

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

**О. Ю. Давидова**

**ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
ГОСПОДАРСТВА: МЕТОДОЛОГІЯ,  
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

**Монографія**

**ХАРКІВ**

**2018**

УДК 001.895:[65.016:640.4]

ББК 65.43

Д 13

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради  
Харківського державного університету харчування та торгівлі  
(протокол № 11 від 31.05.2018 р.)*

### **Рецензенти:**

*Л. Г. Шемаєва*, доктор екон. наук, проф., завідувач відділу фінансової безпеки Національного інституту стратегічних досліджень (м. Київ);

*В. Є. Хаустова*, доктор екон. наук, доц., завідувач сектором промислової політики та інноваційного розвитку Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків);

*О. Ю. Рудченко*, доктор екон. наук, проф., професор кафедри статистики ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», заступник директора з наукових питань Інституту системних статистичних досліджень (м. Київ)

### **Давидова О. Ю.**

Д13 Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія : / О. Ю. Давидова. – Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 448 с.

ISBN

В монографії викладені загальнотеоретичні, методологічні і практичні основи інноваційного управління розвитком підприємств. Особлива увага приділена питанням діагностики і підвищення ефективності інноваційного управління розвитком підприємств, методологічного підґрунтя та концептуальним основам формування і оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Матеріали монографії призначені для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів, керівників, підприємців, а також усім, хто цікавиться питаннями інноваційного управління розвитком підприємств.

УДК 001.895:[65.016:640.4]

ББК 65.43

© Давидова О. Ю., 2018

© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2018

ISBN

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств: дефініції, складові та тенденції розвитку.....	9
1.2. Генезис поняття «інноваційне управління розвитком підприємств» .....	29
1.3. Трансформація концептуальних поглядів щодо інноваційного управління розвитком підприємств .....	49
Висновки до розділу 1 .....	65
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>67</b>
2.1. Сучасний модельний ряд оцінки інноваційного управління розвитком підприємств .....	67
2.2. Інноватика як основа формування методологічних аспектів інноваційного управління розвитком підприємств .....	84
2.3. Методи оцінювання ефективності формування інноваційного управління розвитком підприємств .....	97
Висновки до розділу 2 .....	112
<b>РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА ДЕТЕРМІНАНТ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>114</b>
3.1. Особливості розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України .....	114

3.2. Теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства .....	135
3.3. Комплексний аналіз і рейтингова оцінка інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства .....	157
Висновки до розділу 3 .....	172
<b>РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>175</b>
4.1. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: науково-практичний підхід до генерування управлінських рішень на основі регресійно-кореляційної моделі .....	175
4.2. Оцінка ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства .....	192
4.3. Науково-методичний підхід до прогнозування рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства .....	214
4.4. Теоретична модель формування лояльності споживачів підприємств готельно-ресторанного господарства .....	236
Висновки до розділу 4 .....	246
<b>РОЗДІЛ 5. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>250</b>
5.1. Побудова системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства .....	250

5.2. Формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства .....	273
5.3. Розробка ієрархії стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства .....	281
5.4. Побудова когнітивної моделі поведінки (функціонування та розвитку) підприємств готельно-ресторанного господарства .....	302
Висновки до розділу 5 .....	312
ВИСНОВКИ.....	317
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	322
ДОДАТКИ.....	370

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання спонукають керівників вітчизняних підприємств до формування системи інноваційного управління, а саме до постійного пошуку та вдосконалення механізмів формування та продукування ефективних управлінських рішень. Для завоювання внутрішніх та зовнішніх ринків сучасним керівникам необхідно підвищувати конкурентоспроможність підприємств за рахунок підвищення якості продукції та рівня обслуговування, відповідати світовим стандартам, мати висококваліфікований персонал та займатися постійним підвищенням його кваліфікації, використовувати провідні технології та ін. Це стосується всіх суб'єктів господарювання та підприємств готельно-ресторанного господарства зокрема, тому що вихід України на новий рівень суспільно-економічних відносин не тільки з європейськими державами, а й з усіма країнами світу потребує нових перетворень. Незважаючи на існуючі проблеми, наша країна має низку переваг, зокрема вона географічно сприятливо розташована. Проведення «Євро-2012» показало, що країна є привабливою для іноземних туристів, отримано багато позитивних відгуків. Проте для підвищення рівня обслуговування необхідно займатися питаннями формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що підвищить рівень конкурентоспроможності країни на світовій арені та сприятиме залученню додаткових інвестицій.

Еволюційному процесу інноваційного управління розвитком підприємств приділяють увагу вітчизняні та іноземні вчені-економісти: І. Ансофф, Ф. Валента, П. Друкер, О. Кузьмін, М. Мескон, О. Раєвська, А. Садеков, В. Шатун та ін.

Науковці визначили причини виникнення різних концепцій інноваційного управління розвитком підприємств та основні напрями еволюційного розвитку.

Дослідженню цієї проблематики присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Р. Акоффа, П. Анохіна, В. Афанасьєва, Л. Барталанфі, І. Блауберга, О. Богданова, В. Волкової, Ю. Ворони, Д. Гвішіані, Р. Джонсона, Д. Діксона, С. Никанорова, В. Садовського, Р. Саймона, Ф. Темникова, В. Тюхтіна, А. Уємова, Ю. Черняк, Ю. Урманцева, Е. Юдіна та ін.

Проблема інновацій в управлінні привертає увагу широкого кола фахівців. Теоретичні і практичні проблеми організаційних змін, підвищення ефективності управлінської діяльності в різних сферах у результаті впровадження управлінських інновацій взаємозв'язку соціальних та управлінських трансформацій досліджують В. Авер'янов, В. Бакуменко, М. Білинська, В. Гріньов, В. Майборода, О. Оболенський, В. Прохорова, В. Проценко, І. Розпутенко, В. Чобіток, В. Шамрай, В. Юрчишин та низка інших учених.

Проте основна частина робіт має переважно загальнотеоретичний характер або присвячена вирішенню окремих аспектів проблем інновацій в управлінні.

Проблемам інноваційного управління розвитком підприємств в економічній літературі присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Значний внесок у розвиток цього напрямлення внесли такі вчені: І. Ансофф, Л. Богуш, В. Дикань, М. Данько, Л. Калініченко, А. Міщенко, П. Перерва, В. Прохорова, М. Портер, О. Тридід, Р. Фатхутдінов та ін.

Питанню дослідження теоретико-методичних засад у сфері стратегії розвитку підприємства присвячена низка праць вітчизняних та закордонних вчених. Серед них можна виділити роботи Н. Аванесової, О. Азаряна, О. Арєф'євої, А. Балановича, О. Вінокуров, О. Віханського, А. Воронкової, А. Гітельмана, Л. Довганя, П. Дойла, І. Должанського, Л. Зайцева, А. Зуба, І. Ігнат'євої, Б. Карлоффа, Ю. Лапигіна, Л. Лозовського, Ю. Маленкова, Л. Мельника, Г. Мінцберга, О. Мозенкова, В. Отенка, В. Павлової, Н. Педченка, Й. Петровича, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Б. Райзберга, М. Саєнка, Г. Семенова, Н. Смирнової, М. Соколової, А. Томпсона, О. Тридіда, М. Туленкова, М. Чорної, Р. Фатхутдінова, А. Фоміного, З. Шершньової,

О. Яременка та ін. Ними розглядалася сутність стратегії підприємства, її види та ієрархія, розроблялися підходи до її розробки та реалізації. Окрім того, значна увага приділялася формуванню спеціального методичного інструментарію у сфері стратегічного управління підприємством. Але відмінність бачення щодо того чи іншого аспекту стратегічного управління гальмує застосування підприємствами сучасних наукових розробок під час господарської діяльності.

Проблеми розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства розглянуті у працях таких науковців, як О. Борисової, О. Головки, Г. Круль, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, О. Шаповалової. У цих роботах розглядаються основи організації та розвитку готельно-ресторанного господарства, аналізуються чинники, що впливають на ринок готельно-ресторанного господарства в Україні.

Проте, незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців, проблема вимагає свого подальшого більш глибокого дослідження, з огляду на те, що формування системи інноваційного управління розвитком підприємств вимагає нових, адаптивних методологічних наукових напрацювань у цьому напрямку.

Автор висловлює пошану та щирю вдячність ректору Харківського державного університету харчування та торгівлі, доктору технічних наук, професору, заслуженому діячу науки і техніки України, Лауреату державної премії України в галузі науки і техніки Олександрові Івановичу Черевко за підтримку на шляху до наукового становлення. Науковому консультанту, доктору економічних наук, професору Прохоровій Вікторії Володимирівні за шлях творчого пошуку. Рецензентам – доктору економічних наук, професору Л. Г. Шемаєвій, доктору економічних наук, доценту В. Є. Хаустовій, доктору економічних наук, професору О. Ю. Рудченко за справедливі зауваження та побажання, зазначені в процесі рецензування монографії.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств: дефініції, складові та тенденції розвитку

У сучасних умовах господарювання розробка та впровадження інноваційного управління розвитком вітчизняних підприємств є актуальною проблемою, тому що інтенсивний світовий розвиток вимагає постійного вдосконалення функціонування підприємств із метою завоювання нових ринків, підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутку та задоволення попиту споживачів. Інноваційне управління розвитком підприємств має сприйматися керівниками як дієвий спосіб реагування на виклики ринку в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Як елемент системи управління, інноваційне управління розвитком підприємств сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, виявляючи проблеми та визначаючи напрямки їх вирішення, використовуючи потенційні умови та ресурси. Інноваційне управління розвитком підприємств має враховувати фактори впливу зовнішнього оточення й розробляти та впроваджувати такі сценарії розвитку, які, за потреби, корегуються й адаптуються до змін, що відбуваються в економіці та суспільстві. Від того, наскільки правильно впроваджується система інноваційного управління (визначені та структуровані стратегічні завдання, упроваджені послідовні заплановані заходи), залежить успішний розвиток підприємств.

Дослідженню цієї проблематики присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Р. Акоффа, П. Анохіна, В. Афанасьєва,

Л. Барталанфі, І. Блауберга, О. Богданова, В. Волкової, Ю. Ворони, Д. Гвішіані, Р. Джонсона, Д. Діксона, С. Никанорова, В. Садовського, Р. Саймона, Ф. Темникова, В. Тюхтіна, А. Уємова, Ю. Черняк, Ю. Урманцева, Е. Юдіна і багатьох інших.

Проте, незважаючи на вагомий внесок науковців, проблема вимагає подальшого, більш глибокого дослідження з огляду на те, що формування системи інноваційного управління розвитком підприємств потребує нових, адаптивних методологічних наукових напрацювань із цього напрямку.

Розглянемо гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств. Поняття «гносеологія» широкіше за змістом, воно охоплює будь-які форми і види пізнання людиною навколишнього світу – наукові, донаукові, ненаукові.

Гносеологія (грец. *gnosis* – пізнання і *logos* – учення) – галузь філософії, яка вивчає сутність пізнавального процесу, його закономірності та принципи, форми і типи одержання знання про світ в усьому його багатоманітті [97].

За результатами дослідження низки джерел [5; 23; 28; 39; 297; 314; 344; 365] автором було сформовано філософську сутність гносеології (рис. 1.1).

Важливим розділом філософської гносеології є вчення про структуру і методи пізнання, його рівні та способи, завдяки яким відбувається одержання знань, їх систематизація, оформлення в наукові гіпотези, концепції, теорії. Центральним пунктом гносеології є проблема істини як результату адекватного відображення у свідомості суб'єкта пізнавальної діяльності сутнісних властивостей об'єкта дослідницького інтересу. За словами Г.-В.-Ф. Гегеля, істина – велике слово і велике діло; більшою мірою вона – ставлення до життя, позиція, від самого поступу, самого наближення до якої, якщо дух і душа людини здорові, вище здіймаються груди, глибше дихається [23].

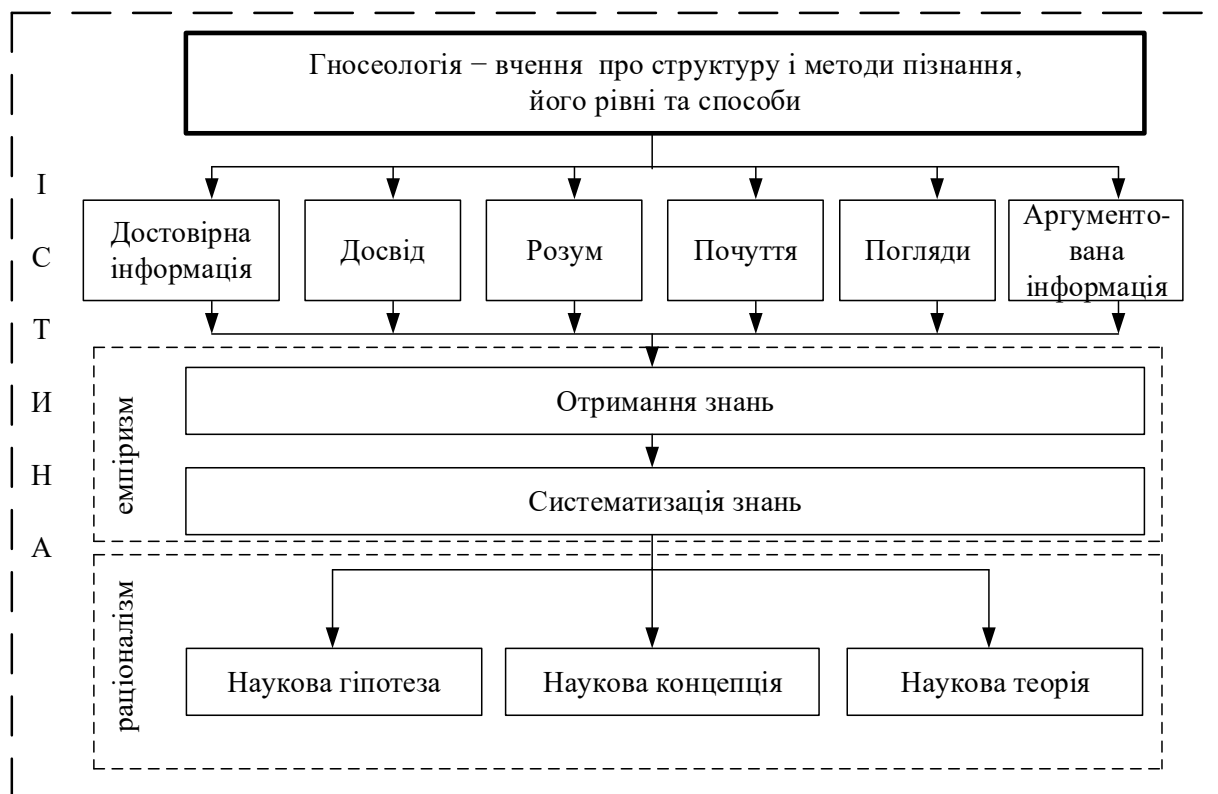


Рис. 1.1. Філософська сутність гносеології (авторська розробка)

Проблеми пізнання навколишньої дійсності завжди хвилювали мислителів. Однак розгорнута гносеологічна проблематика була осмислена в Новий час, коли потреба в достовірному знанні про сутність речей, природних і суспільних явищ стала домінуючою в мотивації філософських пошуків (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Філософська природа виникнення емпіризму та раціоналізму (авторська розробка)

Загострилася і проблема активності суб'єкта в пізнавальному процесі, його можливостей отримати потрібне знання як достовірну, аргументовану інформацію про навколишній світ, здатності людини завдяки своєму досвіду, від якого залежать її почуття і розум, одержати точні, істинні знання про природу, суспільне життя і про себе [28].

У табл. 1.1 за результатами досліджень джерел [5; 23; 28; 39; 297; 314; 344; 365] наведено філософські погляди на формування наукового пізнання.

*Таблиця 1.1*

### **Філософські погляди на формування наукового пізнання**

*(авторське опрацювання [5; 23; 28; 39; 297; 314; 344; 365])*

Філософи	Сутність філософського погляду
1	2
<b>Філософи-скептики</b>	
Піррон, Секст Емпірик, М.-Б. де Монтень, Д. Юм	Висловлювали сумнів щодо можливості отримати істинне знання
І. Кант	Заперечував здатність людини до пізнання сутності об'єктів («речі в собі»), обмежував пізнання сферою явищ («речі для нас»). Цим він обґрунтовував розповсюджений у сучасній некласичній філософії гносеологія най песимізм (лат. – найгірший) – зневіра в можливості людського розуму пізнати сутність речей і процесів, а також у можливості керуватися здобутим знанням у практичному житті
Р. Декарт, Г.-В. Лейбніц, Г.-В.-Ф. Гегель, К. Маркс	Наголошували на необмежених можливостях людського розуму, його пізнавальній могутності, вірі в його здатність осягнути істину. На цьому ґрунтується гносеологічний оптимізм (лат. – найкращий) – віра у всемогутність сили розуму, його здатність озброїти людство істинним знанням, яке уможливорює продуктивно-доцільне використання природних ресурсів і суспільних надбань

Продовження табл. 1.1

1	2
<b>Філософи-сенсуалісти</b>	
Дж. Локк, Т. Гоббс, Д. Берклі	Визнавали головним чинником пізнання людські почуття
Дж. Локк	Усі людські знання мають чуттєво-досвідний характер, а людська душа – «чиста дошка» (tabula rasa), «білий папір без будь-яких знаків та ідей», на якому досвід залишає свої письмена. Відчуття є першопричиною виникнення ідей («усі знання походять від відчуттів», «у розумі немає нічого, що б первісно не містилося в почуттях»). Його вчення про досвідне відображення матеріального світу (емпіризм) є одними із центральних положень сенсуалістичних та емпіричних теорій пізнання
<b>Філософи-раціоналісти</b>	
Р. Декарт, Г.-В. Лейбніц, Б. Спіноза	Визнавали провідну роль розуму в одержанні знання, вважали його джерелом істини
Р. Декарт	Лише розум вказує надійний шлях досягнення істини, оскільки почуття здатні вводити людину в оману. Єдиним достовірним фактом для людини є усвідомлення існування власного розуму. Мислю, отже існую! (Cogito, ergo sum). Розум, мислення і самосвідомість, а не життєвий досвід, є вирішальними факторами процесу пізнання. Запах, смак, твердість, світло, тепло є вторинними якостями, яким передують первинні якості мислячої субстанції: ідея Бога як найдосконалішої істоти, аксіоми математики. Ідеї, якими керується людський розум, властиві людині від народження

Відповідно до розуміння природи суб'єкта, об'єкта пізнавального інтересу та їх взаємодії теорія пізнання в історії філософії набувала різних форм

і напрямів: ідеалістична чи матеріалістична, споглядальна чи діяльнісна гносеологія. Важливе значення при цьому має проблема визначення основного відправного чинника самого «механізму» пізнання (рис. 1.3).

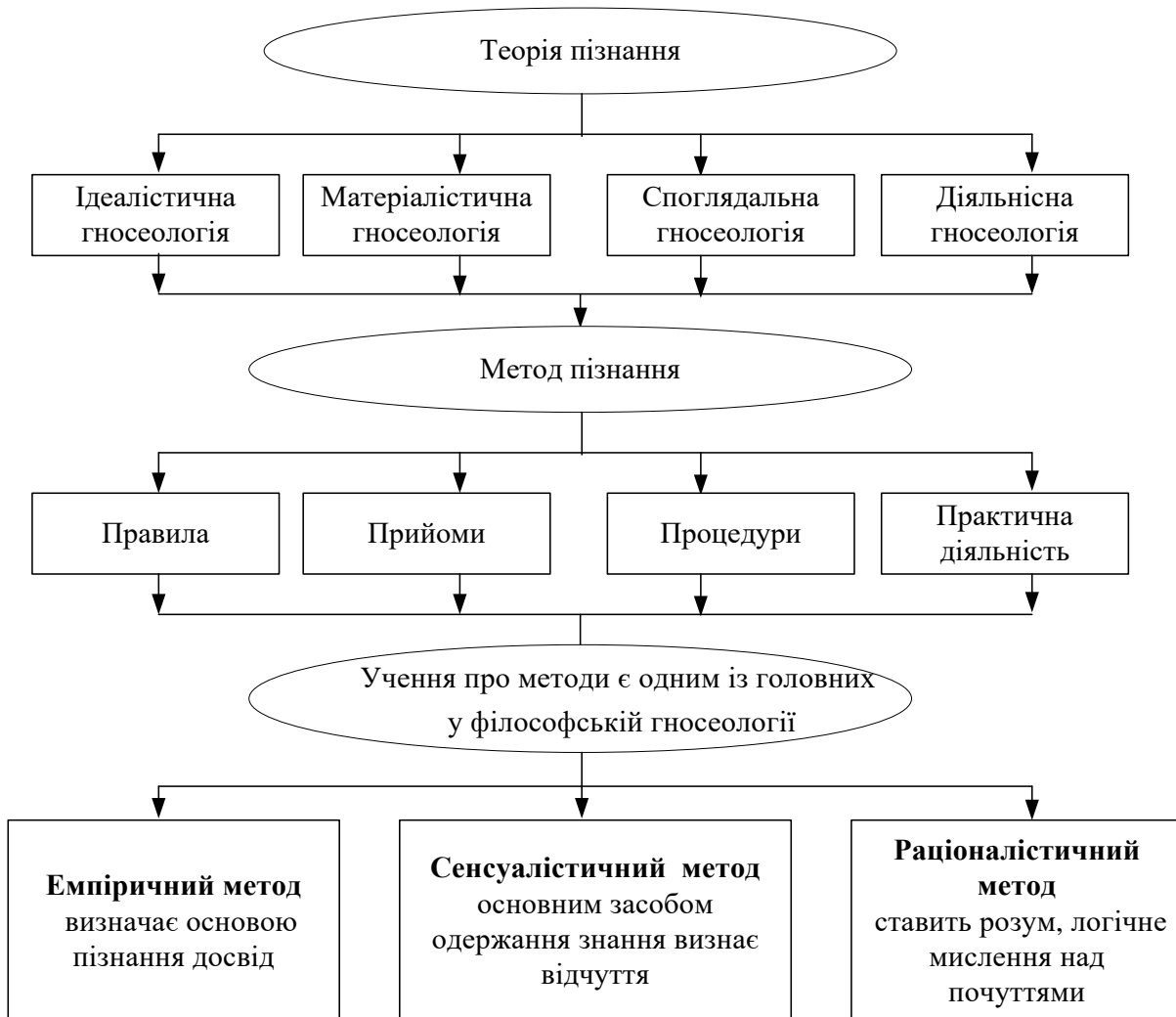


Рис. 1.3. Теорія пізнання в історії філософії (авторська розробка)

Інтенсивний розвиток суспільства потребує постійного вдосконалення існуючої системи поглядів, розрахунків, рішень, технологій та ін. У сучасному світі лідируючі позиції займають ті суб'єкти, які вчасно розробляють та впроваджують інноваційні заходи. Але якими б не були сучасні погляди, вони мають свою ґрунтовну основу, яка формувалася століттями.

Збільшення обсягу і масштабів наукових поглядів, поглиблення наукового пізнання в розкритті законів і закономірностей функціонування реального природного і соціального світу призводять до того, що активізується безсумнівним прагненням вчених проаналізувати прийоми і способи, за допомогою яких здобуваються та формуються знання та погляди.

На початку Античної доби монополія на дослідження проблем пізнання взагалі наукового пізнання зокрема належала філософії. Навіть на межі XVI—XVII ст., коли сформувалося експериментальне природознавство, дослідженням різних проблем методології пізнання займалися в основному філософи. Проте найбільший внесок у той період був зроблений тими з них, хто одночасно з філософією займалися й іншими спеціальними галузями наукового знання (Галілей, Декарт, Ньютон, Лейбніц та ін.) [10].

