty of modeling appropriate responses to the influence of managers, both individual employees, social groups and the team as a whole. In addition, it should be borne in mind that different management methods have different effects on production and the employee, and, in addition, give differentiated results in different situations.*

**Key words:** *industrial enterprise, management system, personnel, commerce, economics, motivation, international standards.*

***Д. А. Автенюк. Совершенствование и развитие менеджмента промышленных предприятий Украины, как фактор роста коммерческих показателей. – Статья.***

**Аннотация.** *Одним из более сложных моментов и в теории и в практике менеджмента является верный выбор способов управления персоналом компании. Это, в первую очередь, связано со сложностью человеческой психики и сложностью моделирования ответных реакций на влияния менеджеров, как отдельными работниками, социальными группами, так и коллективом в целом. Кроме того, следует учитывать, что разные методы управления оказывают разное влияние на производство и на работника, а, кроме того, дают дифференцированные результаты в разных ситуациях.*

**Ключевые слова:** *промышленное предприятие, система менеджмента, персонал, коммерция, экономика, мотивация, международные стандарты.*

**УДК 338.48**

***Л. М. Жирак***

*старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
ЗВО «Університет Короля Данила»  
м. Івано-Франківськ, Україна*

***О. Г. Мальована***

*старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
ЗВО «Університет Короля Данила»  
м. Івано-Франківськ, Україна*

## **ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА ІНДУСТРІЯ ЯК СКЛАДОВА ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА**

**Анотація.** *У статті проаналізовано сучасний стан готельно-ресторанної індустрії Івано-Франківська, тенденції та напрями розвитку туристичної галузі міста у зв'язку з подіями останніх років. Івано-Франківськ – європейське, перспективне, туристично привабливе місто, яке має потужну ресурсну та інфраструктурну базу для того, щоб стати ключовим центром розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу в регіоні, а не просто транзитним містом неподалік карпатських курортів. Місто стає центром гастрономічного туризму, де вдало поєднується автентична кухня та європейські традиції, а заклади ресторанного господарства можуть задовольнити найвибагливішого туриста. Івано-Франківськ, завдяки своєму вдалому розташуванню та багатому*