Починаючи з другої половини XIX ст., особливо наприкінці його, відбувається різка диференціація, тобто відділення від філософії різноманітних наукових дисциплін, що досліджують ті чи інші аспекти наукового пізнання.

Поряд із традиційними філософськими методами в цей час виникають і починають активно розвиватися методи математичної логіки, а потім і ймовірнісної логіки. У зв'язку з науковою революцією у природознавстві на цьому етапі помітно зростає інтерес до історії та філософії науки.

Трохи пізніше формуються і такі самостійні сфери наукового пізнання, як психологія і соціологія науки, а вже в наші дні виникає абсолютно нова галузь — наука про науку, або наукознавство. Усі зазначені наукові дисципліни досліджують різні аспекти і відношення наукового знання, застосовуючи свої особливі методи і понятійний апарат.

Традиційно вважалося, що наука розвивається прогресивно і кумулятивно-наукове знання з часом накопичується (не втрачаючи попередніх досягнень), удосконалюється і росте.

Науковці сьогодні знають про світ усе, що знали про нього вчені попередніх епох, а також те, що було невідомо більш раннім поколінням. Це

переконання настільки міцно увійшло в суспільну свідомість, що сумніватися в ньому здається неможливо [8].

Однак, незважаючи на очевидну переконливість таких думок, у філософії науки середини ХХ століття з'явилися концепції, що по-іншому тлумачать (або навіть заперечують) прогрес у розвитку наукового знання. Усі відомі критерії досконалості деяких теорій викликають у вчених відчуття неповноти, не універсальності й недосконалості.

За останні десятиліття досягнуті значні результати у сфері наукової логіки, яка займається дослідженням проблем побудови і структури готового наукового знання.

Проблеми методу і методології наукового дослідження привертали увагу соціальних мислителів, учених і філософів ще у стародавні часи, починаючи з античної епохи. Проте ґрунтовний аналіз методів і засобів наукового пізнання став активно здійснюватися лише продовж останнього півстоліття [10].

Етапи формування сутності методології як ідеологічної платформи вирішення наукової проблеми наведено на рис. 1.4.

Отже, основою формування будь-якої методології є філософське підґрунтя. Філософія економіки з теоретико-методологічних позицій допомагає розкрити закони, що управляють розвитком виробництва, розподілом, обміном і споживанням та ін. Саме філософія економіки формує раціональність і ефективність, тому є методологічною основою всієї системи економічних наук. Взаємодія, з одного боку, філософської теорії з економічною, а з іншого – філософських дисциплін з економічними науками визначає розвиток економічної науки загалом, а філософське узагальнення сучасних економічних процесів відноситься до філософії економіки.



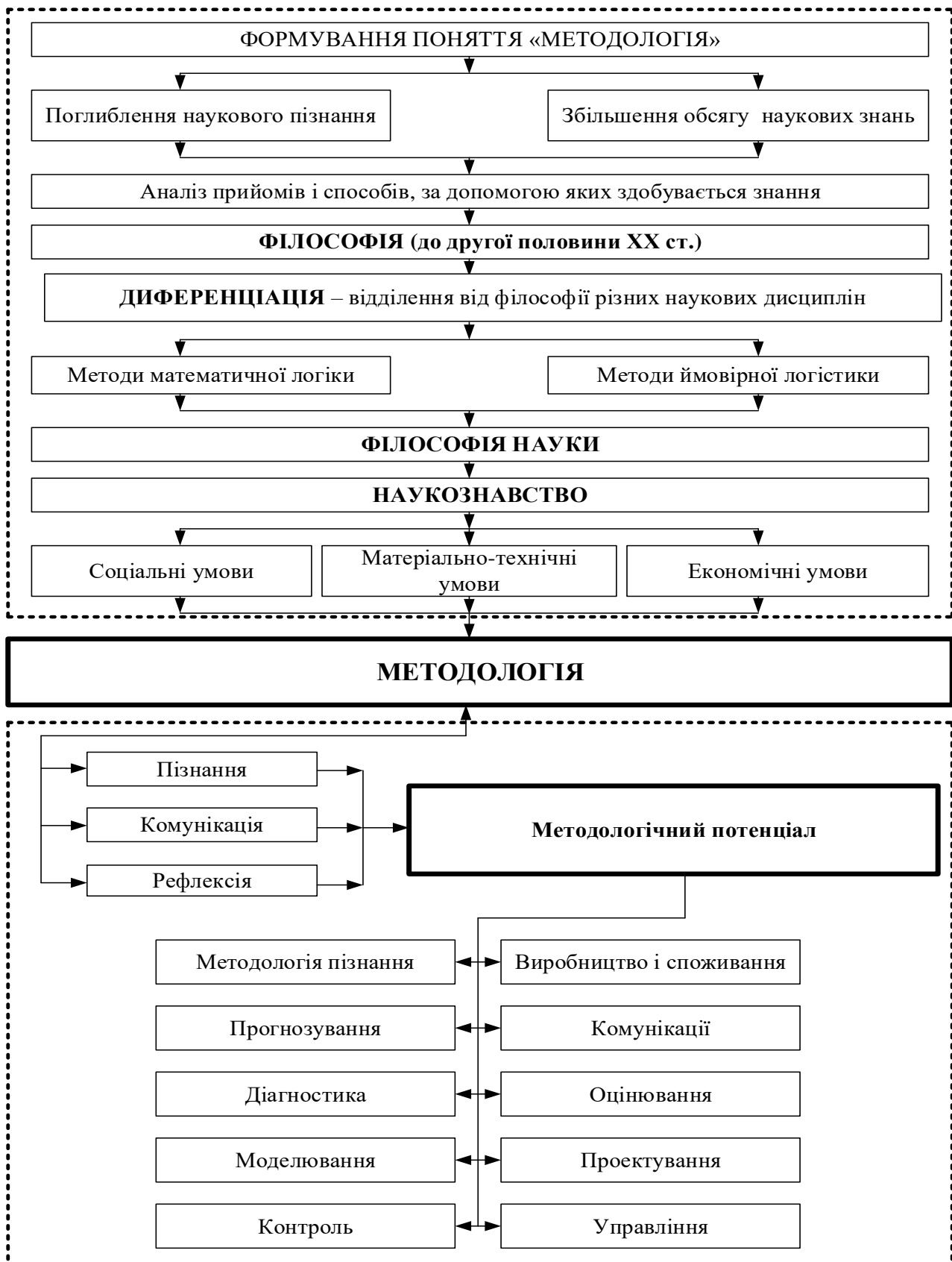


Рис. 1.4. Формування сутності методології як ідеологічної платформи вирішення наукової проблеми (авторська розробка)

На думку вітчизняних і зарубіжних учених-економістів [5; 23; 28; 39; 314; 344; 365], основною проблемою погіршення стану вітчизняної економіки є відставання на мікроекономічному рівні, тобто на рівні діяльності конкретних підприємств через їх низьку конкурентоспроможність. Основною з причин низької конкурентоспроможності більшості вітчизняних підприємств є недостатньо ефективно організована діяльність в умовах постійно зростаючих вимог внутрішніх і зовнішніх ринків до вартості та якості продукції та послуг.

У сучасних умовах теорія і практика управління потребують постійних радикальних змін у зв'язку з розвитком високих інформаційних технологій та проблемами, що виникають безпосередньо в системі управління. Для вирішення цих проблем необхідно продукувати ефективні управлінські рішення із застосуванням інноваційних підходів.

У сучасних реаліях діяльність будь-якого підприємства залежить від ефективності його управління та впливу держави. Зробимо акцент на ефективності управління підприємствами. Розглянемо, чи залежить рівень конкурентоспроможності підприємства від системи управління.

Продуктування ефективних управлінських рішень на підприємстві залежить від таких параметрів:

- рівень кваліфікованості керівництва (досвід роботи, комунікабельність, рівень професійних знань, умінь та навичок, толерантне ставлення до співробітників; новаторський підхід до управління; знання в галузі економіки, права та ін.);

- функції управління (планування, мотивація, контроль та ін.);

- цілі підприємства (підвищення іміджу підприємства, збільшення обсягів виробництва, завоювання нових ринків, покращення якості продукції, підвищення соціального рівня робітників і суспільства та ін.);

- методи управління (економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні, адміністративні та ін.);

– організаційна структура управління підприємством (лінійна, функціональна та міжфункціональна департаменталізація).

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від того, наскільки всі зазначені параметри є досконалими та узгодженими. Сучасний стан діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що для подальшого їх розвитку, підвищення іміджу, покращення якості продукції та послуг, необхідно шукати способи вирішення цих проблем. Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку підприємств є розробка та впровадження інноваційної системи управління.

Історична хронологія свідчить про те, що майже на всіх етапах виникнення економічних криз були розроблені та впроваджені інноваційні економічні теорії, погляди, розробки тощо, за допомогою яких підприємства відновлювали свою роботу, розширювалися та завойовували нові ринки.

У сучасних умовах функціонування, в еру генерування технологій все більше уваги слід приділяти інноваційній системі управління розвитком.

Історично склалося, що після виникнення економічних криз розроблялись інноваційні прогресивні теорії, продукти, технології та ін., відповідно до рівня розвитку суспільства, який постійно набирав нових темпів та завойовував нові вершини. Головним у системі розвитку людства завжди було нововведення (інновації).

Проведений аналіз наукових літературних джерел [12; 37; 48; 55; 69; 125; 247; 358; 362; 473] дав можливість сформулювати хронологію найбільших світових економічних криз, визначити шляхи їх подолання та відповідність до них основних світових розробок із теорії криз (табл. 1.2).

Розглянутий період виникнення криз розділено на три етапи [473]:

- етап I (XVIII ст. – до 30-х рр. XX ст.);
- етап II (30-ті – 60-ті рр. XX ст.);
- етап III (60-ті рр. XX ст. – до сьогодні).

Таблиця 1.2

## Хронологія найбільших світових економічних криз, шляхи їх подолання та відповідність до них основних світових розробок із теорії криз

Економічна криза	Причини виникнення кризи	Наслідки кризи	Шляхи подолання кризи	Відповідність основних світових розробок з теорії криз
1	2	3	4	5
<b>Етап I (XVIII ст. – до 30-рр. XX ст.)</b>				
1857–1858 рр. Перша світова економічна криза	Спекуляція акціями залізничних компаній, підприємств важкої промисловості, земельними ділянками, що супроводжувалося небувалим накопиченням грошової маси, збільшенням обсягів кредитування, але в якийсь момент усе «лопнуло». Масові банкрутства	Обвал ринку акцій, криза американської банківської системи, кризи в країнах Європи та Латинської Америки	Ще не було планів щодо виходу з економічних криз. Приплив ліквідних коштів із Англії до США допоміг послабити наслідки кризи, а потім повністю її подолати	Система вільної конкуренції здатна подолати економічні кризи (Ж. Сімонді, І. Родбертус). Економічні кризи неможливі при капіталізмі (Дж. Міл, Дж. Рікардо)
1873 р. Друга світова економічна криза	Велика міжнародна фінансова криза, передумовою якої став кредитний підйом Латинської Америки та спекулятивний підйом на ринку нерухомості Німеччини та Австрії	Обвал фондових ринків, «чорна п'ятниця» у Відні, криза поширилася на біржі в Берліні, Цюриху і Амстердамі. У США банківська паніка. Спад американської та європейської економік (зниження обсягів виробництва). Зниження експорту з Латинської Америки. Найтриваліша криза капіталізму до 1878 р.	Вихід із кризи відбувався по-різному, узгодженої стратегії не існувало; шляхом підсилення державного регулювання фінансової системи, через обмеження діяльності акціонерних товариств.	
1914 р. Міжнародна фінансово-економічна криза (початок Першої світової війни)	Була спричинена початком Першої світової війни. Причина – тотальний розпродаж паперів іноземних емітентів урядами США, Великої Британії, Франції та Німеччини для фінансування воєнних дій. За підрахунками економістів, загальні витрати країн-учасниць становили близько 360 мільярд дол.	Безробіття, інфляція, збільшення податків, підвищення цін і зубожіння народів усіх країн, що воювали. Крах на всіх товарних та грошових ринках. Загострення міждержавних економічних відносин. Революції в Німеччині та Росії	Інтенсифікація виробничих процесів, запровадження механізації, нові технології, що пізніше дало позитивні результати. Розширення колоніальних володінь. Великі прибутки у вигляді відсотків від позик і дивідендів від прямих інвестицій у промисловість	

Продовження табл. 1.2.

1	2	3	4	5
<b>Етап II (30–60-ті рр. XX ст.)</b>				
1929–1933 рр. «Велика депресія» («Чорний четвер»)	Різне зниження вартості акцій на Нью-Йоркській фондовій біржі призвело до глибокої і тривалої економічної кризи, її результати відчувалися до початку Другої світової війни. Відсутність державного контролю за виробництвом. Відмова від золотого стандарту	Скорочення промислового виробництва. Закриття заводів, банків. Підвищення рівня злочинності. Велика кількість безробітних. Соціальні вибухи та страйки	Ефективна антикризова програма президента США Ф. Д. Рузвельта. Ліквідація безробіття. За допомогою позик і державних субсидій були оздоровлені банківсько-фінансова система та ослаблені кризою підприємства. Англійський уряд вчасно вжив заходів, спрямованих на ліквідацію наслідків економічної кризи. Він підтримував процес концентрації виробництва, установлення єдиних галузевих цін на товари. Виникли й успішно діяли тільки змішані державно-приватні підприємства. Підвищилося мито на ввезення іноземних товарів	Парадигма Дж. Кейнса: економічна криза неминуха при класичному капіталізмі. Втручання держави у вирішення питань безробіття та розвиток економіки з метою сприяння ефективному сукупному попиту. Поява теорії мультиплікатора для аналізу причин виникнення криз.
<b>Етап III (60-ті рр. XX ст. до сьогодні)</b>				
1973 р. Перша енергетична криза («Нафтова криза»)	Усі арабські країни-члени ОПЕК, а також Єгипет і Сирія заявили в ході Жовтневої війни, що не будуть постачати нафту країнам, які підтримали Ізраїль у конфлікті з Сирією та Єгиптом. Це стосувалося передусім США та їхніх союзників у Західній Європі	Видобуток нафти зменшився. Упродовж наступного року ціна на нафту збільшилася від трьох до дванадцяти доларів за барель. Економія електроенергії, скорочення авіарейсів. Підвищення цін майже на всі види продукції та послуг	Збільшення обсягу імпорту вугілля, прискорений розвиток ядерної енергетики. Технічний прогрес у автомобілебудуванні, пов'язаний зі зниженням споживання палива	Особлива увага до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів циклічної ринкової економіки. Розвиток теорії антикризових дій, циклічності процесів та їх згладжування, втручання держави в розвиток економіки, стабілізація економічної рівноваги.
1987 р. «Чорний понеділок»	Відбулося найбільше падіння промислового індексу Доу–Джонса за всю його історію - 22,6%	Потенційними причинами краху прийнято вважати програмний трейдинг, неліквідність, переоцінення ринку і ринкової психологічної. Криза «завалила» ринки Австралії, Канади, Гонконгу	Комісією з цінних паперів і бірж були сформульовані нові правила захисту індивідуальних інвесторів, зокрема, маркетмейкер NASDAQ зобов'язав купувати в них певну кількість акцій, якщо ті хотіли їх продати	
1997 р. «Азійська криза»	Криза в країнах Південної і Східної Азії стала найсерйознішим потрясінням для світової економіки	Довіра з боку західних інвесторів призвела до призупинення фінансування корейських банків і	Уряд просив про допомогу МВФ, причому її розмір на той момент був найбільшим за всю історію фонду – 57млрд. дол. США.	

Продовження табл. 1.2.

1	2	3	4	5
	1990-х роках. Після багатьох років швидкого зростання економіки азійські країни в 1997 р. раптово ввійшли в глибоку рецесію. Кредитний бум. Відсутність страхування кредитних ризиків	компаній, а потім і до банкрутства деяких із них.		
1998 р. «Російська криза» («Російський дефолт»)	Дефолт за внутрішніми заборгованостями, номінованими в національній валюті. Девальвація національної валюти. Криза азійських ринків. Провальна політика держави. Виникнення фінансових пірамід	Зниження рівня життя населення. Підвищення рівня безробіття. Великі втрати корпоративного сектору та населення. Крах банківської системи	Унаслідок девальвації національної валюти ціни на імпортні товари всередині країни значно збільшилися, а ціни на вітчизняні товари закордоном зменшилися, що дозволило їм зайняти ринки, які вони не могли зайняти раніше. Криза 1998 р. дала шанс промисловості набрати силу, відгородивши її від імпорту та збільшивши експортні можливості. Оздоровилася і державна політика, фінансова криза змусила чиновників відповідальніше ставитися до бюджетного планування. Малий бізнес усвідомив свою силу і став розвиватися, перетворюючись у великі підприємства	
2008 р. «Глобальна фінансова криза»	Кредитна криза, що почалася в США охопила Європу та інші держави світу. На світових фондових ринках лопнули «мильні пузири». Криза чітко проявилася банкрутством, злиттям або консервацією декількох великих американських фінансових фірм, погіршенням головних економічних показників майже у всіх країнах світу	Відплив депозитних коштів, збиткові результати великої кількості банків, уповільнення росту ВВП, підвищення рівня безробіття, скорочення обсягу експорту. Зниження цін на нафту до 40 доларів за барель	Розробка «Плану стабільності і розвитку», плану стимулювання економіки	

Кожен з етапів мав свої закономірності, рівень розвитку потенціалу та залучені ресурси. Відповідно до етапів розвитку висувалися нові вимоги, створювались інноваційні направленості, застосовувалися нові знання, уміння та навички. На кожному етапі з'являлись інноваційні системи управління розвитком, які здебільшого мали відмінності відповідно до нових вимог. Після кожної економічної кризи науковці шукали нові шляхи виходу з неї, було розроблено велику кількість інноваційних рішень.

На основі проведеного аналізу наукової літератури сформовано дані про розвиток та формування наукової думки відповідно до періодизації криз, що зведено в табл. 1.3.

Отже, аналіз сутності формування економічної думки свідчить, що визначальним чинником розвитку та боротьби з кризовими явищами має стати політика забезпечення глибоких якісних інноваційних перетворень.

У світовій історії відомо три шляхи досягнення «економічного дива»: завдяки власним ресурсам запасам (країни Близького Сходу, Індонезія, Мексика); за рахунок вигідного географічного положення, дешевої робочої сили, правильної інвестиційної та податкової системи (Південна Корея, Сінгапур, Тайвань); унаслідок упровадження наукомістких інноваційних технологій та підвищення якості виробництва (Японія, Німеччина та ін.) [474].

Результати аналізу хронології найбільших світових економічних криз і розвитку та формування економічної думки як фактора подолання криз дали можливість зробити висновок, що після виникнення будь-якої кризи наукова спільнота продукувала інноваційні економічні думки для боротьби з негативними наслідками цього явища. Пропонувалися інноваційні теорії стосовно циклічності виникнення криз, які впливали на рівень розвитку країн, виробництв та соціальний розвиток населення тощо.

## Розвиток та формування наукової думки відповідно до періодизації криз як економічного процесу

Рік	Автор	Назва теорії	Сутність теорії
1	2	3	4
<b>Етап I (XVIII ст. – до 30-х рр. XX ст.)</b>			
1862	К. Жугляр (C. Juglar)	Комерційні кризи та їх повторюваність у Франції	Середньострокові (7–12 років) цикли, основою яких є коливання інвестицій з урахуванням запізнювання інвестиційних рішень господарських суб'єктів
1867	К. Маркс (K. Marx)	Капітал	Економічні кризи («кризи надвиробництва») як циклоутворювальні фази циклу з періодичним оновленням основного капіталу (засобів виробництва). Середньострокові (до 10 років) цикли, які визначаються строками оновлення основного капіталу. Через близькість часових параметрів двох останніх видів циклів їх можна трактувати разом як цикли Маркса – Жугляра
1868	Дж. Міллс (J. Mills)	Про кредитні цикли і походження комерційної паніки. Праці Манчестерського статистичного товариства 1867–1868	Кожні десять років відбувається величезне і раптове збільшення попиту на позиковому ринку, що супроводжується великою і несподіваною зміною руху кредиту та тимчасовим руйнуванням кредитної системи
1871	В. Джевонс (W. Jevons)	Теорія політичної економії	Наша наука має бути математичною хоча б тому, що вона має справу з кількостями
1891	Дж. Гобсон (J. Hobson)	Проблеми бідності	Мистецтво спрямовувати матеріальні інтереси людей для досягнення максимального добробуту
1911	Дж. Шумпетер (J. Schumpeter)	Теорія економічного розвитку: питання прибутку, капіталу, кредиту, відсотків, і економічного циклу	Ефективна конкуренція можлива тільки за умов економічної динаміки. Цей стан забезпечується якісно новим рівнем виробництва, що базується на безперервному запровадженні нововведень, новаторстві на всіх рівнях - технологічному, управлінні й організації виробництва, якості продукту, освоєння нових ринків збуту, сировини
1912	Л. фон Майсс (L. von Mises)	Теорія грошей та кредиту. Епістемологічні (гносеологічні) проблеми економіки. Елементарні основи економічної науки.	Теорія циклів підприємницької діяльності (бізнес-циклів) і концепція неможливості раціонального ведення господарства і здійснення економічного розрахунку в умовах планово-централізованої економіки
1920	А. Пігу (A. Pigou)	Економіка добробуту	За відсутності інфляційних очікувань зростання цін спричиняє збільшення заощаджень і скорочення споживання, що знижує ціни і приводить економіку в рівновагу. Аналогічно в разі неповної зайнятості та зниження цін економічні агенти починають менше зберігати і більше споживати, що підтримує ціни і зайнятість
1920	Дж. Кітчін	«Цикли Кітчина» («Цикли запасів»)	Короткострокові економічні цикли з характерним періодом 3–4 роки. Існування короткострокових циклів обумовлено коливаннями світових запасів золота, проте в наш час таке пояснення не може вважатися задовільним. У сучасній економічній теорії механізм генерування цих циклів зазвичай пов'язують із запізненням в часі



Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
			(часовими лагами) руху інформації, що впливають на ухвалення рішень комерційними фірмами
1922	М. Д. Кондратьєв	«Великі цикли кон'юнктури» «Цикли Кондратьєва»	Великі цикли кон'юнктури, які й були покладені в основу його теорії «довгих хвиль», період кожної з яких становить у середньому 54–55 років
1922	Дж. Кітчін (J. Kitchin)	Цикли і тренди У економічних факторів («Цикл Кітчїна»)	Виділив невеликі цикли в 40 місяців і великі цикли в 7–11 років. Цикл виникає через затримки в інформаційному русі, що впливають на прийняття рішень комерційними фірмами. Фірми реагують на підвищення комерційної ситуації збільшенням випуску продукції за рахунок повної зайнятості, наскільки це їм дозволяє основний капітал
1926	Р. Хоутри, І. Фішер	Торгові цикли	Запропонували кредитно-грошову концепцію циклу, згідно з якою кризи виникають у наслідок порушень у галузі грошового попиту і пропозиції. Розглядали зміну відсоткової ставки і розмірів кредиту в якості основний інструмент управління інвестиційним процесом, стабілізації економічного циклу і досягнення економічного зростання. Зводили економічні кризи до коливань кон'юнктури, які можна усунути зміною купівельної сили грошей, регулюючи їх кількість в обігу
1930	С. Кузнець	«Цикли (ритми) Кузнеця»	Тривалість приблизно 15–25 років. Він пов'язував ці хвилі з демографічними процесами, зокрема припливом іммігрантів і будівельними змінами, тому називав їх «демографічними» або «будівельними» циклами
<b>Етап II (30–60-ті рр. XX ст.)</b>			
1936	Дж. М. Кейнс	Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей	Висунув гіпотезу, що ринкова економіка не може самостійно набути рівноваги. Задля прогнозування інвестиційного клімату ним була розроблена Кейнсіанська функція, у якій науковець пропагував експансивну грошову політику для збільшення інвестицій, вважав, що єдиною причиною поганої кон'юнктури є відсутність попиту
1941	Ф. фон Гаєк (F. von Hayek)	Чиста теорія капіталу	Гроші не можуть виступати інструментом грошової політики держави, бо це призводить до інфляції та економічних спадів. Стабільність грошової системи може бути досягнута лише на основі її лібералізації, тобто відміною державної монополії на емісію грошей і конкуренцією приватних емітентів
1959, 1964	Л. Мендельсон (L.Mendelssohn)	Теорія та історія економічних криз і циклів в 3-х томах	Історія економічних криз є суворим обвинувальним виразом капіталістичній системі. Капіталізм глибоко змінив суспільні відносини, підняв на велику висоту точні науки, революціонував техніку й інженерне мистецтво, розвинув порівняно з феодалізмом виробництво матеріальних цінностей. Кризи демонструють нездатність капіталізму управляти продуктивними силами, які він викликав до життя
<b>Етап III (60-ті рр. XX ст. – до сьогодні)</b>			
1963	І. Трахтенберг (I. Trachtenberg)	Монетарні кризи (1821–1938)	Виділяв кризу платіжних засобів, кризу грошового обігу і грошових ринків. Грошові кризи - це прояв економічних криз у сфері кредитно-грошових відносин
1980	Е. Мендел (E. Mandel)	Довгі хвилі капіталістичного розвитку	Інтерпретує причини спаду в глобальному капіталізмі, який спостерігався починаючи з 1970-х р., пов'язуючи основні тенденції розвитку з теорією довгих хвиль (чергування спадів і підйомів у розвитку економіки), а також із класовою боротьбою і формами панування буржуазії. Класова боротьба сприймається як одна з найважливіших складових економічної історії. Пов'язує «пізньюкапіталістичну» кризу із впливом довгих економічних хвиль на класову боротьбу
1999	М. Монтеc, В. Попов	Азійська криза переросла у світову	Фінансова криза може розгорнутись і без бюджетних дефіцитів, як наслідок погіршення умов торгівлі та балансу в поточних операціях, які разом призводять до підриву валютного курсу, що, у свою чергу, через взаємопов'язаність валютного і фінансового ринків може негативно вплинути на стан фінансового сектору країни

Розмаїття наукових шкіл, широкий спектр можливих позицій щодо однієї й тієї самої проблематики, зокрема протилежні погляди вчених, обумовлюють виникнення певних напрямів розвитку економічної думки, серед яких виокремлюються напрями з вельми рухомими і нечіткими межами. Усе це свідчить про необхідність створення інноваційної системи економічної науки, без якої не можна визначити, як перейти на нову модель розвитку, адекватну сучасним реаліям, і функціонувати в сучасних умовах. Проте всі розглянуті економічні думки мають одну етимологію походження – це реакція світової економіки, зокрема наукової думки, на подолання криз та кризових явищ (рис. 1.5).

Усі кризи впливали на діяльність підприємств, у більшості випадків цей вплив був негативним, а саме: призводив до зменшення обсягів випуску продукції, звільнення працівників, у деяких випадках навіть до ліквідації підприємства та ін.

Завдяки ефективному інноваційному управлінню розвитком підприємства виходили на новий рівень. Але для кожного інноваційного відкриття необхідні реальні інвестиції та високий інтелектуальний потенціал.

Незважаючи на існування численних досліджень проблеми інноваційного управління розвитком підприємств, єдиної універсальної теорії поки що не створено. Одна з основних причин — це прагматичні, позитивістські настанови дослідників, які істинними знаннями визнають лише конкретні емпіричні дослідження і відкидають цінність філософських узагальнень.

Динамічна теорія розвитку, на думку Й. Шумпетера, ґрунтується на постійних «коливаннях» кон'юнктури, які він пов'язує зі «здійсненням нових комбінацій» чинників виробництва, що викликаються до життя «динамічним підприємцем».

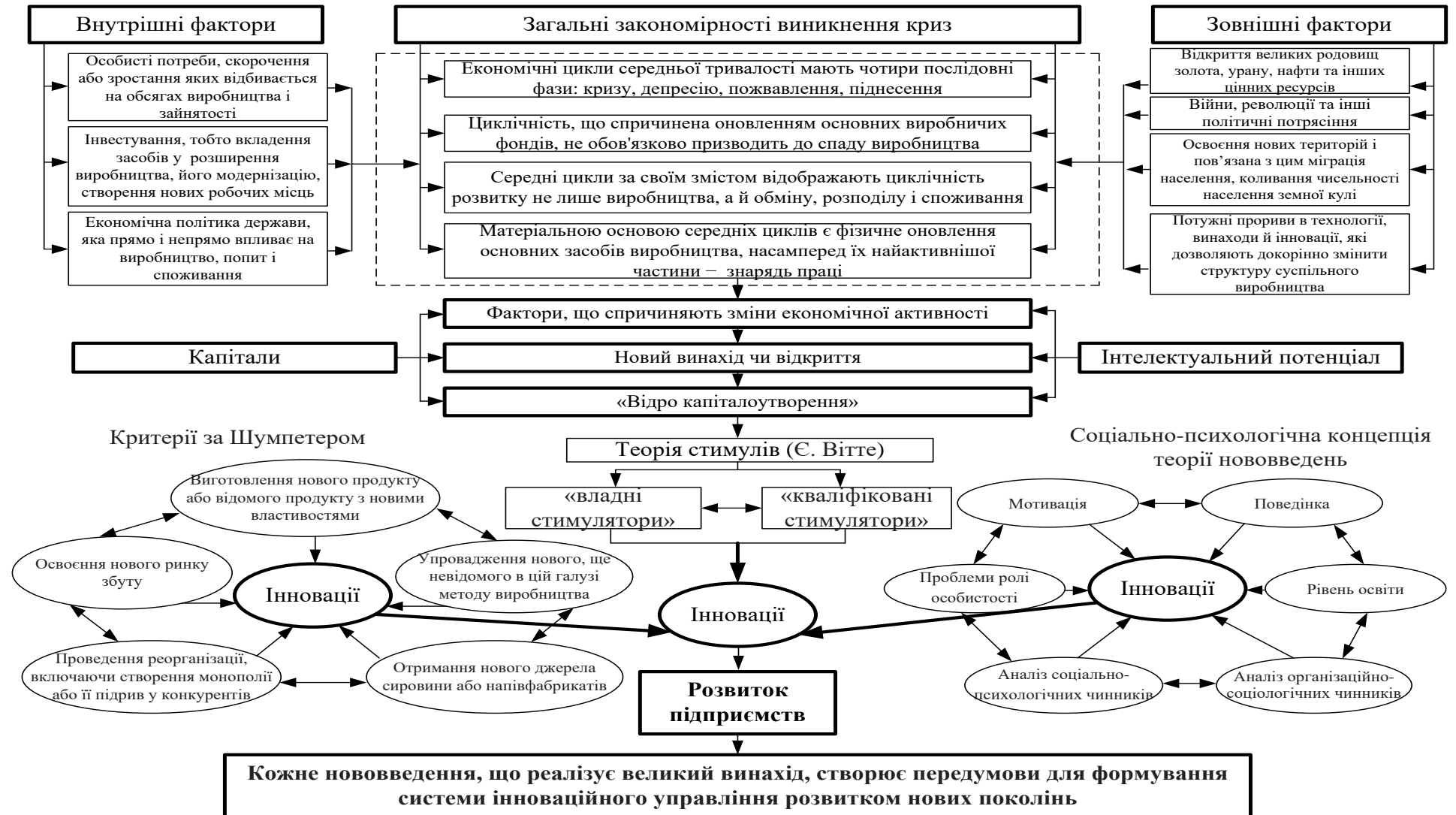


Рис. 1.5. Науково-історичне підґрунтя формування інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Шумпетер розрізняє п'ять характерних випадків нових комбінацій [12]:

1. Виготовлення нового продукту або відомого продукту з новими властивостями.
2. Упровадження нового, ще невідомого в даній цій галузі методу виробництва.
3. Освоєння нового ринку збуту.
4. Отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів.
5. Проведення реорганізації (організаційна перебудова), включаючи створення монополії або її підрив у конкурентів.

Ці комбінації різні за своєю сутністю, але мають в основі дещо спільне — елемент інновації. Саме інновацію Шумпетер уважав головним критерієм у визначенні нововведення. Він дав визначення інновацій як економічної категорії і першим серед економістів зробив спробу дослідити можливості здійснення нововведень.

Соціально-психологічна концепція теорії інновацій пов'язана з пріоритетом людських відносин в інноваційному управлінні розвитком підприємств. Основними елементами в ній є проблеми ролі особистості, поведінки, мотивації, рівень освіти, аналіз соціально-психологічних і організаційно-соціологічних чинників. Для цієї теорії головними є виділення певної групи людей як особливих носіїв інновацій [14].

Важлива роль також відводиться питанню про можливість високих темпів інновацій, що вирішує теорія стимуляторів (Є. Вітте) [14]. Об'єктом дослідження тут є перешкоди, які виникають під час упровадження нововведень. Для їх усунення, згідно з цією теорією, необхідно організувати плідну спільну роботу «владних стимуляторів» (адміністрації) та «кваліфікованих стимуляторів» (фахівців) – своєрідної творчої групи, де фахівці створюють новинки, а адміністрація – умови для їх упровадження та усунення будь-яких перешкод.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що протягом усього розглянутого періоду виникнення криз та продукування

видатними науковцями економічних теорій для виходу з них постійно мали місце розробка та впровадження інноваційного управління розвитком, що є рушійною силою в досягненні нових горизонтів, завоюванні лідируючих позицій, ефективному використанні ресурсів тощо. Кожне нововведення, що реалізує великий винахід, створює передумови для формування системи інноваційного управління розвитком нових поколінь.

## 1.2. Генезис поняття «інноваційне управління розвитком підприємств»

Сучасні умови господарювання спонукають керівників вітчизняних підприємств до формування системи інноваційного управління, а саме до постійного пошуку та вдосконалення механізмів формування та продукування ефективних управлінських рішень. Для завоювання внутрішніх та зовнішніх ринків сучасним керівникам необхідно підвищувати конкурентоспроможність підприємств за рахунок підвищення якості продукції та рівня обслуговування, відповідати світовим стандартам, мати висококваліфікований персонал та займатися постійним підвищенням його кваліфікації, використовувати провідні технології та ін. Це стосується всіх суб'єктів господарювання та підприємств готельно-ресторанного господарства зокрема, тому що вихід України на новий рівень суспільно-економічних відносин не тільки з європейськими державами, а й з усіма країнами світу потребує нових перетворень. Незважаючи на існуючі проблеми, наша країна має низку переваг, зокрема вона географічно сприятливо розташована. Проведення «Євро-2012» показало, що країна є привабливою для іноземних туристів, отримано багато позитивних відгуків. Проте для підвищення рівня обслуговування необхідно займатися питаннями формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного

господарства, що підвищить рівень конкурентоспроможності країни на світовій арені та сприятиме залученню додаткових інвестицій.

Проблеми розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства розглянуто в працях О. Борисової, О. Головки, Г. Круль, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, О. Шаповалової. У них досліджено основи організації та розвитку готельно-ресторанного господарства, проаналізовано чинники, що впливають на ринок готельно-ресторанного господарств України. Однак для формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно провести додаткові дослідження для виявлення їх впливу на готельно-ресторанне господарство.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства важливим є надання основних та супутніх послуг максимально високої якості. Сьогодні стає все складніше зацікавити споживача зручними апартаментами і красивим виглядом з вікон. Якщо раніше готельна сфера була орієнтована переважно на туристів, які «диктували» готелям умови роботи, то сьогодні ставка часто робиться на представників бізнесу – як великого, так і малого. Їхні вимоги до комфортного розміщення на порядок вищі, ніж у туристів, адже готель для ділової людини – це не тільки місце проживання, а й місце роботи. Сучасні готелі все частіше пропонують гостям організацію бізнес-конгресів, зали для прес-конференцій, допомогу в організації переговорів із споживачами та партнерами. Для цих цілей обладнуються не тільки конференц-зали, але й лобі-бари і просто вестибюлі, де може бути організована кава-брейк. При цьому для «ділових» готелів ще й вибирають особливе розташування, зручне з точки зору транспортних розв'язок.

Головною світовою проблемою у сфері готельно-ресторанного господарства є величезна конкуренція. Ринок дуже агресивний, пропозиція випереджає попит, тому готелям важко відстоювати свої інтереси. У цьому випадку тільки поліпшення якості обслуговування і пропонування особливих послуг можуть урятувати становище [4].

Для успішного функціонування підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно впроваджувати інновації не тільки в діяльність самого суб'єкта господарювання, а й формувати та впроваджувати інновації в системі його управління. Розглянемо детальніше сутність понять «система», «інновації», «управління» та «розвиток», визначимо взаємозв'язок між цими поняттями.

Аналіз економічної сутності поняття «система» [474; 491; 490; 489; 312; 491] наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Аналіз економічної сутності поняття «система»**

*(сформовано автором)*

Автор	Визначення, запропоноване автором
Бібліотека економіста [474]	Це щось ціле, створене з окремих частин і елементів для цілеспрямованої діяльності
Академічний тлумачний словник [491]	Порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь
Словопедія [490]	Порядок, зумовлений правильним розташуванням частин, стрункий ряд, зв'язане ціле
Словопедія [490]	Сукупність принципів, покладених в основу певного вчення
Вікіпедія [489]	Множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою і мають мету
Сагатовський В.М. [312]	Це скінченна множина функціональних елементів і відношень між ними, відокремлена із середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу
Філософська енциклопедія [492]	Сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, яка утворює потужність, цілісність, єдність

Аналіз поняття «система» дозволив автору визначити, що система – це взаємозв’язок функціональних елементів і відносин між ними, що зумовлюється раціональним розташуванням частин та утворює потужну цілісну єдність.

Система має формуватися відповідно до умов, у яких вона буде функціонувати; бути гнучкою та мати адаптивні характеристики; включати ключові елементи середовища, у якому буде застосовуватися.

У сучасних умовах жорсткого середовища інновації відіграють найважливішу роль у діяльності будь-якого суб’єкта господарювання. Інновації мають такі властивості [289; 395]: науково-технічна, технологічна, управлінська новизна; практична застосовність; відповідність ринковому попиту; потенційна прибутковість.

Розвиток наукових знань про інновації відбувався за певними етапами (рис. 1.6).

Важливим етапом вивчення інновацій є їх класифікація за низкою певних ознак. Світ інновацій різноманітний. Їх комплексний характер і багатогранність використання потребують розроблення класифікатора інновацій, який дасть змогу не тільки усвідомити їх роль у розвитку людства, а й передусім:

- оцінити спрямованість і ефективність інноваційного процесу;
- визначити перспективність майбутніх нововведень;
- виявити проблемні зв’язки між різними типами інновацій;
- підібрати методи управління, відповідні особливостям кожного інноваційного процесу, які впливають із переважного типу інновацій, що утворюють ці процеси;
- створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю залежно від типу інновацій;
- визначити методи й форми реалізації та просування інноваційного продукту та інноваційної технології залежно від різних типів інновацій;
- оптимізувати організаційні форми інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури, економічні відносини в інноваційній сфері;
- створити стимули для активізації інноваційних процесів у галузях, регіонах і на підприємствах.





Рис. 1.6. Етапи розвитку наукових знань про інновації

Існує проблема відсутності єдиного підходу до визначення терміна «інновація». Його зміст в економічній літературі трактується різними авторами неоднозначно, що ускладнює оцінку інноваційної діяльності підприємства, викликає труднощі під час формування управлінських рішень щодо підтримки інновацій у науково-технічній політиці, що в свою чергу призводить до стримування розвитку бізнесу. Ураховуючи недостатню теоретико-методологічну базу розробок із цього напрямку, проблема невизначеності поняття «інновація» є актуальною, оскільки інновації є фундаментальним чинником прогресивного соціально-економічного розвитку. Аналіз економічної сутності поняття «інновації» подано в табл. 1.5.

## Аналіз економічної сутності поняття «інновації»

(сформовано автором)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Санто Б. [315]	Процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і, у випадку якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, своєю появою на ринку може принести додатковий дохід
Друкер П. [113]	Особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс запровадити новий вид бізнесу або послуг
Короткий термінологічний словник [477]	Кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг
Словопедія [490]	Нова думка, ідея, реформа, процес, орієнтовані на створення, розвиток і якісне вдосконалення нових видів виробів, технології, організаційних форм
Вікіпедія [489]	Це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалення, що сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності й отримання конкурентних переваг
Вертакова Ю., Симоненко Е. [33]	Матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, нові форми організації виробництва праці, обслуговування й управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методів планування, аналізу тощо
Валента Ф. [31]	Будь-яка зміна в первісній структурі виробничого організму як з позитивними, так із негативними соціально-економічними наслідками

1	2
Калініченко Л. [182]	Упровадження новацій у виробництво, кінцевий результат інноваційної діяльності, що реалізується у вигляді нового продукту, процесу, методу, який використовується в практичній діяльності
Паламарчук В. [276]	Результат (продукт) творчого пошуку особи або колективу, що відкриває принципово нове в науці й практиці, як результат народження, формування і втілення нових ідей
Cyert R.M., Mazch J.G., Behavioral A. [465]	Нове вирішення проблеми, задачі, яке виникає на індивідуальному, груповому чи організаційному рівнях

Узагальнивши дослідження, наведені в табл. 1.5, сформулюємо таке визначення: інновації – це результат системної діяльності, орієнтований на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг, що дасть економічну вигоду та забезпечить підвищення конкурентоспроможності.

Жодна система чи підприємство не може досягти бажаного успіху без ефективної системи управління. Система управління повинна мати такі властивості [18; 38; 56; 142; 168; 215; 345]: методологічні, економічні, соціальні, організаційні, інформаційні, функціональні.

Підприємство як складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб, зможе ефективно функціонувати та виконувати свою місію в довгостроковій перспективі, якщо діяльність усіх його підрозділів, виділених відповідно до принципів горизонтального й вертикального поділу праці, й окремих виконавців буде раціонально організована, оптимально скоординована, адекватно контрольована, тобто керована.

Управління підприємством є одним із напрямів його звичайної діяльності й при цьому обов'язковою умовою, що забезпечує цілеспрямованість, цілісність,

поліструктурність, відкритість, синергічність, стратегічність та протиентропійність підприємства як виробничої системи.

Аналіз економічної сутності поняття «управління» наведений у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Аналіз економічної сутності поняття «управління»**

*(сформовано автором)*

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Вечканов Г.С. [34]	Елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, дотримання режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організовувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції
Друкер П. [112]	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Словопедія [490]	Це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку
Короткий термінологічний словник [491]	Це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості)
Вікіпедія [489]	Цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми / регламенту

1	2
Шатун В.Т. [407]	Це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату
Радченко А. І. [293]	Вид діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на об'єкт, яким управляє
Амбарцумов Ф.Ф., Стерликов Ф.Ф. [2]	Це функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності

Отже, за результатами аналізу економічної сутності поняття «управління» можна визначити, що цим терміном називають процес, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом ефективного функціонування та розвитку системи (процесу виробництва, персоналу, явищ та ін.).

Аналіз історії управління дає можливість виділити підходи до визначення сутності та ролі управління (рис. 1.7). Види та сутність складових формування парадигми управління наведено в табл. 1.7.

Кожна система потребує постійного розвитку з метою підвищення матеріального чи морального рівня. Розвиток є рушійною силою підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та ін. Відповідно до визнання багатоманітності форм існування матерії і свідомості розрізняють розвиток [12] неорганічної матерії, органічної матерії, соціальної матерії, свідомості. Аналіз економічної сутності поняття «розвиток» наведено в табл. 1.8.

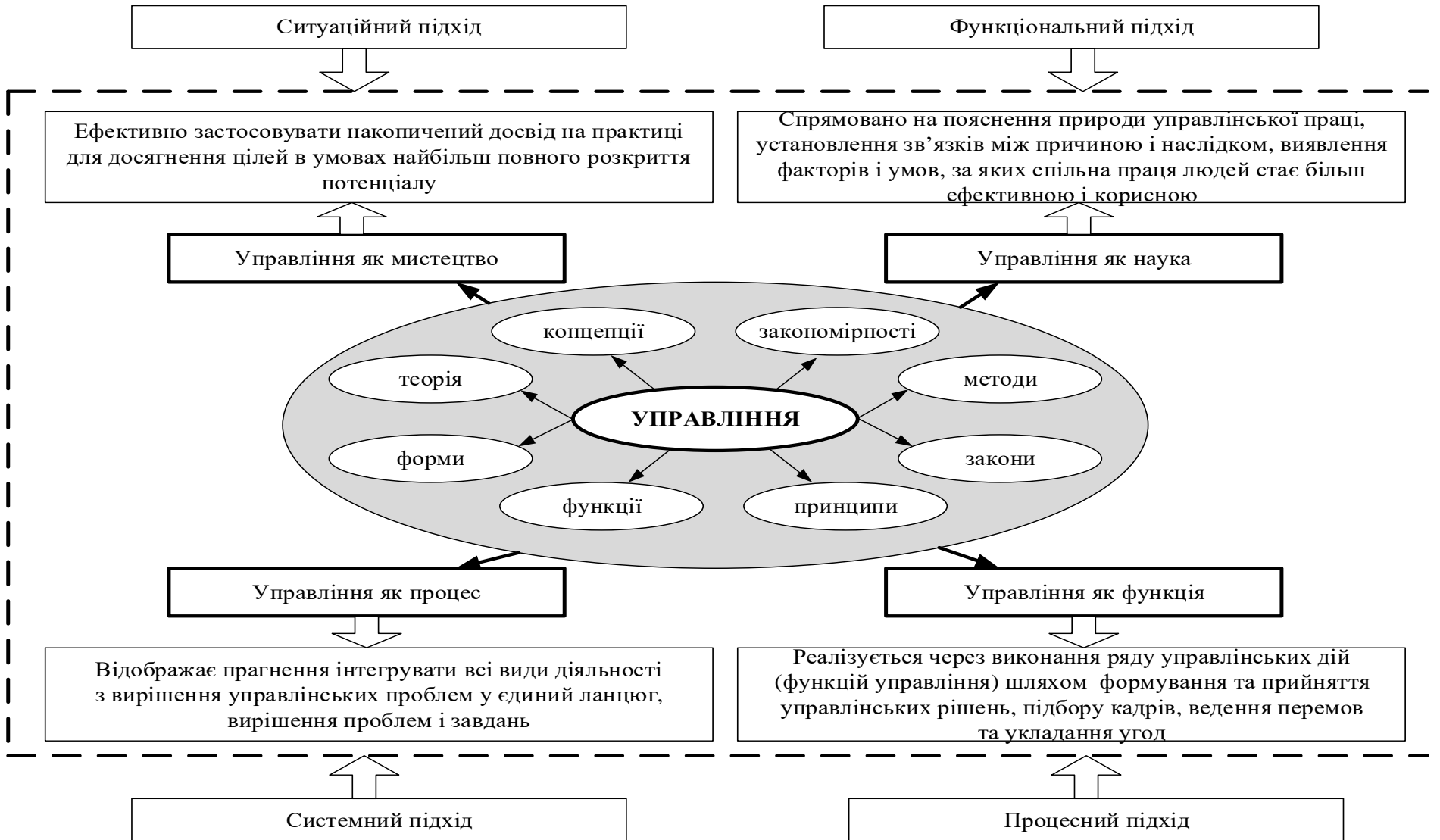


Рис. 1.7. Формування парадигми управління як економічної системи (авторська розробка)

## Види та сутність складових формування парадигми управління як економічної системи

(сформовано автором)

Складові	Види	Сутність
1	2	3
Методи	Економічні	Ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки, реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах через використання товарно-грошових відносин
	Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	Сукупність засобів адміністративного впливу (на відносини працівників виробництва). Застосування цих методів гарантується чинною системою державних законів і нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий вплив
	Соціально-психологічні	Сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, вони діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) із метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньоусвідомлену потребу людини
	Технологічні	Впливають на діяльність працівників через документи, які визначають технологію фінансово-господарських процесів
	Ідеологічні	Спрямовані на підвищення ідейно-політичного, загальноосвітнього і культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці, відповідальності за доручену справу. До цієї групи методів управління належать різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) й агітації (наочна агітація)
	Правові	Вплив здійснюється на основі методів правової регламентації ( видання державних указів, законів, постанов, інструкцій та інших нормативних актів) і конкретних розпорядчо-правових актів (затвердження проекту реконструкції, призначення на посаду тощо)
Закони	Закон спеціалізації управління	Акцентує увагу на тому, що за багатофункціональної системи управління виникає необхідність у розподілі певних функцій та повноважень, здійснюваних окремими людьми та трудовим колективом
	Закон інтеграції управління	Має об'єктивний характер, тобто на практиці управління не може здійснюватися без об'єднання, координації діяльності багатьох працівників.
	Закон необхідної і достатньої централізації управління	На практиці виявляється як закон оптимального поєднання централізації і децентралізації. Він передбачає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, тобто реалізацію процесу управління за вертикаллю, з іншого — необхідність передачі деяких повноважень управління на нижчий щабель ієрархії

Продовження табл. 1.7

1	2	3
	Закон демократизації управління	Передбачає участь виконавців у процесі, наприклад, шляхом передачі їм власності (у вигляді акцій чи інших цінних паперів)
	Закон раціонального використання часу	Один із найважливіших законів ринкової економіки. По суті, час трансформувався в економічну категорію, цінність якої зумовлює всі аспекти діяльності підприємства (швидкість обігу капіталу, адаптування до змінюваних умов тощо)
Принципи	Відтворення системи життєзабезпечення	Функціонування підприємства як системи господарювання має забезпечувати збереження екосистеми, ресурсозбережне відтворення всіх компонентів системи
	Соціальної орієнтації підприємства	Кінцевою метою функціонування підприємства має стати виробництво товарів і послуг, необхідних для суспільства
	Правової регламентації управління	Економіко-правове регулювання процесів управління підприємства з дотриманням нормативних актів, які регламентують законність управління
	Наукової обґрунтованості системи управління	Припускає врахування економічних законів і законів мислення під час формування системи, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління
	Орієнтації підприємства на інноваційний шлях розвитку	Для підвищення конкурентоспроможності підприємства його економічний розвиток необхідно орієнтувати на інвестування в інновації (переважно в нові технології та менеджмент)
	Збереження і розвитку конкурентних переваг	Виявлення сильних і слабких сторін функціонування підприємства дозволяє сформулювати стратегію діяльності на основі їх прогнозування, отримати конкурентну перевагу у випуску товару (виконанні послуг)
	Єдності теорії та практики управління	Будь-яке управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління, вирішуючи одне із практичних завдань
	Зіставності варіантів управлінських рішень при їх виборі	Варіанти управлінських рішень наводяться в зіставному вигляді за такими критеріями: часом, якістю, рівнем освоєння, методом одержання інформації, критеріями ризику і невизначеності
Функції	Збір, обробка, збереження і передача інформації	Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією дає ринкові переваги, знижує фінансовий ризик, ефективно підтримує прийняття рішень



Продовження табл. 1.7

1	2	3
	Аналіз	Спрямований на визначення стану об'єктів управління. Під час аналізу досліджуються особливості й тенденції зміни об'єктів управління і самого процесу управління шляхом виявлення і зіставлення властивостей і характеристик цих об'єктів, процесів за встановленими критеріями і показниками
	Прогнозування	Дозволяє передбачити можливість виникнення проблемних ситуацій і вжити превентивних заходів, а в разі появи небажаних подій ідентифікувати їх, виявити ступінь і глибину розвитку кризи з метою вироблення рішення для її ліквідації
	Планування	Полягає в обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення на основі визначення комплексу завдань і робіт, а також ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань та виявлення їх взаємозв'язку. Планування є основною ланкою та організаційним початком усього процесу реалізації цілей підприємства
	Організація	Процес створення структури підприємства, що дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, початковою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті полягає в забезпеченні переходу від стратегії до структури
	Мотивація	Процес, за допомогою якого менеджер заохочує інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби
	Облік	Формування основної частини інформаційного забезпечення процесів управління як процесів прийняття рішень. Облік як констатація й оцінка результатів реалізації управлінських рішень проводиться за даними внутрішньої звітності підприємства
	Контроль	Дає керівнику можливість слідкувати за виконанням управлінських рішень і вносити корективи. Незважаючи на те, що контроль не надто подобається працівникам, він усе-таки є об'єднувальним чинником діяльності контролюючих та контрольованих
	Регулювання	Спрямоване на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керівною системою відповідних заходів
	Координація	Діяльність, спрямована на узгодження, упорядкування дій у керованій системі, приведення їх у відповідність до поставленої мети

1	2	3
Форми	Лінійна	Процес управління здійснюється у взаємовідносинах між начальником і підлеглими за ієрархічною структурою згори донизу
	Функціональна	Спільні для кількох підрозділів функції управління передаються одному органу (підрозділу) або виконавцю. Цей виконавець виконує однорідні за змістом або технологією робіт функції та отримує накази від кількох керівників
	Лінійно-функціональна	Певною мірою усуває недоліки, управлінські рішення розробляють висококваліфіковані й досвідчені спеціалісти, а розпорядження віддають за лінійними ланками
	Програмно-цільова	Існують керівники окремих проектів або підрозділів, які дають розпорядження щодо найефективнішого використання всіх ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) для досягнення конкретних цілей виробництва
	Дивізійна	Поєднує процес управління за продуктовим і регіональним принципами. Головний елемент цієї форми управління — відділи, наділені оперативною самостійністю, які вступають у договірні відносини між собою і на основі отримання прибутків здійснюють самофінансування. Вище керівництво за цієї форми управління приймає стратегічні рішення, що визначають розвиток підприємства на тривалу перспективу
	Матрична	Поєднує лінійну, програмно-цільову та функціональну форми. Їх вибір і поєднання залежать від типу виробництва, характеру технологічних операцій, поставленої мети. Так, за масового серійного виробництва раціональними є лінійна та функціональна форми, у разі необхідності розробки нової техніки — програмно-цільова організаційна форма управління
Теорії	Система Тейлора	Застосування системи Тейлора потребувало нової організації управління, нових обов'язків керівників. Головною особливістю була заміна чисто лінійної, «військової» організації прямого підпорядкування функціональною. Особливе значення надавалось функції планування. Тейлор говорив, що завод повинен управлятися не стільки директором-розпорядником, скільки плановим відділом
	Принципи управління Форда	Суворя, побудована по вертикалі організація управління об'єднанням ряду підприємств, кінцева мета яких – виготовлення автомобіля. Усіма частинами і етапами виробництва управляв один центр. Масове виробництво, яке забезпечувало найменш у можливих вартість виробів, задоволення масового попиту покупців і найбільший прибуток

1	2	3
		<p>Розвинена стандартизація, яка давала можливість швидко і без зайвих витрат переходити на нові модифікації автомобіля при постійності базової моделі.</p> <p>Конвеєр із глибоким розподілом праці, який ділиться на сотні й тисячі дрібних операцій. Це дало можливість зробити виробництво безперервним, масовим і разом з тим дешевим. Праця на такому потоці не потребувала високої кваліфікації. Постійне вдосконалення управління виробництвом</p>
	Теорія Гаррінгтона Емерсон	<p>Найважливіші відкриття щодо принципів підвищення продуктивності праці. Тип організації, який існував до цього, можна назвати командним, бюрократичним, тому що він створений не для раціонального виробництва, а для зручності роботи управлінського апарату. Емерсон говорив, що необхідно змінити весь адміністративний цикл. Піднімаючись уверх за адміністративними східцями, ми переконуємося, що це існує не для задоволення тих, хто працює нижче. Майстер працює на заводі не для того, щоб зняти відповідальність із завідувача, а для того, щоб керувати робітниками</p>
	Теорія Файоля	<p>Науковець велику увагу приділяв управлінню персоналом, насамперед – адміністративним кадрам. А. Файолю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якого підприємства</p>
Концепції	Удосконалення виробництва	<p>Споживачі віддають перевагу товарам, які широко розповсюджені та пропонуються за помірною ціною. В основі цієї концепції лежать такі передумови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– підприємство концентрує увагу на зниженні собівартості, щоб виробляти товари за доступними цінами;</li> <li>– споживачі зацікавлені в купівлі товарів, які виробляє це підприємство. У такому разі можлива ситуація перевищення попиту на товар над його пропозицією, унаслідок чого головним завданням підприємства стає пошук шляхів розширення виробництва;</li> <li>– споживачі знають про наявність виробів-аналогів і здійснюють свій вибір на основі порівняння цін на аналогічні товари</li> </ul>
	Вдосконалення товару	<p>Передбачає, що споживач сприятливо ставитиметься до товару, оскільки він досить високої якості і має найкращі експлуатаційні властивості. У цьому випадку підприємству слід сконцентрувати увагу на вдосконаленні товару</p>

1	2	3
	Інтенсифікації комерційних зусиль	Ця концепція також відома як «концепція збуту». Вона характеризує напрям, якого дотримуються виробники товарів у своєму прагненні правильно організувати збутову діяльність. На практиці реалізація концепції пов'язана з нав'язуванням покупки, причому продавець прагне за будь-яку ціну укласти угоду, а задоволення потреб покупця є другорядним питанням
	Класичного маркетингу	Концепція класичного маркетингу — це орієнтація на покупців, підкріплена комплексом заходів, спрямованих на задоволення потреб ринку
	Соціально-етичного маркетингу	Необхідність забезпечити збереження й зміцнення добробуту споживача зокрема та суспільства загалом. Появу цієї концепції спричинили деякі сумніви щодо того, наскільки концепція класичного маркетингу відповідає нашому часу, реаліями якого є погіршення стану навколишнього середовища, недостатність природних ресурсів, стрімкий приріст населення, усесвітня інфляція і занепад сфери соціальних послуг
	Маркетингу взаємодії	В основу концепції маркетингової взаємодії покладено ідею про те, що об'єктом маркетингового управління є не сукупне рішення, а взаємовідносини (комунікації) з покупцями та іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Взаємовідносини, як результат ефективної взаємодії, стають продуктом, у якому інтегрований інтелектуальний та інформаційний ресурси — основні чинники безперервності ринкових відносин
Закономірності	Загальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва;</li> <li>– закономірність переважної ефективності свідомого планомірного управління;</li> <li>– закономірність співвідносності керуючої і керованої систем, суб'єкта та об'єкта управління;</li> <li>– закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні</li> </ul>
	Окремі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закономірність зміни функцій управління;</li> <li>– закономірність оптимізації кількості ступенів управління;</li> <li>– закономірність концентрації функцій управління;</li> <li>– закономірність поширеності контролю</li> </ul>

## Аналіз економічної сутності поняття «розвиток»

(сформовано автором)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Кузьменко О.К. [195]	Це процес руху; зміна цілісних систем; виникнення якісно нового об'єкта (чи його стану); спрямованість, необоротність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін; взаємозв'язок прогресу і регресу; суперечливість, справедливість форми або циклічності; зміна в часі
Словопедія [490]	Процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), у результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого
Філософська енциклопедія [491]	Незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку
Вікіпедія [489]	Незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів
Раєвнєва О.В. [294]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переведенням його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування

1	2
Дунда С.П. [116]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
Погорелов Ю.С. [282]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен із яких є якісно іншим за попередній, завдяки чому в підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі й підвищує здатність протидіяти негативному впливу
Кузьмін О.Є. [196]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності
Плугіна Ю.А. [279]	Якісні перетворення в діяльності підприємства внаслідок зміни кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій

1	2
Мескон М.Х. , Альберт М., Хедоури Ф. [228]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здатностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації

Проаналізувавши економічну сутність поняття «розвиток», можна сказати, що це рух від нижчого рівня до вищого з метою нагромадження матеріальних і моральних цінностей, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та інших характеристик, із використанням інновацій.

За результатами проведеного аналізу економічної сутності понять «система», «інновації», «управління» та «розвиток» визначимо взаємозв'язок між ними. Декомпозиційний аналіз (рис. 1.8) показує взаємозв'язок між поняттями «інновації» та «управління», що дає можливість визначити сутність інноваційного управління, яким називають процес, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом ефективного функціонування та розвитку системи (процесу виробництва, персоналу, явищ та ін.) із використанням інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг.

Отже, взаємозв'язок понять «інноваційне управління» та «розвиток» дав можливість визначити, що інноваційне управління розвитком підприємств – це процес, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та інших характеристик, із метою нагромадження матеріальних та моральних цінностей шляхом ефективного функціонування та розвитку системи (процесу виробництва, персоналу, явищ та ін.) із використанням інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг.

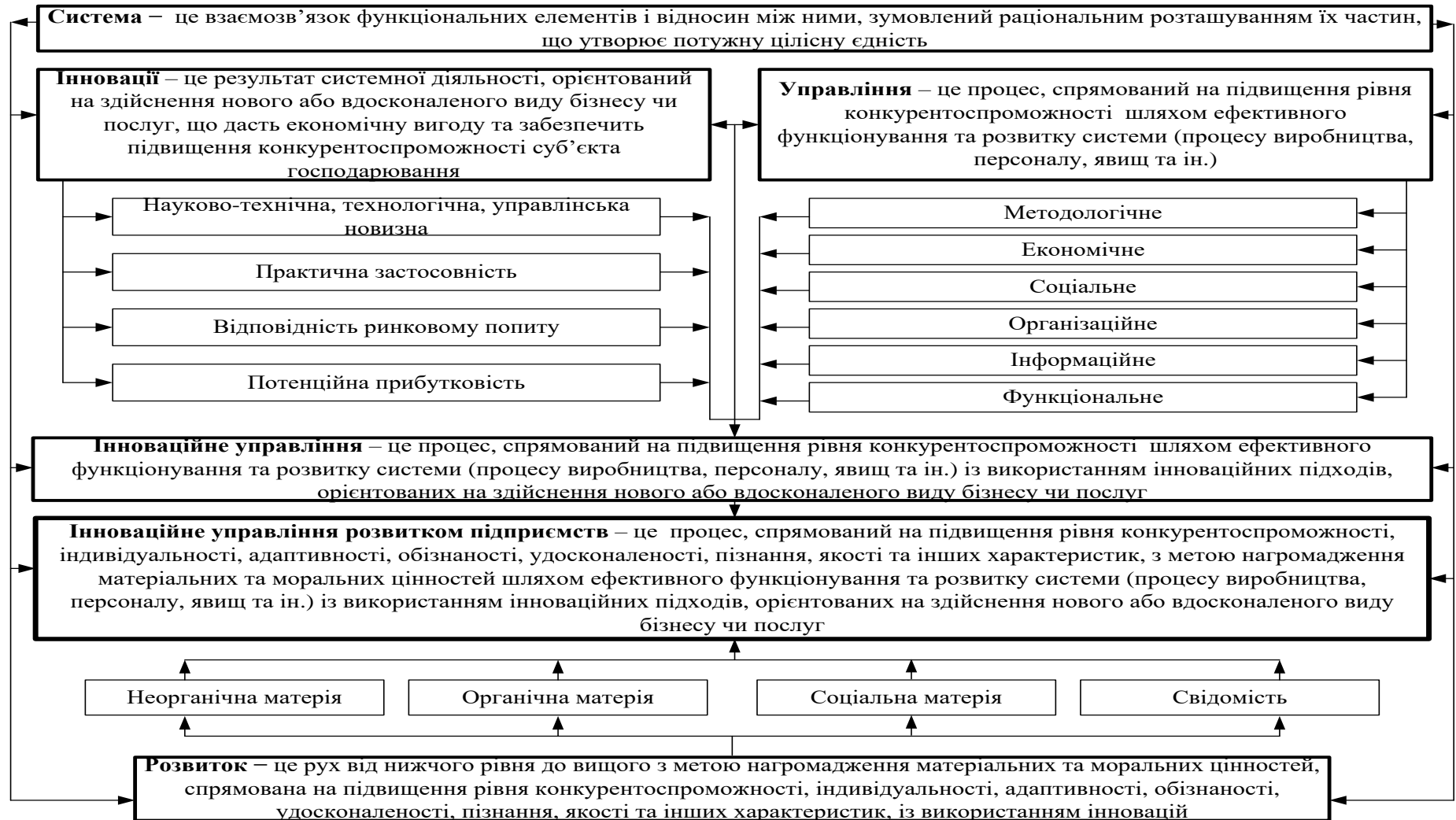


Рис. 1.8. Декомпозиційний аналіз поняття «інноваційне управління розвитком підприємств» (авторська розробка)



### 1.3. Трансформація концептуальних поглядів щодо інноваційного управління розвитком підприємств

Інноваційне управління розвитком підприємств передбачає застосування креативних, оригінальних методів управління, що не використовувалися раніше, та має класичне підґрунтя для удосконалення цього інструментарію. На певних етапах розробки та впровадження інноваційного управління розвитком підприємства виникають протиріччя з традиційними еволюційними теоріями більшості удосконалень.

Ці протиріччя особливо проявляються в розробці, представленні та захисті сучасної теорії інноваційного управління розвитком підприємства. Таке становище пояснюється, з одного боку, великим впливом внутрішніх та зовнішніх змін на всі процеси функціонування підприємства, а з іншого - впливом інноваційного управління розвитком підприємства безпосередньо на споживачів і відповідною реакцією останніх на це. На нашу думку, саме зазначене робить інноваційне управління найбільш дієвим інструментом комплексного впливу на функціонування і розвиток підприємства.

Динаміка розвитку науково-технічного прогресу, постійне висування нових вимог до ефективного функціонування, реальні процеси перетворення ринкової інфраструктури ставлять перед сучасними підприємствами все більш завдань, у тому числі й тих, що для розв'язання потребують інноваційних підходів. Їх ефективне вирішення багато в чому залежить від здатності підприємства своєчасно формувати, мобілізувати потенціал та результативно використовувати ресурси. Така здатність значною мірою визначається стратегічною орієнтацією підприємства на послідовне розширення і поглиблення використання ресурсів інноваційного управління, активізацію вдосконалення і прогнозування його розвитку.

Остаточний перехід до структуризації системи інноваційного управління розвитком підприємств дасть можливість повною мірою розкрити креативний потенціал системи управління, істотно підвищити інноваційну активність керівництва, прискорити і збільшити ефективність його нововведень.

Як бачимо, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища дають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для розвитку підприємств, вносять невизначеність та нові вимоги в їх діяльність. Інноваційне управління розвитком підприємств у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу розв'язати й узагальнити цілий спектр питань адаптації підприємства до нових прогресивних умов.

Еволюційному процесу інноваційного управління розвитком підприємств приділяли увагу такі вітчизняні та іноземні вчені-економісти: І. Ансофф [5,6], Ф. Валента [30], П. Друкер [111], О. Кузьмін [195, 196], М. Мескон [227], В. Прохорова [286], О. Раєвнева [293], А. Садеков [310], В. Шатун [406] та ін. Науковці визначили причини виникнення різних концепцій інноваційного управління розвитком підприємств та основні напрями еволюційного розвитку.

Вважаємо за необхідне систематизацію основних положень і поглядів учених, які розглядали парадигми у сфері інноваційного управління розвитком підприємств.

Розвиток інноваційного управління розвитком підприємств здійснюється еволюційно, унаслідок виникнення наукових шкіл і їх взаємодії.

XX століття називають століттям перетворень діяльності підприємств, коли відбувається, з одного боку, впровадження технологічних розробок, а з іншого – еволюція нових вимог суспільства. Головним критерієм оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств є результат, який свідчить про загальний рівень ефективності цієї системи заходів.

Доцільно, на наш погляд, дослідити генезу концепцій інноваційного управління розвитком підприємств у контексті його формування.

На думку Л. Григор'євої [48], особливості інноваційних аспектів полягають у тому, що інноваційна діяльність є діяльністю з підвищеним ризиком. Зокрема, такий ризик стосовно управління підприємством обумовлений новизною, творчим характером науково-технічної чи інформаційної роботи, можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату від впливу на колектив, а через нього – і на замовників надаваних послуг. Організаційні інновації – це впровадження нововведень у систему та структуру управління, урахування реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки та провідних технологій, удосконалення кадрової політики, управлінська раціоналізація економічної та фінансової діяльності.

Саме в площині організаційних інновацій знаходяться інноваційні аспекти з управління підприємством; за видами вони можуть бути визначені як нова концепція надання послуг, нові канали пошуку та зв'язку зі споживачами, нові рішення в управлінні персоналом. Такі аспекти найчастіше оновлюють управлінські функції на підприємстві, потребуючи принципово нових організаційних, технологічних і людських можливостей. Застосування нової концепції надання послуг передбачає зміну співвідношення роботи підприємства для власної торговельної марки.

Серед факторів, що можуть завадити інноваціям, передусім можна виділити досить низький інноваційний потенціал підприємства; недостатність інформації про новітні технології, про ринки збуту та відсутність можливостей співпраці з іншими підприємствами й організаціями. Усі ці негативні фактори значною мірою є наслідками розриву виробничих, економічних та інформаційних зв'язків, що виникли за часів адміністративної економіки.

Деякі вітчизняні підприємства не мають власних сайтів, не використовують віртуальну рекламу, а для зв'язку зі споживачами використовують тільки телефонний, факсимільний та традиційний поштовий канали зв'язку. Використання можливостей інтернет-комунікацій сприяє

значному розширенню географії потенційної діяльності підприємства. Нові рішення в управлінні підприємством насамперед мають стосуватися професійного добору персоналу.

Управління вже саме по собі є інноваційним аспектом, оскільки є комплексним цілеспрямованим впливом на колектив із метою забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, свідомої праці окремих працівників, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Вплив економічних та соціально-політичних факторів під час застосування інноваційних технологій в управлінні підприємством потребує:

- акумулювання міжнародного досвіду управління;
- створення нових форм конструктивного співробітництва;
- посилення взаємодії кадрових служб із державними органами.

Як бачимо, для більшості підприємств формування позитивного іміджу можливе завдяки ефективному інноваційному управлінню їх розвитком (рис. 1.9).

У сучасних мінливих умовах формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств має бути орієнтовано на вдосконалення сукупності методів одержання та обробки інформації щодо вдосконалення технологічних процесів, інструкцій, правил, вимог, карт, перспективних графіків тощо та обов'язковий контроль за їх виконанням.

На рис. 1.10 наведено чинники, що сприяють та перешкоджають застосуванню інноваційного управління розвитком підприємств.

Отже, на підставі дослідження літературних джерел [5; 6; 30; 48; 111; 195; 227; 286; 293; 310; 406] можна зазначити, що успіх інноваційного управління розвитком підприємств полягає в розумінні та розв'язанні питань, пов'язаних із незадоволеністю споживачів. Тому для вирішення цих питань необхідно використовувати креативні можливості та впроваджувати в діяльність інноваційні розробки з управління розвитком підприємств із урахуванням споживчих потреб, що постійно змінюються.

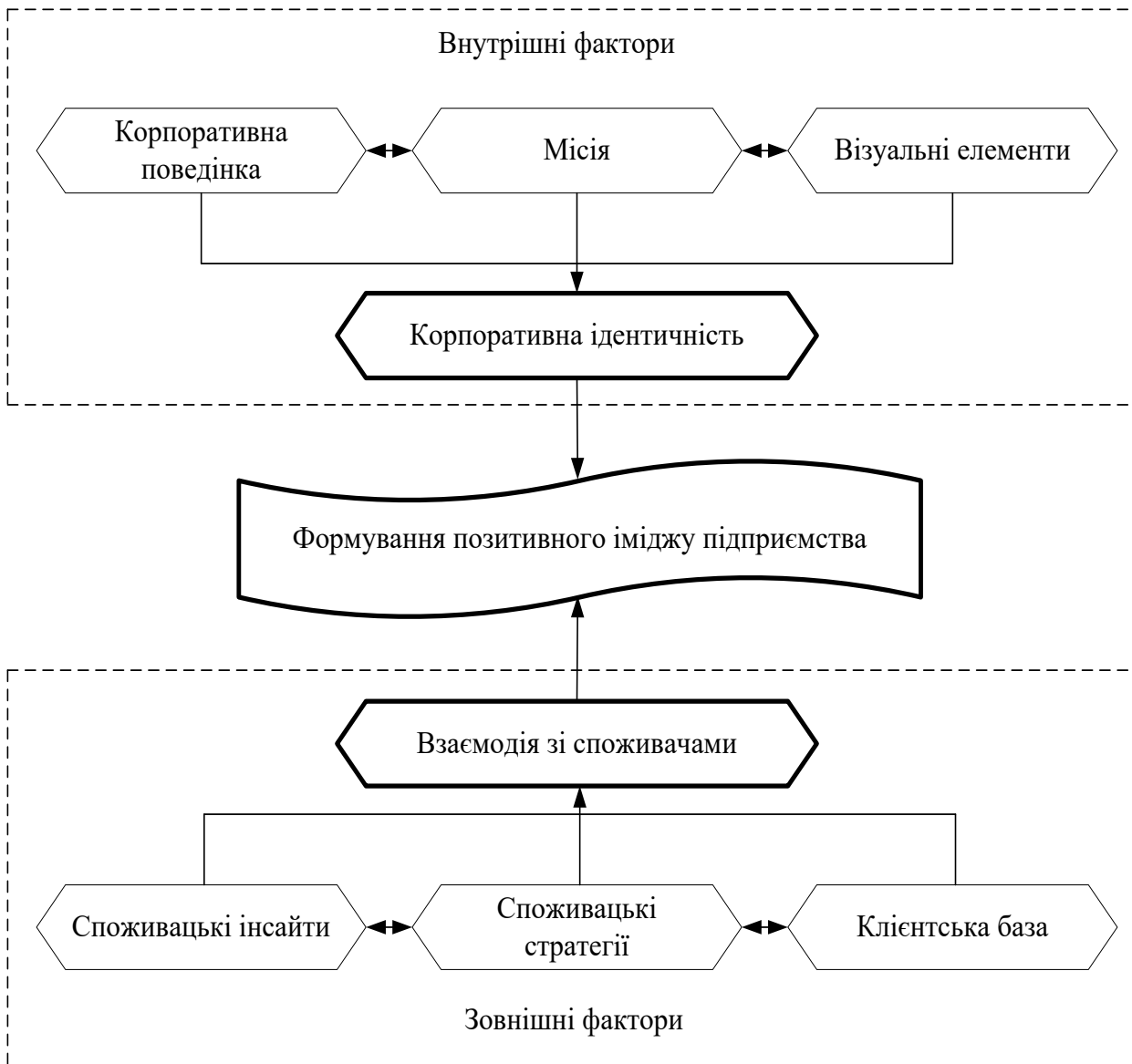


Рис. 1.9. Елементи формування позитивного іміджу підприємства (авторська розробка)

На нашу думку, найсуттєвіші властивості інноваційного управління розвитком підприємств здійснюються за рахунок попереднього вибору, причому основним критерієм є ефективність нововведення в системі управління розвитком підприємства, що забезпечує покращення роботи, вихід на нові ринки, підвищення результативності, конкурентоспроможності й прибутковості підприємства.

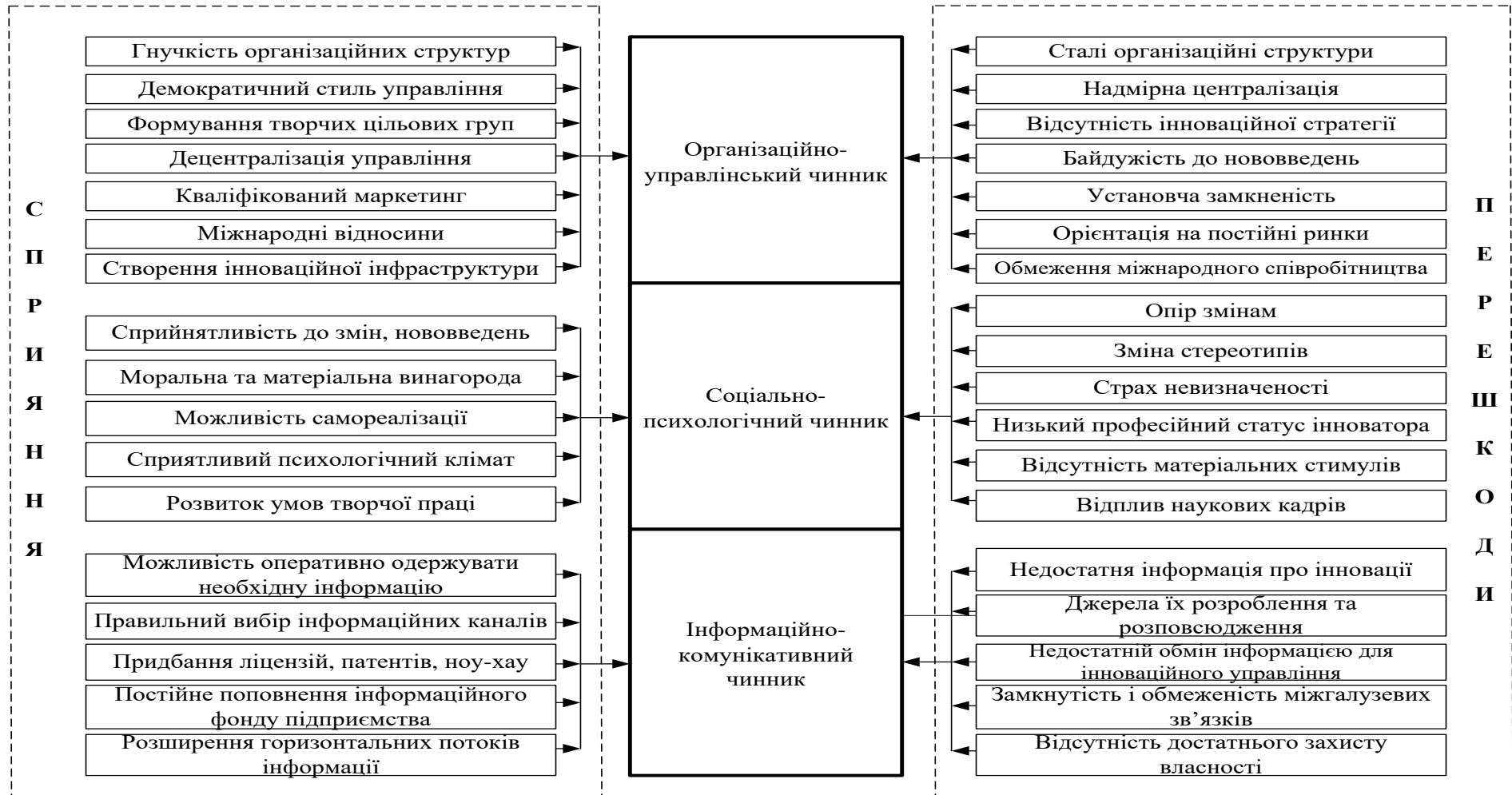


Рис. 1.10. Чинники, що сприяють та перешкоджають застосуванню інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

На думку Л. Прокопишина [287], виділяючи різні види інновацій, автор розуміє, що всі вони перебувають у тісному взаємозв'язку. Під інноваціями в економічній американській системі мають на увазі як нові продукти або послуги, так і технологічні нововведення.

Продуктивні інновації – це продукти, які сприймаються новими як виробниками, так і замовниками (кінцеві користувачі, дистриб'ютори). Інноваційні процеси сприймаються як нові процеси, які знижують вартість виробництва та дають можливість виробляти нові продукти.

Сервісні інновації включають зміни в процесі надання наявних послуг або розроблення абсолютно нових видів послуг, а також можуть включати в себе застосування досягнень технології до наявного продукту або для створення нового. Інновацію можна вважати успішно впровадженою лише тоді, коли організація репрезентує ноу-хау, які відповідають потребам споживачів. Циклічна інноваційна модель розглядає інноваційний процес як постійну взаємодію між розвитком та змінами ринків, продуктів і сервісів, технологій та науки.

Ендрю де Ван, професор Карлсонської школи Університету Міннесоти [463], поєднуючи всі дефініції в одну, визначає «інновацію або новизну ідеї, яка може включати в себе як технологічні інновації (нові технології, продукти і послуги), так і адміністративні нововведення (нові процедури, політика і організаційні форми)». Метою процесу інновації може бути або виробництво, або надання інноваційних послуг, або поліпшення виробництва, або постачання наявних послуг, які було б неможливо зробити, використовуючи наявні засоби [463]. Саме в площині організаційних, управлінських та технологічних інновацій перебуває зміст поняття «інноваційні технології в управлінні підприємством», і вони можуть визначатися як:

- 1) нові концепції з управління підприємством;
- 2) нові ідеї щодо розвитку підприємства та впровадження їх у роботу;
- 3) нові канали пошуку та зв'язку для вдосконалення роботи з постачальниками, споживачами, працівниками;

#### 4) нові рішення в управлінні підприємством.

Новизна – це часова характеристика будь-якої матеріальної чи нематеріальної речі, створеної людиною, тому в певний час кожна система управління була інноваційною. Зростання інтересу в усьому світі до посилення інноваційної діяльності підприємств, особливо інноваційного управління розвитком підприємств, призначених для підтримки або підвищення конкурентоспроможності, є результатом усвідомлення впливу економічної діяльності на споживання ресурсів та використання навколишнього середовища, що потребує розроблення нових ефективних моделей [464].

Зовнішнє середовище вимагає змін від усіх підприємств. Розвиток підприємства не можливий без інновацій.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства керівництву, слід змінювати методи роботи, вдосконалювати продукти і послуги, що воно надає. Це спонукає керівників до експериментування, постійного контролю зовнішнього середовища, оцінювання своєї власної роботи і прагнення до постійного поліпшення. Дослідження керівництвом зовнішнього середовища, а особливо інноваційних технологій конкурентів та управлінських інновацій, є важливим для розвитку підприємства, адже воно дає можливість отримувати й застосовувати ці знання для вдосконалення роботи свого підприємства. Ці дослідження означають, що можна управляти отриманими знаннями через різні фактори, які сприяють організації культури, структури, технології та лідерства.

Розвиток підприємства внаслідок інноваційного управління може відбуватися не тільки завдяки новаторським проривам, а й через інноваційні методи інтеграції наявних або розроблюваних технологій у відповідні рішення керівництва. Ці інноваційні шляхи охоплюють усю управлінську діяльність і потребують поєднання знання внутрішнього і зовнішнього середовища для ухвалення, вирішення, якого саме вдосконалення і в якій системі підприємства вона потребує. Більшість інноваційних стратегій базуються на унікальному



застосуванні на ринку наявного комплексного набору технологій, а не на необхідності технологічного прориву [463].

Етапи інноваційного процесу управління розвитком підприємства наведені на рис. 1.11.

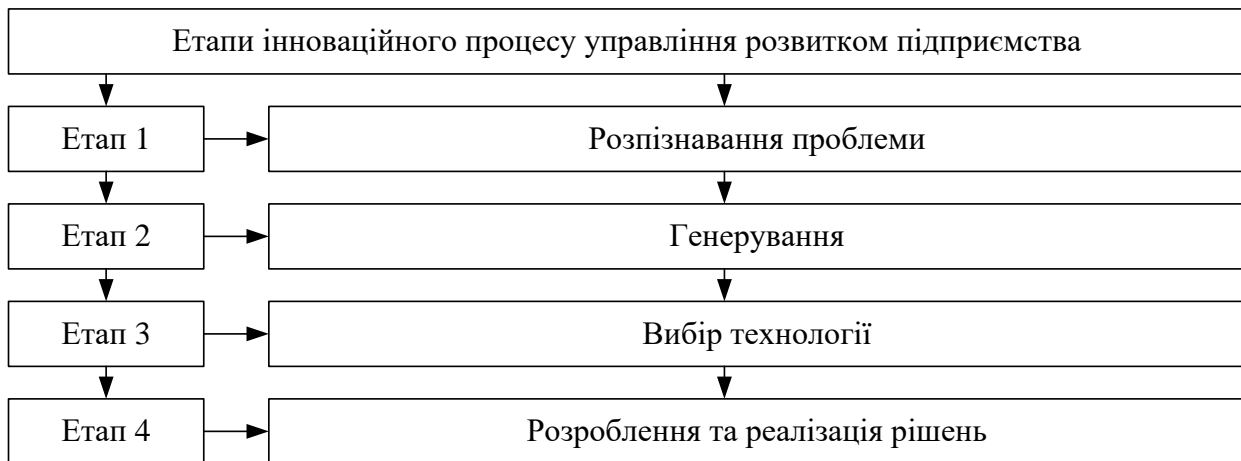


Рис. 1.11. Етапи інноваційного процесу управління розвитком підприємства (складено автором на основі джерела [463])

Спочатку керівники проводять ретельний вибір інноваційної технології, причому основними критеріями є ефективність, що забезпечує вдосконалення роботи, пристосованість до умов, результативність, конкурентоспроможність і прибутковість. Новатор може скористатися перевагами своєї інновації як шляхом ліцензування своїх знань, захищених патентом, так і застосування інновацій у продуктах або процесах, упроваджуючи новаторське управління розвитком підприємства. Успішна комерціалізація інноваційного управління розвитком підприємства значною мірою визначається використанням додаткових активів та знань, які можуть бути впроваджені в маркетингову, виробничу та збутову діяльність.

На думку В. Здобувача [150], результат від застосування інноваційних технологій у системі управління підприємством визначається економічними показниками, такими як обсяг збільшення прибутку, отриманого шляхом

економії від зниження собівартості; обсяг збільшення виторгу від зростання обсягу реалізації інноваційної продукції завдяки її новій якості.

Для впровадження інноваційного управління розвитком підприємства ззовні найбільше значення мають партнери, а зсередини – власні співробітники. Однак для того щоб стати драйверами інновацій, співробітникам необхідні інноваційна поведінка і культура, нестандартне мислення та інноваційне лідерство топ-менеджерів [141]. Використання інноваційних технологій в управлінні розвитком підприємств приводить до:

- підвищення продуктивності та гнучкості підприємства;
- скорочення тривалості виробничого циклу та/або підвищення швидкості надання послуг;
- поліпшення якості товарів і послуг, що надаються;
- розширення присутності на ринку.

На думку В. Апопія [470] існує безліч підходів до визначення сутності категорії «інновація». Проте більшість наукових праць присвячені, як правило, продуктовим інноваціям і дуже мало публікацій, у яких автори розглядають зміни й саму систему управління як інновацію. Ураховуючи те, що однією з ознак сучасної економіки є її інноваційний характер і без інновацій неможливо говорити про її подальший розвиток, питання про доцільність використання інноваційного підходу до формування і впровадження змін з метою підвищення ефективності системи управління розвитком підприємства є своєчасним і таким, що відповідає реаліям сьогодення.

Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі увага акцентується на існуванні декількох підходів до визначення сутності поняття «інноваційне управління розвитком підприємства» (табл. 1.9).

**Наукові підходи до визначення сутності поняття  
«інноваційне управління розвитком підприємства»**

*(сформовано автором на основі джерел [12; 56; 141; 258; 36; 463])*

Назва підходу	Сутність підходу
1	2
Інституційний	Розглядає інноваційне управління розвитком підприємств як різноманітну діяльність різних суб'єктів, спрямовану на досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства і виконання тактичних завдань із якнайбільш ефективного використання ресурсів
Змістовний (функціональний)	Ґрунтується на виділенні функцій інноваційного управління розвитком, його цілей і завдань функціонування в межах підприємства; показує, «які дії, процеси повинні бути здійснені для того, щоб досягти цих цілей». Це дає можливість говорити про інноваційне управління підприємством як про особливий вид діяльності, цілісну систему, яка має специфічне значення
Організаційний	Розглядає інноваційне управління розвитком підприємств як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність діяльності й конкурентоспроможність підприємства. Мова йде про взаємодію об'єкта і суб'єкта, розглядаються механізми, технології, інструменти і процедури реалізації функцій управління
Правовий	Включає питання економіко-правового регулювання процесів інноваційного управління розвитком підприємств із дотриманням нормативних актів, які регламентують законність інноваційного управління розвитком підприємства

1	2
Процесний	Об'єктом системи інноваційного управління розвитком підприємств є процес цілеспрямованої взаємодії і взаємовпливу в спільній продуктивній діяльності управлінців і персоналу. Цей підхід визначає систему управління як єдність суб'єкта й об'єкта управління, яка досягається за рахунок не тільки завдяки саморегулюванню у складних системах, але й цілеспрямованому впливу об'єкта управління на суб'єкт. При цьому об'єктом управління є відносини, процеси та ресурси
Прогресивний	Зміна стану інноваційного управління розвитком підприємств на більш прогресивний. Розвиток являє собою процес удосконалення діяльності підприємства, тобто зміну стану підприємства обов'язково на більш ефективний та прогресивний порівняно з попереднім
Трансформаційний	Зміна інноваційного управління розвитком підприємств свого якісного стану, тобто сукупність змін, що приводять до зміни підприємством свого якісного стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Кількісний	Інноваційне управління розвитком підприємств як збільшення розмірів підприємства та покращення певних показників його діяльності
Адаптивний	У процесі інноваційного управління розвитком підприємство набуває нових можливостей та властивостей, які дозволяють йому більш ефективно функціонувати в ринковому середовищі, підвищують його гнучкість у вирішенні комплексу внутрішніх суперечностей і адаптивність до змін зовнішнього середовища

Отже, за результатами дослідження можна стверджувати, що інноваційне управління розвитком підприємств включає в себе декілька аспектів, а саме: техніко-економічний, що відображає рівень конкретного виробництва, особливості виробничих умов, техніки і технології, які в ньому

використовуються, та ін.; організаційно-економічний, що вирішує питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу та ін. Окрім того, що інноваційне управління розвитком підприємств є багатоаспектним, воно може ґрунтуватися на різних наукових концептуальних положеннях.

Наукова концепція – це трактування якого-небудь процесу або явища, основна точка зору на предмет і об'єкт дослідження, певний спосіб розуміння. В основному в сучасній науці під науковою концепцією мають на увазі фундаментальну теоретичну схему або систему [489].

Концепція інноваційного управління розвитком підприємств містить базові принципи управління розвитком і його загальну спрямованість. Її положення унікальні для окремо взятого підприємства, проте зміст інноваційного управління розвитком підприємств включає в себе елементи, які є загальними для всіх підприємств.

Так, до змісту інноваційного управління розвитком підприємств найчастіше відносять таке: визначення потреби в ресурсах із урахуванням стратегії розвитку підприємства; адаптаційна політика; інноваційно-інвестиційна політика; формування кількісного і якісного складу персоналу; кадрова політика; формування ресурсного резерву; організаційна культура підприємства; міжособистісні відносини між працівниками, адміністрацією і суспільними організаціями та ін. [44; 85; 89; 119].

Система інноваційного управління розвитком підприємств є обов'язковою складовою управління і розвитку будь-якого підприємства, вона є об'єктивною, адже формується разом із виникненням самого підприємства і залежить від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Відповідно, однією з найважливіших складових підприємства є система інноваційного управління розвитком підприємства, що визначає її успіх у завоюванні нових ринків.

Отже, можна зробити такий попередній висновок: щоб краще зрозуміти сутність системи інноваційного управління розвитком підприємств і з'ясувати,

яким чином досягти найбільш ефективного її функціонування, необхідно розглядати її у єдності всіх підходів до інноваційного управління розвитком підприємств. Крім того, вона має будуватися на науково обґрунтованих принципах, використовувати оптимальні методи і технології, які відповідають вищезазначеним принципам, не суперечити загальній концепції інноваційного управління розвитком підприємств.

Ураховуючи той факт, що зміни в управлінні розвитком підприємств являють собою складний процес, який потребує врахування багатьох чинників, на нашу думку, їх доцільно розглядати як інновації. Формування інноваційного управління розвитком підприємств можна визначити як будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, який суттєво відрізняється від існуючої практики і вперше використовується на підприємстві. При цьому слід ураховувати, щоб новизна обов'язково співвідносилася з практикою управління розвитком саме на конкретному підприємстві.

Отже, у межах цього дослідження розглянемо відмінності інноваційного управління розвитком підприємств та традиційного управління розвитком, особливості яких наведено на рис. 1.12.

Зважаючи на вищезазначене, доцільно виділити певні особливості інноваційного управління розвитком підприємства, а саме: орієнтація на конкретні тактичні й стратегічні цілі підприємства, високий ступінь ризику, конфліктність, багатоаспектність та ін. Потреба в інноваційному управлінні розвитком підприємства може бути усвідомлена під тиском як зовнішніх факторів, так і внутрішніх.

Після усвідомлення потреби в розробці інноваційного управління розвитком підприємства слід провести діагностику з метою визначення існуючих причин виникнення проблеми. Для усунення виявлених проблем формується «інноваційна команда», яка здійснює пошук нового й унікального методу вирішення цих проблем, тобто безпосередньо займається розробкою інноваційного управління розвитком, що завершується впровадженням.

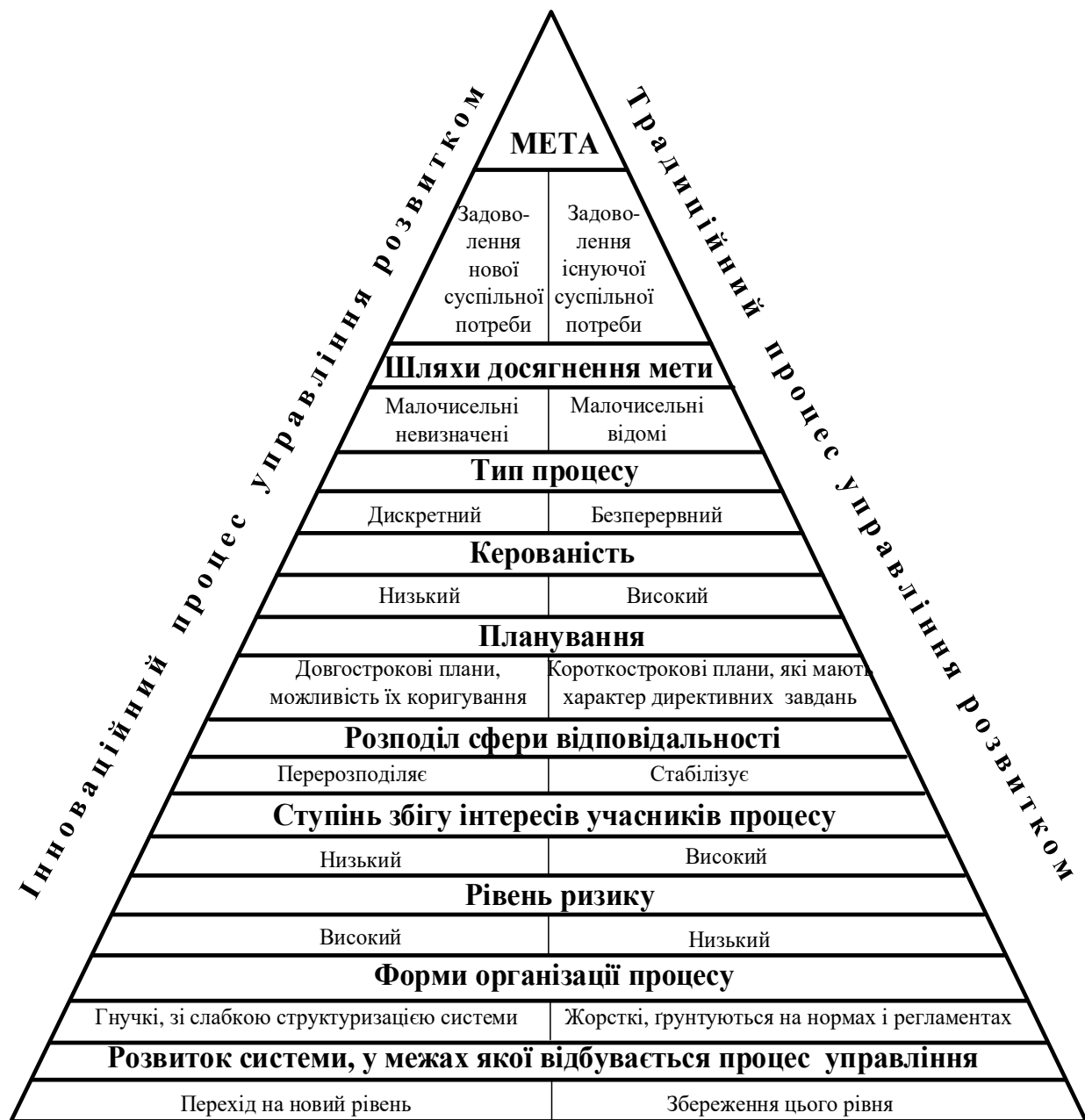


Рис. 1.12. Відмінності концепцій інноваційного та традиційного управління розвитком підприємств

Отже, під час упровадження інноваційного управління розвитком підприємства можуть змінюватися системи, напрями тощо з метою досягнення більшої ефективності діяльності підприємства. Упровадження є найбільш складною стадією інноваційного управління розвитком підприємства.

Існують параметри, відповідно до яких можна проаналізувати складність цього впровадження: різниця між новими і старими нововведеннями, масштаби

та взаємозв'язок змін, необхідність програми цілеспрямованої діяльності, невизначеність, непередбачені проблеми та можливості.

У цілому ж, проблема впровадження має декілька аспектів: затримка в часі необхідних організаційних перебудов; низька ефективність, а іноді й нежиттєздатність нововведень в управлінні; значний розрив між теоретичними розробками нових систем і методів управління та їх використанням на практиці.

Основними причинами виникнення проблем під час впровадження інноваційного управління розвитком підприємства є: суперечність цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу; опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів під час впровадження нововведень; дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій між різними учасниками; незадовільна робота розробників нововведення і спеціалістів, які організовують його впровадження.

Викликає занепокоєння зростаюча кількість підприємств із низьким рівнем продукування та сприйняття інновацій – це є свідченням відсутності на підприємствах інноваційних менеджерів та креативних керівників. Іноді в науковій літературі концепція ототожнюється з теорією. Однак очевидно, що концепція з успіхом здатна бути і самостійною формою організації знання.

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що створення, розроблення та застосування інноваційного управління розвитком підприємства може стати основою його успіху.

Інноваційне управління розвитком підприємства не тільки є важливим конкурентним інструментом, а й відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства.



## Висновки до розділу 1

Під впливом концепцій «стратегічного управління», «еволюційного розвитку» формується сучасна концепція інноваційного управління розвитком підприємства, базові положення якої містять гуманістичні ідеї з урахуванням новітніх інформаційних і організаційних технологій.

Аналіз тенденцій змін парадигм і концепцій інноваційного управління розвитком підприємства дозволяє зробити такі висновки: простежується вектор руху від технократичної парадигми до гуманістичної; еволюція механізму управлінського конструювання відбувається в напрямі перспективного використання людських ресурсів; трансформація концептуальних ідей відчуває певний вплив минулого досвіду, що модернізується внаслідок науково-технічного прогресу; розвиток парадигм і концепцій інноваційного управління розвитком підприємства відбувається спіралеподібно, оскільки нові ідеї та принципи містять елементи базових положень попереднього витка.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що протягом усього розглянутого періоду виникнення криз і продукування видатними науковцями економічних теорій для виходу з них постійно мали місце розробка та впровадження інноваційного управління розвитком, що є рушійною силою в досягненні нових горизонтів, завоюванні лідируючих позицій, ефективному використанні ресурсів тощо.

Кожне нововведення, що реалізує великий винахід, створює передумови для формування системи інноваційного управління розвитком нових поколінь.

Взаємозв'язок понять «інноваційне управління» та «розвиток» дав можливість визначити, що інноваційне управління розвитком підприємств – це процес, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та інших характеристик із метою накопичення матеріальних та моральних цінностей шляхом ефективного функціонування та розвитку системи (процесу

виробництва, персоналу та ін.) із використанням інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг.

На нашу думку, основними причинами виникнення проблем під час упровадження інноваційного управління розвитком підприємства є: суперечність цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу; опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів під час упровадження нововведень; дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій між різними учасниками; незадовільна робота розробників нововведення і спеціалістів, які організують його впровадження.

Слід наголосити, що викликає занепокоєння зростаюча кількість підприємств із низьким рівнем продукування та сприйняття інновацій – це є свідченням відсутності на підприємствах інноваційних менеджерів та креативних керівників. Іноді в науковій літературі концепція ототожнюється з теорією. Однак очевидно, що концепція з успіхом здатна бути і самостійною формою організації знання.

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що створення, розроблення та застосування інноваційного управління розвитком підприємства може стати основою його успіху. Інноваційне управління розвитком підприємства не тільки є важливим конкурентним інструментом, а й відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Сучасний модельний ряд оцінки інноваційного управління розвитком підприємств

За сучасних умов господарювання лідерами у світовій економіці є західні країни, які найбільш адаптивні до несподіваних та непередбачуваних внутрішніх і зовнішніх подій. Ринкові механізми, які століттями формувались у цих країнах, дають їм змогу впевнено виходити з будь-якої економічної ситуації, однак і ці держави через певні внутрішні причини та тісний зв'язок із системою світового господарства починають відчувати наближення глибокої кризи.

На думку А.С. Філенко [488], кризові явища поширюються так чи інакше на всі країни світового співтовариства й систему їх економічних відносин, що зумовлено передусім переломним характером епохи, зародженням нової цивілізації, формуванням якісно іншої моделі економічного розвитку, загостренням проблеми ресурсів виробничого та особистого споживання тощо.

Принципова особливість нинішньої кризи полягає в тому, що йдеться про кризу відтворювальної економіки в цілому та її сучасної форми – індустріальної моделі, про зміну історичної парадигми, яка протягом останнього тисячоліття була основоположною, субстанційною в системі соціальної форми руху матерії.

Основною частиною економічної системи стає власність на робочу силу, а саме на її креативний, науковий, прогресивний та інноваційний потенціал.

Транснаціоналізація і глобалізація господарського життя посилюють економічну єдність, розширюючи можливості спільного вирішення як нагальних проблем сучасності (рівень життя, середній розмір заробітної плати тощо), так і

створення передумов для якнайшвидшого оволодіння всіма здобутками цивілізації (інноваційні технології, розробки, системи управління тощо).

Нова модель економічного розвитку зумовлена синтезом відтворювального і привласнюючого господарства, насамперед шляхом посилення й диверсифікації інтелектуальних форм привласнення, а точніше, привласнення самого інтелектуального інноваційного результату.

Детально розглянемо твердження філософського словника [362], автори якого зазначають, що спочатку методологія була неявно представлена в практичних формах взаємовідносин людей з об'єктивним світом. У подальшому вона виокремилася в спеціальний предмет раціонального пізнання і зафіксувалася як система соціально-апробованих правил і нормативів пізнання і дій, які співвідносяться з якостями і законами дійсності.

Завдання накопичення і передачі соціального досвіду потребувало спеціальної формалізації принципів і методів, прийомів і механізмів, які містяться в самій діяльності. Витоки методологічних знань наявні уже на початкових ступенях розвитку культури.

У Стародавньому Єгипті геометрія існувала у формі нормативних засад, які визначали послідовність процедур вимірювання під час розподілу земельних площ. Важливу роль при цьому відігравала така форма діяльності, як навчання трудовим операціям, їх послідовності, вибору найбільш ефективного способу дій.

Із розвитком виробництва, техніки, мистецтва, елементів науки і культури в цілому методологія стала предметом спеціальної теоретичної рефлексії, формою якої передусім виступає філософське осмислення принципів організації та регуляції пізнавальної діяльності, виділення в ній предмета, структури і змісту знання, а також шляхів, які ведуть до істини (рис. 2.1).

Важливим для будь-якого дослідження є розуміння історії розвитку методології. Особливе місце в розробці проблем методології належить Сократу, Платону й Аристотелю.

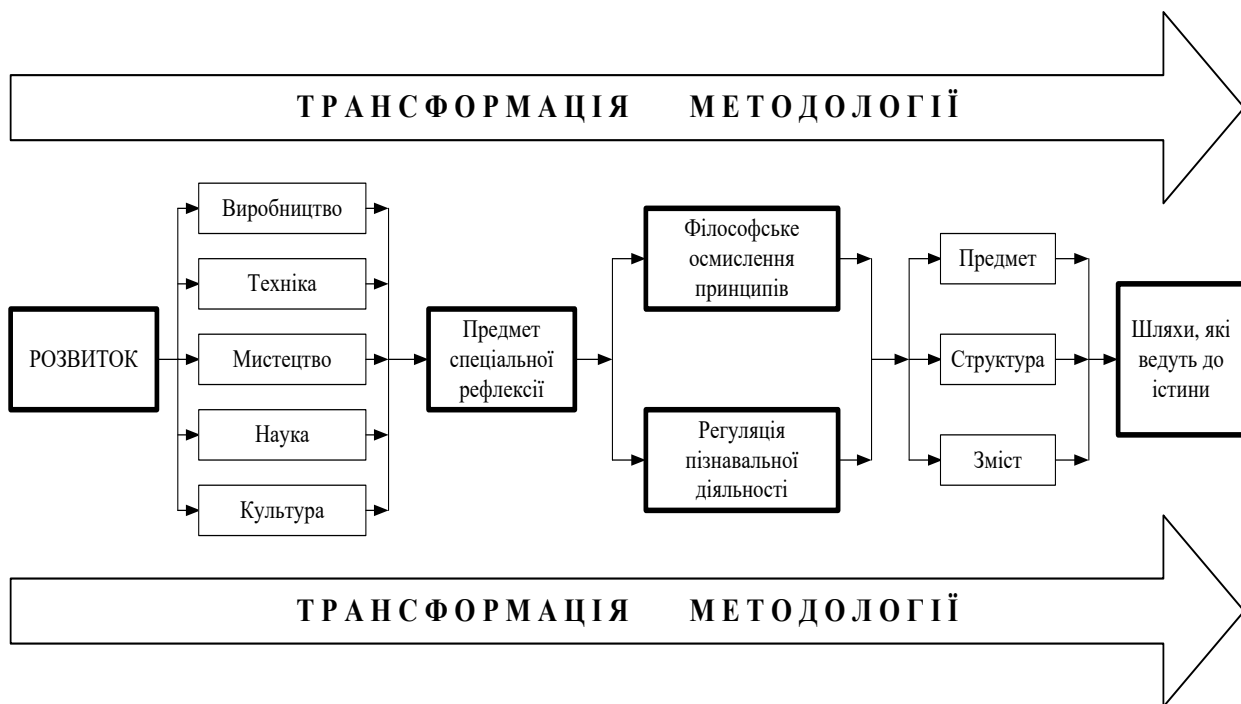


Рис. 2.1. Трансформація методології (авторська розробка)

Сократ висунув на перший план діалектичну природу мислення як спосіб пізнання істини в процесі зіставлення різних уявлень, понять, їх порівнянь, розподілу, визначення тощо. Знання про перехід від нечітких уявлень до подрібнених і чітких загальних понять розглядалося ним як спосіб удосконалення мистецтва жити. Таким чином, логічні операції в Сократа підпорядковувались етичним цілям: предметом істинного знання повинно бути тільки те, що сприятливе для цілеспрямованої діяльності, мета ж визначається шляхом відповідно організованої роботи думки.

Платон вбачав зміст своєї діалектики понять і категорій у пошуку принципу кожної речі; для досягнення цього думка повинна рухатися відповідно до об'єктивної логіки предмета пізнання.

Аристотель піддав аналізу принципи побудови суджень, правила узагальнень і доказів, питання визначення термінів, роль індукції та дедукції в досягненні істини. Йому належить важлива для методології розробка вчення про категорії як організуючі форми пізнання, їх діалектику (співвідношення потенційного й

актуального, форми і матерії та ін.). Аристотель розглядав створену ним логічну систему як «органон» – універсальне знаряддя істинного пізнання [362].

Дійсно, кожна сфера чи галузь економіки характеризується своєрідними умовами перебігу економічних процесів і потребує творчого підходу до їх розкриття, а узагальнення і висновки конкретних наук, зроблені під час аналізу, можуть мати певні відмінності чи особливості, що узагальнюються філософією економіки.

У результаті застосування філософських категорій, принципів, методів, підходів, законів, закономірностей, тенденцій до феноменів економічного життя в контексті взаємодії загального й особливого викристалізовується народження нової дисципліни – філософії економіки. Отже, саме філософія економіки повинна збагнути й осмислити перехід від менш складних до вищих форм суспільного життя та економічної діяльності.

Оскільки основним змістом сучасної епохи є перехід людства від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу, що пов'язано з докорінними змінами виробничих сил і виробничих відносин, то необхідно розробляти і впроваджувати методологію процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств, сутність якої полягає в запровадженні в систему управління прогресивних, адаптивних механізмів, що підвищують рівень конкурентоспроможності (рис. 2.2).

Методологію формування інноваційного управління розвитком підприємств можна розглядати як теорію методів дослідження, створення концепцій, систему знань про теорію науки або систему методів дослідження цього напрямку. Методику розуміють як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичними даними.

Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств виконує функції, наведені на рис. 2.3.

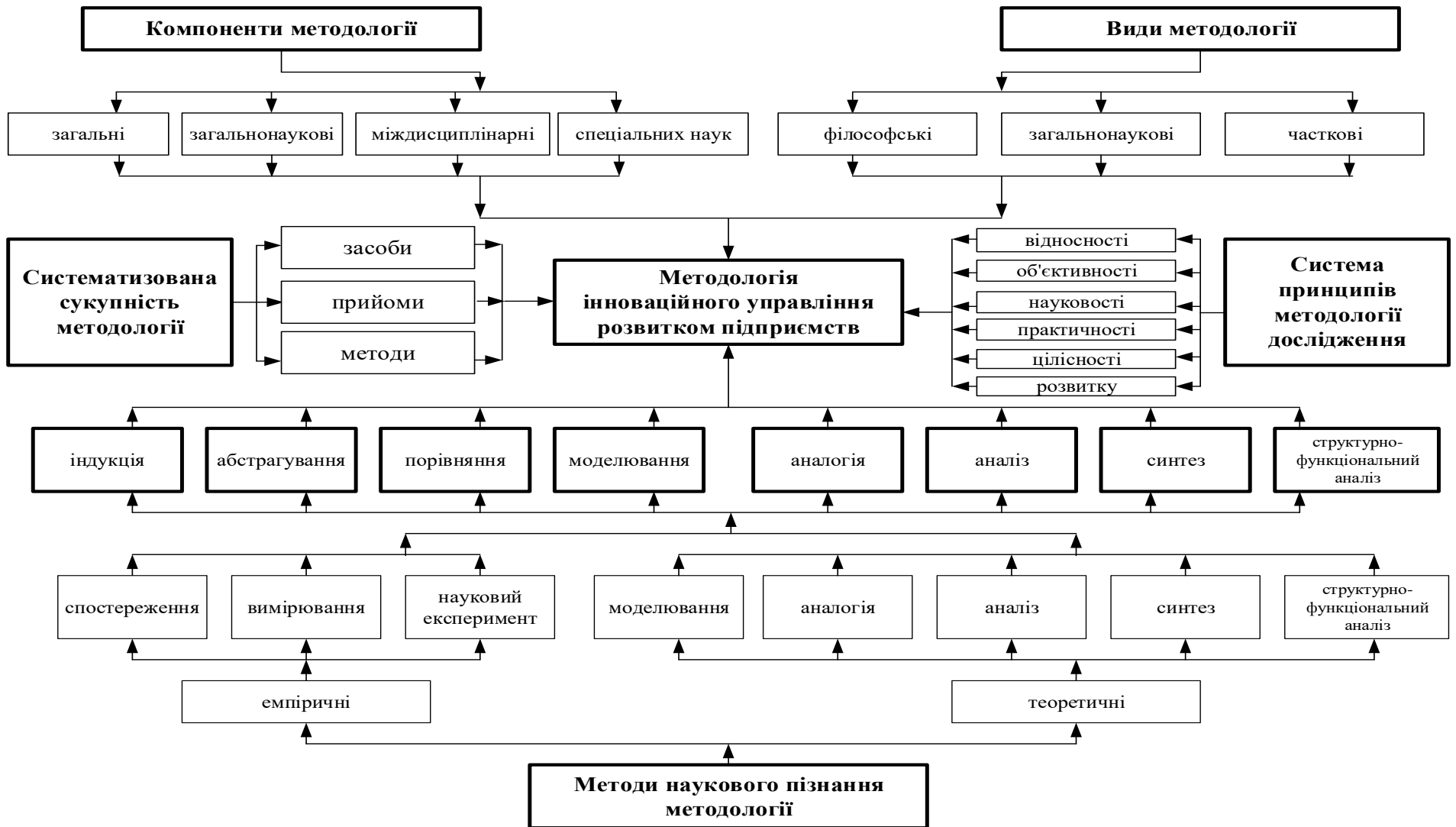


Рис. 2.2. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)



Рис. 2.3. Функції методології формування інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Методологія як учення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності має чотирирівневу структуру. Сьогодні розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретнонаукові принципи, що лежать в основі теорії певної дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань [128; 357; 402] (дод. А).



Отже, методологія формування інноваційного управління розвитком підприємств – це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об’єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища, що відбуваються під час процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств.

Під методологічною основою дослідження формування інноваційного управління розвитком підприємств слід розуміти основне, вихідне положення, на якому базується наукове дослідження.

Наукові знання являють собою складну систему, що розвивається, в якій у міру еволюції виникають нові форми організації. Вони можуть впливати на раніше сформовані форми й рівні знання і трансформувати їх.

На нашу думку, методологія формування інноваційного управління розвитком має включати ті компоненти, що наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Компоненти методології формування інноваційного управління розвитком**

*(сформовано автором на основі джерел [25; 68; 101; 281; 397; 485])*

Назва компонента методології	Сутність компонента методології
1	2
Загальні	Філософське вчення про методи пізнання і перетворення дійсності процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств. Природа пізнавального процесу та його результатів, організація когнітивних зусиль у світлі найбільш загальних зв’язків і відносин, якими характеризуються всі галузі реального світу, весь світ у його цілісності. Набувають вираження вчення про методи та інші засоби наукового пізнання процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств, що розглядаються вже нефілософськими засобами і становлять методологічну самосвідомість науки

1	2
Загальнонаукові	Складається з прийомів, операцій, методів, які вже описані наукою і застосовуються до формування інноваційного управління розвитком підприємств. Розглядають логічні прийоми загального характеру, закладені в основу людського мислення: аналіз і синтез, абстрагування й узагальнення, індукцію і дедукцію, пояснення і розуміння, опис і визначення. Складні комплекси прийомів концептуального каркаса процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств, також мають загальнонауковий характер. Такими є історичний і логічний методи, що вступають у дію при народженні теорії про не відтворені у своєму розвитку об'єкти, а також системний, кібернетичний, синергетичний методи, які самозароджуються під час дослідження особливо складних об'єктів сучасної науки
Міждисциплінарні	Сукупність ряду синтетичних, інтегративних способів, що застосовуються на стиках наук, включаючи й групи наук, що функціонують у межах на основі вивчення певної форми руху матерії. Намагання подолати експансію так званого економічного імперіалізму в більшість галузей економічної науки. Ідеться про невиправдане засилля економічних наук методологічним и засадами, теоретичним інструментарієм неокласики, мейнстриму і прагнення збагатити економічні науки здобутками інших сучасних економічних, соціологічних, філософських теорій щодо формування інноваційного управління розвитком підприємств. Запозичення взаємопов'язаними науками як методів, інструментарію, так і отриманих результатів дослідження та постійне звернення до їх теоретичних схем, моделей, категорій, понять процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств
Спеціальних наук	Сукупність способів і принципів пізнання, дослідницьких прийомів і процедур, що застосовуються в певній сфері окремої науки. Оволодінню науковим економічним мисленням сприяє засвоєння не тільки загальнонаукових, а й спеціальних методів формування інноваційного управління розвитком підприємств, за допомогою яких економічна теорія висвітлює сутність явища

Отже, компоненти методології формування інноваційного управління розвитком передбачають не тільки володіння методологією аналізу реальних економічних процесів, розуміння сутності економічних законів та категорій, а й уміння знаходити кількісне їх вираження і користуватися точними статистичними методами для формування інноваційного управління розвитком підприємства.

Обов'язково слід ураховувати під час розробки методології формування інноваційного управління розвитком підприємств види методології.

1. Філософський вид методології інноваційного управління розвитком підприємств (рис. 2.4) відображає вищий рівень методологічного аналізу наукового мислення у відображенні світу.

Детально зупинимося на поглядах Платона і Аристотеля, які розглядали методологію як логічну універсальну систему, спосіб істинного пізнання.

Тривалий час проблеми методології не посідали належного місця в науці через механістичність або релігійність тих чи інших поглядів на світ. Зразком пізнання були принципи механіки, розроблені Г. Галілеєм і Ф. Декартом. Емпіризм протягом багатьох століть виступав вихідною позицією під час розгляду всіх проблем.

Ідеалісти І. Кант і Г. Гегель дали новий поштовх розвитку методології, спробували розглянути закономірності в самому мисленні: сходження від конкретного до абстрактного, суперечності розвитку буття і мислення та ін. Усі досягнення минулого були опрацьовані у вигляді діалектичного методу пізнання реальної дійсності, в основу якого було покладено зв'язок теорії і практики, принципи пізнаваності реального світу, детермінованості явищ, взаємодії зовнішнього і внутрішнього, об'єктивного і суб'єктивного.

Діалектична логіка пізнання стала універсальним інструментом для вивчення проблем пізнання і практики інноваційного управління розвитком [477].

# ФІЛОСОФСЬКИЙ ВИД МЕТОДОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

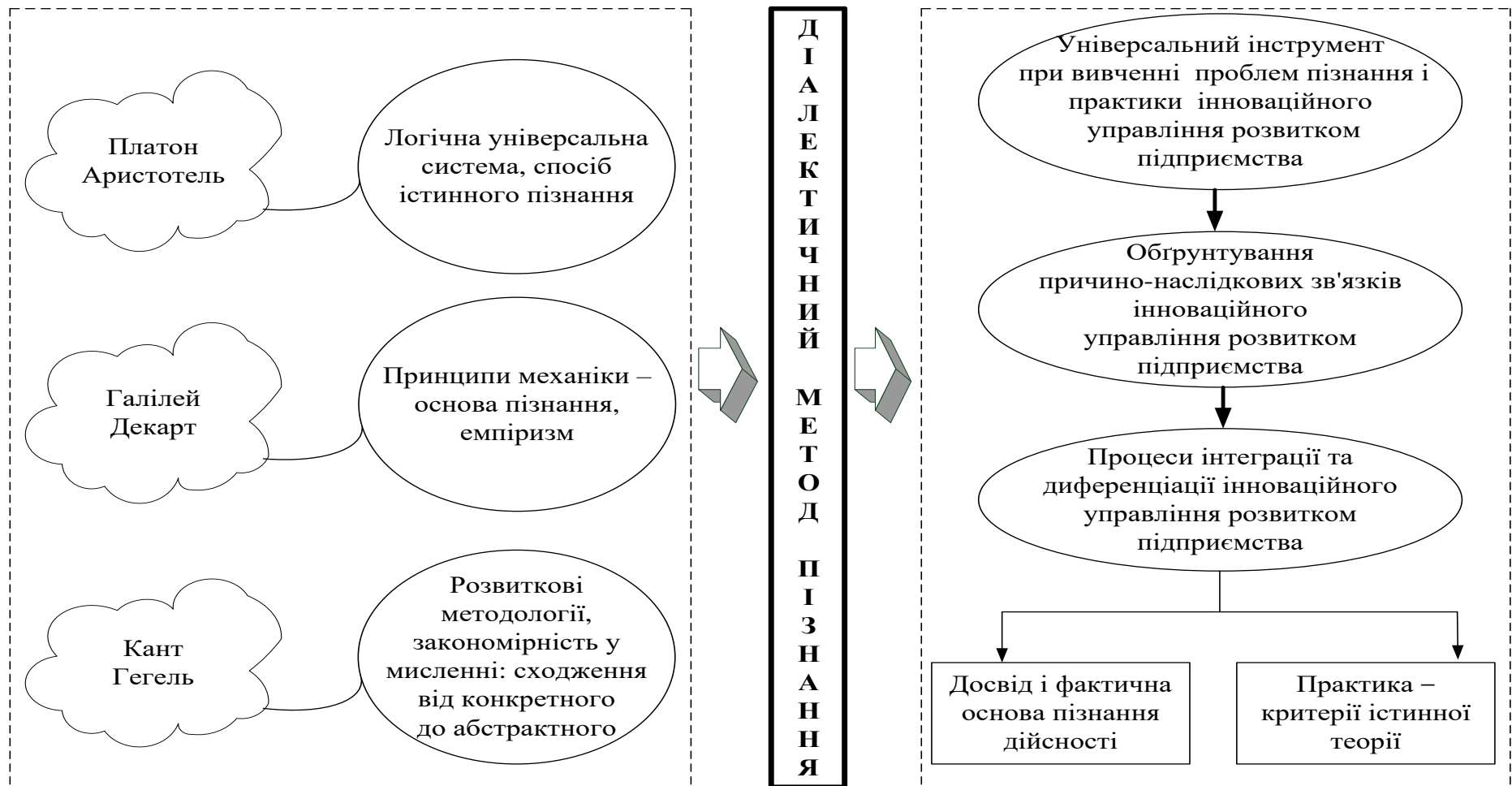


Рис. 2.4. Філософський вид методології інноваційного управління розвитком підприємства (авторська розробка)

2. Загальнонауковий вид методології інноваційного управління розвитком підприємств (рис. 2.5) складається з прийомів, операцій, методів, які вже описані наукою і застосовуються відносно конкретної проблематики.

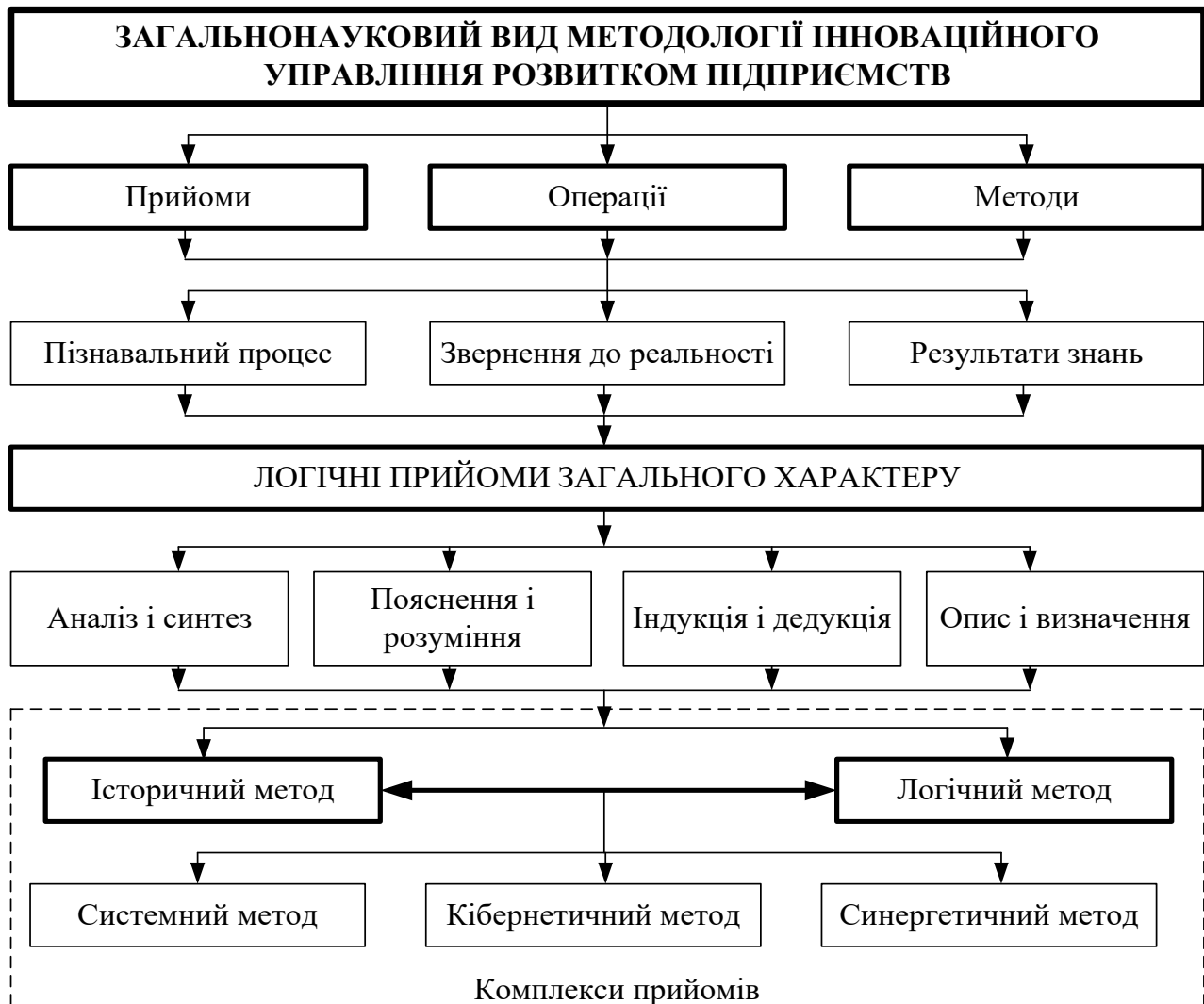


Рис. 2.5. Загальнонауковий вид методології інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Загальнонаукові види методології інноваційного управління розвитком підприємств обов'язково входять до проблеми, виявляються ці розумові фрагменти у вигляді обов'язкових складових пізнавального процесу, звернених до реальності, результатів його знань.

Основою загальнонаукової методології є логічні прийоми загального характеру, закладені у фундаменті мислення: аналіз і синтез, абстрагування й узагальнення, індукція і дедукція, пояснення і розуміння, опис і визначення.

Найявні процедури, що становлять пізнавальний процес емпіричного рівня, спостереження з емпіричним описом, експеримент і пояснення, що його завершує, емпірична гіпотеза, емпіричне узагальнення. Складні комплекси прийомів, включені в побудову теоретичного рівня знання і концептуального каркаса, також мають загальнонауковий характер. Такими є історичний і логічний методи, що вступають у дію при народженні теорії про невідтворені у своєму розвитку об'єкти, а також системний, кібернетичний, синергетичний методи, які самозароджуються під час дослідження особливо складних об'єктів сучасної науки [485].

3. Частковий вид методології інноваційного управління розвитком підприємств діє за законами окремих напрямів і дає наукове пояснення методам вирішення конкретної проблематики. Методологія виявляється в існуванні, з одного боку, теоретичних узагальнень і принципів цих наук, а з іншого – часткових методів дослідження.

Під час формування інноваційного управління розвитком необхідно також урахувати такі принципи методології:

- відносності (полягає в пошуку обмежень, порівнянні результатів, визначенні умов їх застосування, дозволяє сформулювати критерії відбору або оцінювання);
- об'єктивності (полягає в використанні фактичних даних, побудові гіпотез, оцінюванні результатів досліджень);
- науковості (полягає в необхідності опису, пояснення та передбачуваності подій і явищ);
- практичності (практика є критерієм істини, це реальність будь-якої дослідницької діяльності й один із найважливіших принципів);

– цілісності (існує тільки в рамках певної цілісності, яку потрібно визначити, знайти межі певного явища; безумовно, цілісність завжди відносна, її неможливо абсолютизувати, але не можна її ігнорувати);

– розвитку (вимагає, щоб усі явища розглядалися в динаміці, з урахуванням різноманітності зв'язків і системності; дає можливість наукового пояснення розвитку складних систем, зокрема соціально-економічних процесів).

Якість організації та проведення дослідження методології формування інноваційного управління розвитком підприємств перш за все залежать від методів наукового дослідження, які мають бути адекватні суті досліджуваних явищ і відповідати як загальній меті розвитку науки, так і конкретним завданням певного дослідження.

У цьому процесі постійно виникають нові прийоми і способи емпіричного і теоретичного дослідження, змінюється стратегія наукового пошуку. Проте у філософії науки «теоретичне» й «емпіричне» залишаються основними категоріями, за допомогою яких класифікують не тільки різноманітність форм наукового знання, але і методів науково-дослідної діяльності [15; 39; 46; 111].

Виділивши емпіричне і теоретичне пізнання як два окремих типи дослідницької діяльності методології формування інноваційного управління розвитком підприємств, можна стверджувати, що предмет їх вивчення різний, тобто теорія й емпіричне дослідження мають справу з різними аспектами однієї дійсності.

Емпіричне дослідження вивчає явища та їхні кореляції; у цих кореляціях, у зв'язках між явищами воно може вловити прояв закону. Але в чистому вигляді, на рівні сутності, явище виявляється тільки в результаті теоретичного дослідження.

Варто підкреслити, що збільшення кількості спостережень, вимірювань і експериментів саме по собі не робить емпіричну залежність безсумнівним фактом, тому що, наприклад, індукція завжди має справу з незавершеним, неповним дослідом. Скільки б ми не проводили спостережень та експериментів

і скільки б не узагальнювали їхні дані, просте індуктивне узагальнення дослідних результатів не веде до теоретичного знання. Теорія не будується шляхом індуктивного узагальнення досвіду. Ця обставина була усвідомлена в науці порівняно пізно, коли вона досягла досить високих ступенів теоретизації [47; 65; 119; 247; 488].

Отже, емпіричний і теоретичний рівні пізнання відрізняються за предметом, засобами і методами дослідження.

Однак виділення і самостійний розгляд кожного з них являє собою абстракцію. У реальності ці види пізнання, як відзначалося раніше, завжди взаємодіють. Іншими словами, у реальній науковій практиці емпіричний і теоретичний рівні дослідження взаємозалежні, межа між ними досить умовна і рухлива.

Емпіричне дослідження, виявляючи за допомогою спостережень, вимірювань і експериментів нові дані, стимулює теоретичне пізнання, яке їх узагальнює і пояснює, ставить перед ним нові, складніші завдання.

З іншого боку, теоретичне пізнання, розвиваючи і конкретизуючи на базі емпірії новий власний зміст, відкриває нові, ширші обрії для емпіричного пізнання, орієнтує і направляє його в пошуках нових фактів, сприяє вдосконаленню його методів, засобів і подій.

За результатами проведеного аналізу літературних джерел [15; 25; 39; 46; 68; 111; 281; 397; 485] сформовано систему моделей інноваційного управління розвитком підприємств, що наведено в табл. 2.2.

Розглянуті моделі дають можливість провести раціональне дослідження інноваційного управління розвитком підприємств. Кожна модель може внести в дослідження ґрунтовні твердження та рекомендації, акцентуючи увагу на культурологічних особливостях підприємства. Можливим є створення інтегральної, практично орієнтованої моделі структурних змін підприємства.



### Система моделей інноваційного управління розвитком підприємств

(сформовано автором на основі літературних джерел [15; 25; 39; 46; 68; 111; 281; 397; 485])

Назва моделі	Сутність моделі
1	2
Модель еволюційного розвитку (Л. Грейнер)	Описує організаційне зростання і розвиток як еволюційну зміну певних періодів – стадій: підприємницька, колективістська, делегування, формалізації і співпраця. На кожній стадії діяльність підприємства фокусується на якомусь конкретному аспекті, кожна стадія завершується кризою, що несе загрозу існуванню підприємства. Якщо підприємство справляється з кризою успішно, то воно вступає в наступну стадію
Модель революційного розвитку	Революція – це перервана еволюція. Революційна перерва може мати форму прискорення або уповільнення розвитку. Найнебезпечнішим є прискорення розвитку. При прискоренні відчуваються позитивні наслідки розвитку, але часто рвуться сталі зв'язки та порядок. Як правило, система розвитку не пристосована до таких стрибків. Тому, щоб зупинити катастрофу, жертвують найнеобхіднішим тим, що перше попадається. А це зазвичай найактивніше, найпрогресивніше. Після революційних стрибків завжди настає період стагнації. Інколи для відновлення до початкового рівня необхідно витратити більше часу, ніж його було б потрібно в разі звичайного еволюційного розвитку системи для досягнення цього рівня
Структурно-ситуаційна модель розвитку (Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон)	Являє собою раціонально-штучну, екзогенну, балансову, адаптивну модель організаційного розвитку. У рамках зазначеної моделі підприємство трактується як складна система, що складається з різномірних, відносно автономних частин, що прагнуть до балансу зі «своїми» фрагментами середовища. Подібна диференційована адаптація може бути розглянута як джерело змін форм і структури, що створює проблему інтеграції в організації, що у свою чергу веде до появи нових структур. Розвиток підприємства в такому разі виглядає як продукт свідомого пристосування структури до вимог зовнішнього середовища і визначається нововведеннями. Таку стратегію можна охарактеризувати як стратегію «виправлення помилок», яка характеризується тим, що управлінська ланка структури включається на етапі виникнення проблем, джерелом яких розглядається некероване зовнішнє середовище. На етапі впровадження управлінські рішення, узгоджуються з потребами персоналу підприємства. Ефективність персоналу визначає короткострокову внутрішню політику підприємства, але не розглядається як фактор, що значно впливає на формування стратегії розвитку останнього. Ефективність персоналу визначається рівнем задоволення його потреб та інтересів і, будучи індикатором управлінської діяльності, включає певну кількість взаємопов'язаних компонентів, які можна визначити в рамках економічної й соціальної ефективності

1	2
Інноваційна модель організаційного розвитку підприємства (М. Кіртон, С.М. Сігел, І. Ансофф, Ч. Арджирис, Р. Данкан)	Ця модель є раціонально-штучною, екзогенно-ендогенною, балансовою, яка, адаптуючись, передбачає можливість змін не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища підприємства. У рамках цієї моделі підприємство трактується як штучно-раціональна, інструментальна, створена під певною метою система, що постійно трансформується для вирішення нових завдань і розглядається крізь призму впровадження нововведень. Представники інноваційної моделі розглядають підприємство як досить пластичну систему, особливо слід підкреслити, що організаційна культура підприємства розглядається як пасивний компонент організаційного розвитку, який частіше доводиться долати в процесі досягнення реалізації стратегічних цілей підприємства, ніж використовувати його як оптимізуючий інструмент і вважати рушійним чинником. У широкому значенні, інноваційна модель є сукупністю раціоналістичних концепцій, згідно з якими організаційний розвиток підприємства – раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес структурних змін. Необхідно виділити дві інтерпретації зазначеної моделі, залежні від джерела змін на підприємстві; 1) ендогенна джерелом якої є внутрішнє середовище підприємства; 2) екзогенна, основою якої є динаміка зовнішнього середовища
Селекційна модель	Вона реалізується у двох версіях. Перша, триступінчаста фокусно-селекційна модель, закладена Алчіаном і Кембеллом і детально розроблена Олдріхом і Пфеффером. Розвиток представлено як випадково-селекційний процес, що – відбувається на рівні окремого підприємства. Модель названо триступеневою у зв'язку з уявленням авторів про стадійність розвитку підприємства. У першій фазі усвідомлюється неможливість використовувати раніше вироблені зразки в новій ситуації. На цьому етапі створюється «єдиний фонд змін підприємства». На наступній стадії, яка позначається як селекційна, відбувається диференційований відбір із фонду тих зразків, які забезпечують оптимальну взаємодію підприємства з середовищем. На останньому етапі відібрані зразки закріплюються в структурі підприємства. Друга версія селекційної моделі представлена як популяційно-селекційна. Розробники (М. Ханнон, Дж. Фрімен, Г. Керрол) підкреслюють екзогенне джерело структурних змін, значна увага приділяється консерватизму внутрішнього середовища і його ролі в процесі розвитку підприємства. Як одиниця аналізу виступає не фокусна перспектива (окреме підприємство), а організаційна популяція (уся сукупність підприємств)
Феноменологічна модель	Використовує сукупність знань, які визначають взаємозв'язок між різними спостереженнями явищ (феноменів) розвитку, загалом не порушуючи принципів фундаментальної теорії, але безпосередньо не виводячи цих взаємозв'язків із неї. Феноменологічна теорія зв'язує результати спостережень математичними формулами, не вникаючи в їхнє фундаментальне значення

1	2
Конфліктна модель	Ширший і багатогранніший розгляд суспільства у світлі конфліктологічної парадигми зробив М. Вебер. Головний конфлікт сучасного йому суспільства він вбачав у боротьбі між політичними партіями, які репрезентують інтереси громадськості, та бюрократією. К. Маркс застосовував конфліктологічну парадигму до всього історичного розвитку, розглядаючи його як боротьбу класів. Міжкласовий конфлікт він вважав передусім антагоністичним зіткненням інтересів панівного та пригнобленого класів, стверджуючи, що чим виразнішою буде їх поляризація, тим більш насильницьких форм набуде розв'язання конфлікту. Марксистська концепція конфлікту має своїм підґрунтям учення про суспільні суперечності як головну рушійну силу соціальних змін, що в умовах класово-антагоністичних формацій реалізуються формах класової боротьби
Підприємницька модель	Ґрунтується на уявленні про підприємство як сферу прикладання господарської ініціативи та власних або доступних для залучення зовнішніх ресурсів. Звичайно, не всі підприємства є підприємницькими, і в цьому сенсі підприємницька теорія має вузький об'єкт дослідження, ніж інші теорії розвитку підприємства. Фактично ця теорія спирається на дослідження підприємства як сфери реалізації підприємницьких талантів та інноваційних ініціатив на основі доступних для підприємця економічних ресурсів. У центрі уваги дослідників знаходяться взаємовідносини підприємця та його бізнесу (підприємства як функціонуючої організації)
Модель прийняття рішень Карнегі	Раціональний підхід при прийнятті рішень. До появи цієї роботи всі дослідження економіки будувалися на тому, що компанії приймають рішення так, ніби вся стосується справи як в воронку просочується до менеджера, відповідального за рішення, для того щоб він зробив свій вибір. Дослідження показало, що до рішень на рівні організації, як правило, підключаються багато менеджерів і остаточний вибір вони можуть зробити тільки в коаліції. Коаліція означає альянс між кількома менеджерами, які однаково уявляють цілі організації та пріоритетні проблеми
Модель систем масового обслуговування	Методами теорії масового обслуговування можуть бути вирішені багато завдання дослідження процесів, що відбуваються в економіці. Так, в організації торгівлі ці методи дозволяють визначити оптимальну кількість торгових точок певного профілю, кількість продавців, частоту завезення товарів та інші параметри. Іншим характерним прикладом систем масового обслуговування можуть бути склади або бази постачальницько-збутових організацій, і завдання теорії масового обслуговування в цьому разі зводиться до того, щоб визначити оптимальне співвідношення між кількістю вимог на обслуговування що надходять на базу, і кількістю обслуговуючих пристроїв, за якого сумарні витрати на обслуговування та збитки від простою транспорту були б мінімальними. Моделі теорії масового обслуговування застосовуються також для вирішення завдань організації та нормування праці, інших соціально-економічних проблем

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано формування сутності методології, проаналізовано етапи розвитку методів і засобів наукового пізнання. Визначено основні засади формування методології інноваційного управління розвитком підприємств, а саме: методи, види, принципи, компоненти, систематизовану сукупність.

Розглянуто та визначено зв'язок емпіричних та теоретичних методів наукового пізнання. Визначено, що збільшення обсягу і масштабів наукових поглядів, поглиблення наукового пізнання в розкритті законів і закономірностей функціонування реального природного і соціального світу приводить до того, що стає очевидним прагнення вчених проаналізувати прийоми і способи, за допомогою яких здобуваються та формуються сучасні інноваційні знання та погляди на систему управління підприємствами.

## 2.2. Інноватика як основа формування методологічних аспектів інноваційного управління розвитком підприємств

Процеси трансформації економічних відносин, що характеризуються з значною зміною зовнішнього середовища, загостренням і посиленням конкурентної боротьби вимагають від керівників вітчизняних підприємств пошуку та застосування нових, найбільш ефективних підходів і форм інноваційного управління.

Тенденції розвитку управління як науки зумовили еволюцію інноваційного управління підприємств – від поточної діяльності до визнання необхідності постійності цього процесу.

Кожне вітчизняне підприємство, функціонуючи стабільно чи з кризовими симптомами, має враховувати факт неминучого виникнення ризикових ситуацій, що можуть призвести до збоїв у його роботі або серйозної

дестабілізації, та постійно оновлювати окремі функціональні елементи інноваційного управління підприємствами.

Проблема інновацій в управлінні привертає увагу широкого кола фахівців. Теоретичні та практичні проблеми організаційних змін, підвищення ефективності управлінської діяльності в різних сферах у результаті впровадження управлінських інновацій, взаємозв'язку соціальних та управлінських трансформацій досліджували В. Авер'янов, В. Бакуменко, М. Білинська, В. Гріньов, В. Майборода, О. Оболенський, В. Прохорова, В. Проценко, І. Розпутенко, В. Чобіток, В. Шамрай, В. Юрчишин та ін.

Проте основна частина цих праць має переважно загальнотеоретичний характер або присвячена вирішенню окремих проблем інновацій в управлінні.

Перетворення управлінських інновацій у пріоритетний механізм ринкової адаптації та демократичної трансформації вітчизняної системи управління потребує подальшого осмислення сутності інновацій у діяльності підприємств, їх теоретико-методологічних засад та визначення оптимальних напрямів реалізації, удосконалення управління системою інновацій як важливого напрямку.

За результатами проведеного аналізу на рис. 2.6 показано динаміку фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок власних коштів. Ця динаміка за 2000–2016 роки свідчить про те, що на розмір фінансування впливали внутрішні та зовнішні фактори, зокрема: світова криза 2008 року, революції, коливання курсу валют та ін.

Незважаючи на всі ці фактори, розвиток іноземних країн спонукає вітчизняний бізнес залучати фінансування в інноваційну діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності та виходу на світовий ринок. Проте, вітчизняні промислові підприємства не мають достатньої підтримки з боку держави, про що свідчать дані фінансування інноваційної діяльності за рахунок державного бюджету, наведені на рис. 2.7.

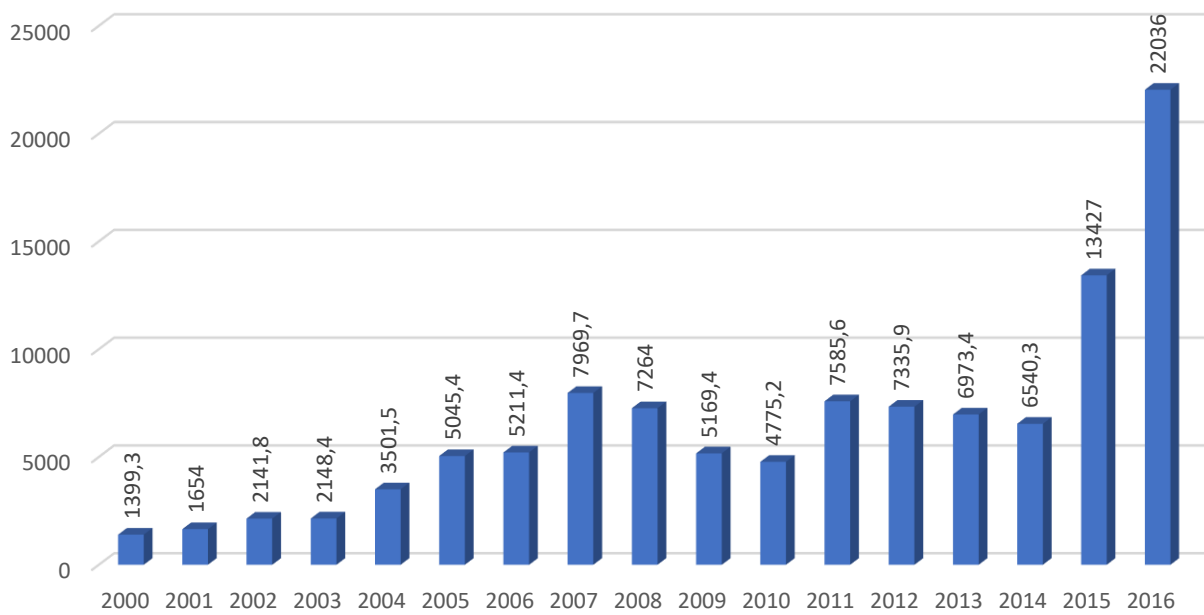


Рис. 2.6. Фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок власних коштів, млн грн

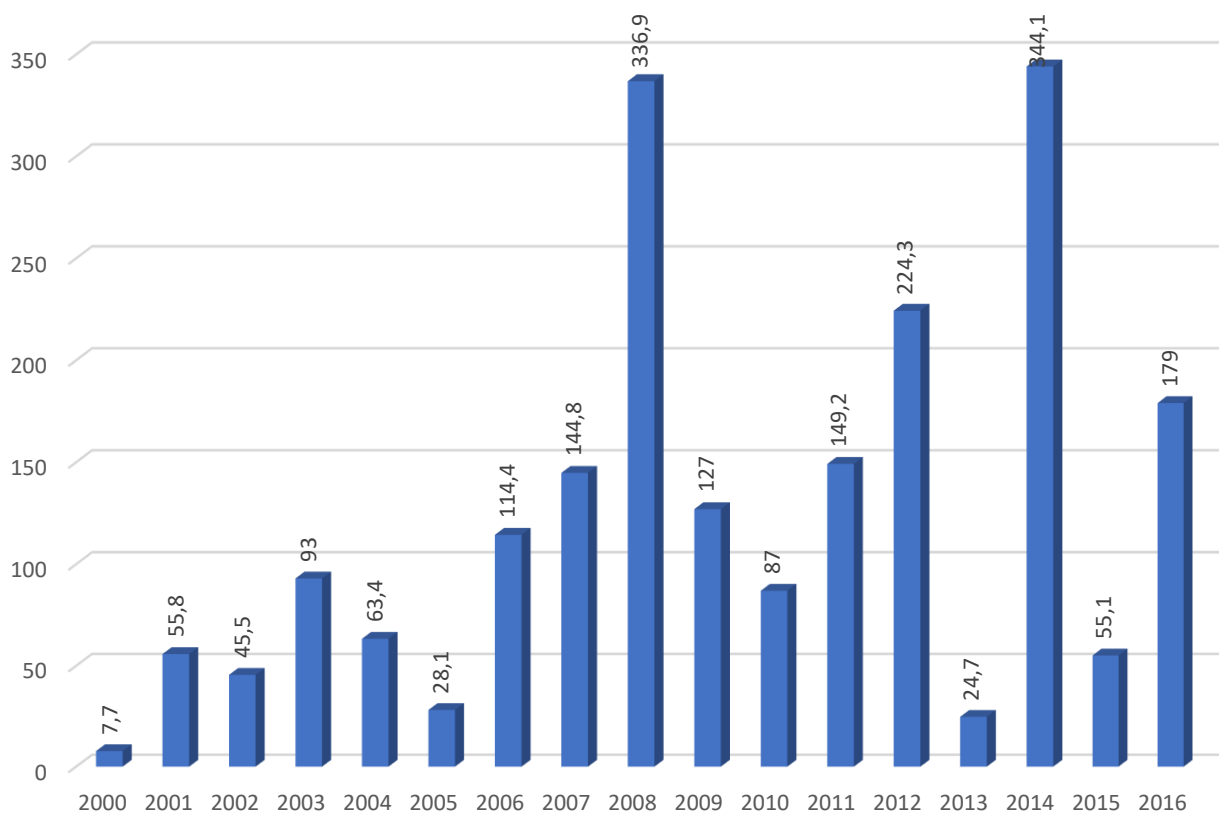


Рис. 2.7. Фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок державного бюджету, млн грн

Отже, результати статистичних даних свідчать про те, що фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок коштів іноземних інвесторів за 2000–2016 роки значно збільшувалося лише у 2009 та 2010 роках (рис. 2.8).

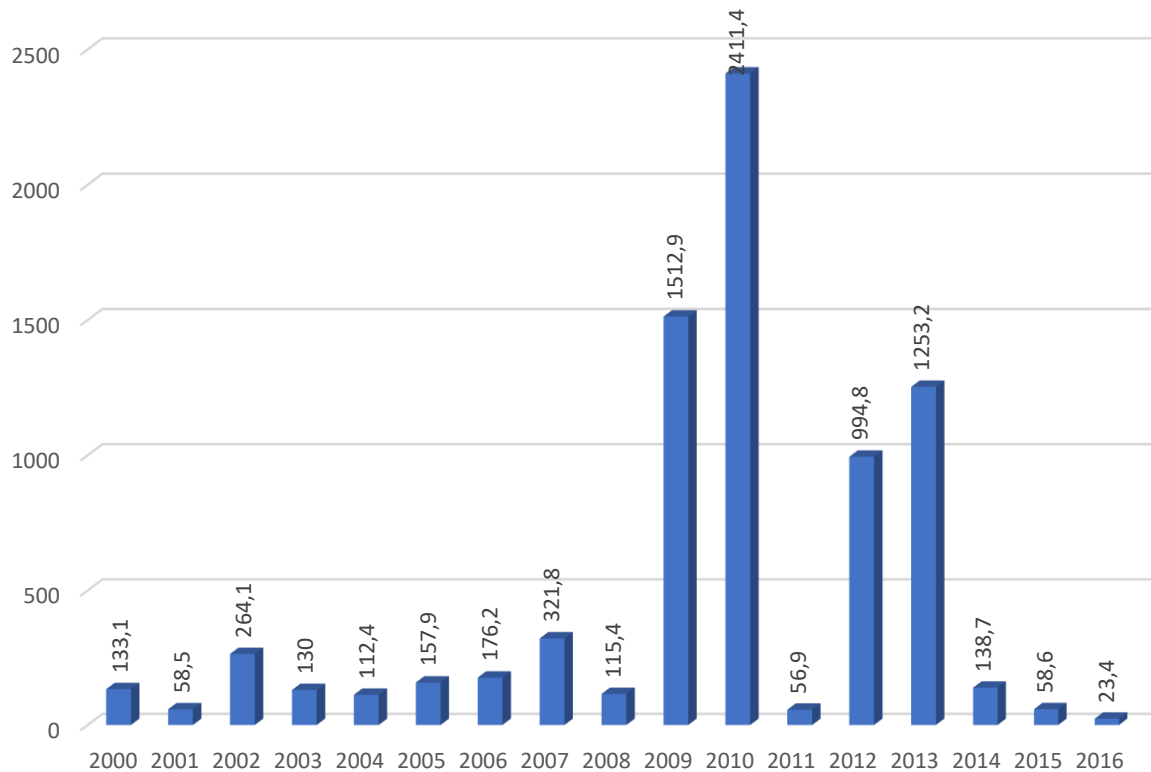


Рис. 2.8. Фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок коштів іноземних інвесторів, млн грн

Середнє збільшення спостерігалось у 2012, 2013 роках, протягом усіх інших періодів істотного збільшення не відбувалося.

Проаналізувавши ці статистичні дані, слід відповісти на питання, що треба зробити для збільшення розміру фінансування в інноваційну діяльність, які фактори впливають на цей рівень та чи необхідно взагалі збільшувати ці показники.

Сучасний стан світового господарства свідчить про те, що лише ті підприємства, галузі та країни, які розробляють і впроваджують у свою діяльність методи інноваційного розвитку займають лідируючі позиції на

світовій арені, підвищують рівень конкурентоспроможності в усіх напрямках, починаючи із соціальних та завершуючи фінансовими. Розглянемо, які саме інструменти інноватики вони використовують для ефективного функціонування і з чого починається інноватика?

Інноватика – це галузь знань про сутність інноваційної діяльності, організацію та управління інноваційними процесами, які забезпечують перетворення нових знань у нововведення, що потребує суспільство як на комерційних, так і некомерційних засадах.

Гносеологічним корінням інноватики виступають такі галузі науки, як філософія, економіка, інженерне проектування, підприємництво, фінанси, соціологія, психологія, організація, виробництво, інформатика, маркетинг, логістика, менеджмент, педагогіка та ін.

Інноватика є основою теоретичного та методологічного дослідження для формалізованого опису та моделювання інноваційної діяльності на підприємстві, організації та управління нею. На відміну від інших наукових галузей, інноватика досліджує прогресивний розвиток соціально-економічного об'єкта, перехід соціально-економічної системи з одного стабільного стану в інший, що характеризується вищими ключовими параметрами функціонування [3]. Вона забезпечує споживання результатів інтелектуальної праці та приріст інтелектуального капіталу (рис. 2.9).

Інноваційна діяльність, заснована на раціональності й корисності, прямо протистоїть авторитаризму, примушуванню, адмініструванню, оскільки ґрунтується на стимулюванні ініціативних індивідуальних зусиль, розумовій енергії та винахідливості. Із цих позицій інноваційна діяльність є ефективним поєднанням технології, організації та людської творчості, тобто оптимальним способом використання наявних соціальних ресурсів.

Саме внаслідок цієї діяльності до методології дослідження управлінських інновацій входять елементи логіки, педагогіки, наукознавства, математики, кібернетики, ряду технічних та економічних наук, психології, соціології тощо.



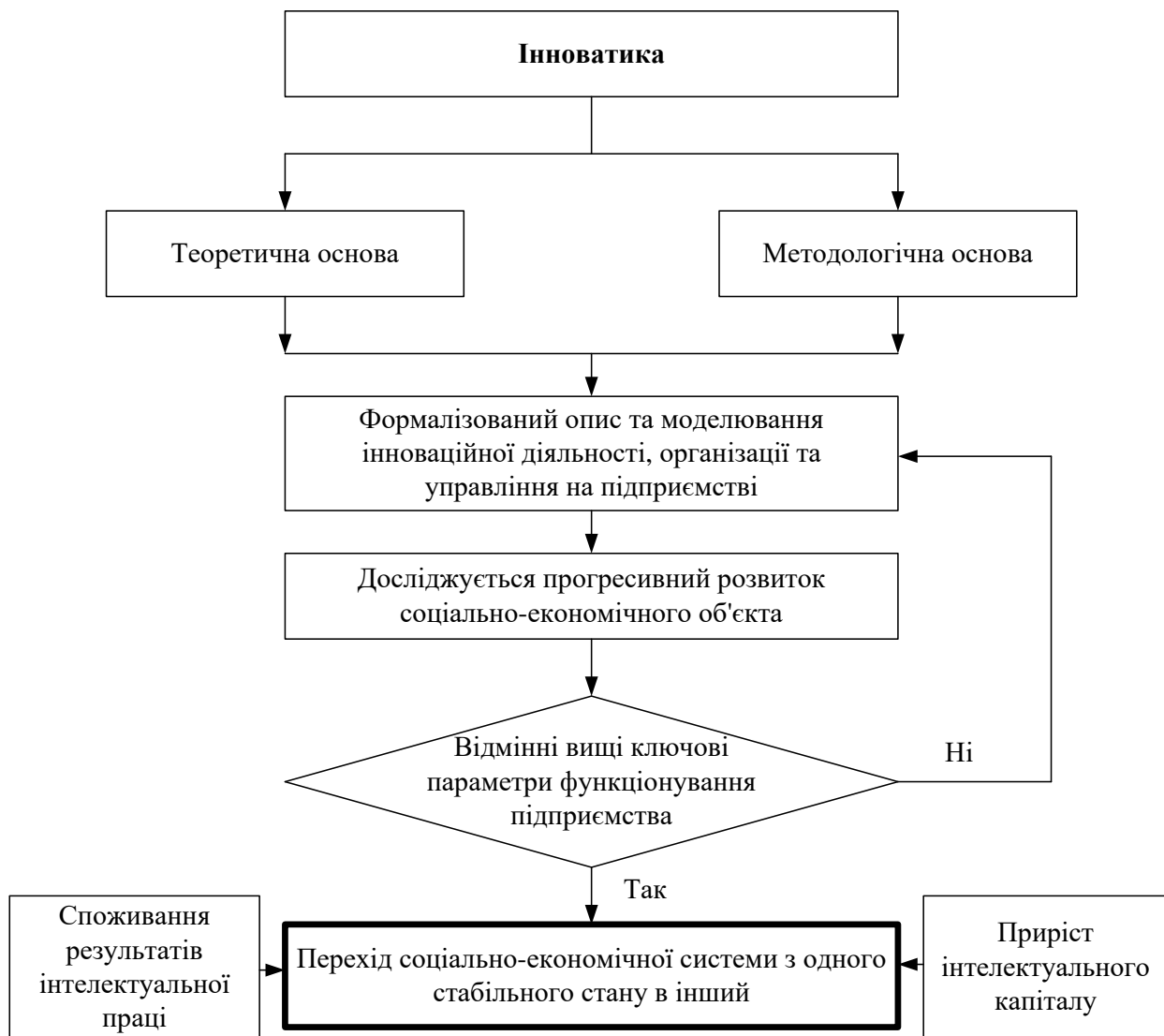


Рис. 2.9. Алгоритм формування переходу соціально-економічної системи з одного стабільного стану в інший на засадах інноваційного розвитку (*авторська розробка*)

Соціально-психологічні кількісні економетричні методи застосовуються в аналізі, прогнозуванні і виробленні управлінського рішення під час здійснення інновацій. Інноваційний менеджмент обґрунтовує і найважливіші в методологічному аспекті підходи до дослідження інноваційного процесу в системі державного управління. Це системний, маркетинговий, життєциклічний і проектний, а також певною мірою поведінковий та соціально-психологічний

підходи. Вони виявляють основні закономірності розвитку інноваційної діяльності підприємств і формують особливий тип інноваційного управління [5].

Інноватика – це особлива предметна галузь, що має самостійний об'єкт дослідження.

Об'єкт інноватики – інноваційна діяльність як процес здійснення інновацій у соціально-економічних системах. При цьому під інновацією мають на увазі результат масштабного застосування і поширення нових знань, науково-технічної та творчої діяльності, заснованих на систематичних наукових дослідженнях або інтуїтивних осяяннях (кмітливості). Ознаками інноваційних процесів у соціально-економічних системах є:

- новизна (радикальна – виникнення нових властивостей, відносна – поліпшення параметрів об'єкта);
- затребуваність (у суспільному виробництві, на ринку, у соціальній сфері та ін.);
- реалізація (відсутність обмежень на використання нових знань: ресурсних, виробничо-технологічних, морально-етичних, екологічних та ін.);
- наявність стійкого позитивного ефекту (стабільне поліпшення ключових параметрів соціально-економічних систем).

Предмет інноватики – принципи, закони, закономірності й методи опису, дослідження, організації та управління інноваційною діяльністю на макрорівні (національні інноваційні системи), мезорівні (галузеві та регіональні інноваційні системи, інноваційні кластери), мікрорівні (стратегії інноваційного розвитку окремих підприємств і організацій).

Існують три умови, за яких інновації у сфері управління створюють довгострокові переваги: інновації базуються на нових принципах, що значно відрізняються від традиційного управління; інновації повинні бути системними, включати широкий спектр методів і процесів; інновації є частиною безперервного процесу нововведень, що з часом приводить до вдосконалення.

Три невеликих приклади ілюструють стан, за якого інновації у сфері управління можуть сприяти тривалому успіху.

Для інновації необхідно скласти певні компоненти:

- невирішена проблема, що потребує свіжих ідей;
- нові принципи або система поглядів і понять, які дадуть нові підходи;
- перегляд традицій і догм, які обмежують творче мислення;
- приклади й аналогії, які допоможуть по-новому визначити можливості.

Зіткнувшись із безпрецедентним викликом, маленька команда Ді Хока витратила місяці й сформувала радикальні принципи управління своєю діяльністю: влада і діяльність у системі повинні бути максимально розподілені; система повинна бути самоорганізованою; управління повинно бути розподіленим; система повинна поєднувати одночасно співпрацю і конкуренцію; система повинна бути дуже гнучкою і довговічною; система повинна стати корпоративною власністю і бути справедливою.

Після того як задокументовано деталі кожного процесу необхідно зібрати зацікавлені сторони й оцінити процес управління. Далі слід провести випробування, які дозволять протестувати інновації без змін у структурі організації. Тобто потрібно спроектувати умовну ситуацію, у якій необхідно провести критичну стратегічну проблему крізь новий процес прийняття рішення, щоб подивитися, чи приведе він до нових результатів. Відповідно, нові принципи управління слід застосувати паралельно зі старими, які виведуть вперед у конкурентній боротьбі.

Отже, більшість підприємств в усьому світі були побудовані на невеликій кількості перевірених часом принципів управління. Недивно, що основні процеси управління – складання бюджету, стратегічне планування, система виховання топ-менеджерів – мало відрізняються один від одного в різних підприємств. Проте жодне підприємство не може заперечити той факт, що з кожним роком, що минає, існуючі принципи управління все менше підходять до нових реалій, потребують змін і вдосконалення.

Поки управління в XXI столітті несильно відрізняється від управління в XX, необхідно стати більш винахідливими. Досконалість та узгодженість системи управління може формуватися під впливом інноваційних підходів.

Саме інноватика в системі управління є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість його розвитку та виходу на нові ринки. Процес формування ефекту від інноватики наведено на рис. 2.10.

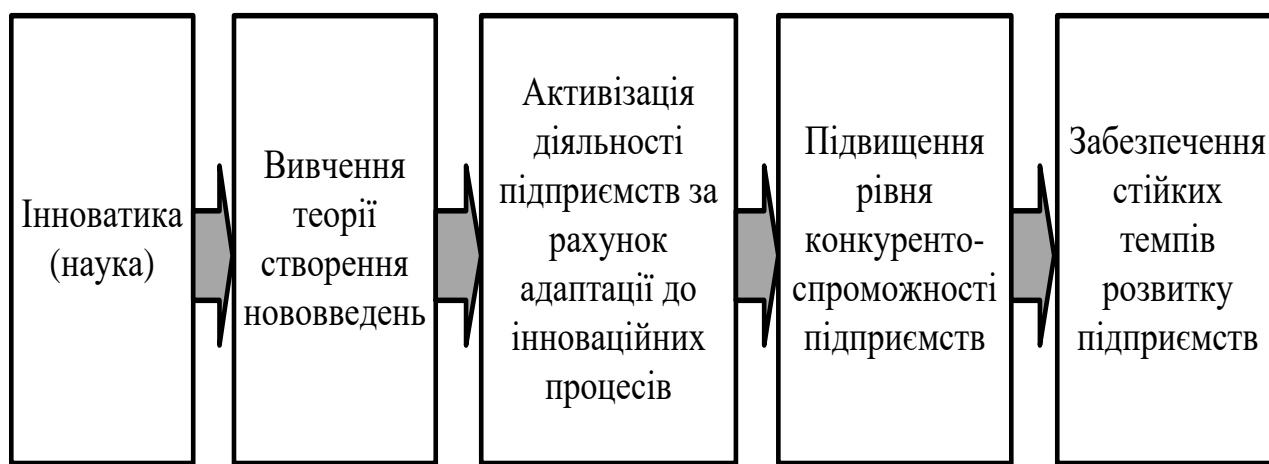


Рис. 2.10. Процес формування ефекту від інноватики (авторська розробка)

Інноватика – наука, спрямована на дослідження теорій створення новацій, активізацію діяльності підприємства внаслідок адаптації до інноваційних процесів, забезпечення стійких темпів зростання на основі науково-технологічного розвитку [5].

На рис. 2.11 наведено розроблену ієрархічну систему впливу інноватики на управління розвитком підприємством.

Отже, чим досконалішою є система управління, з урахуванням елементів інноватики, тим ефективнішим буде її вплив на процес виробництва чи надання послуг, що підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства та забезпечить його стійкий розвиток.



Рис. 2.11. Ієрархічна система впливу інноватики на управління розвитком підприємства (авторська розробка)

Система інноваційного управління розвитком підприємств повинна відповідати таким вимогам: адаптивність (здатність пристосовуватися до інноваційних змін); гнучкість (здатність реагувати на інноваційні зміни попиту та потреби ринку); адекватність (здатність реагувати на інноваційні зміни параметрів керованої системи); оптимальність (здатність дотримуватися раціональних зв'язків між рівнями та ланками інноваційного управління); оперативність (здатність запобігати невідворотним змінам керованої системи за час прийняття інноваційного рішення); надійність (здатність гарантувати достовірність передачі інноваційної інформації); економічність (здатність до

відповідності адміністративних витрат інноваційним вимогам підприємства); доступність (здатність до розуміння персоналу та пристосування до обраної форми інноваційного управління й участі в досягненні мети організації).

Фактори, що впливають на побудову організаційних структур інноваційного управління розвитком підприємств: розміри підприємства, асортимент та номенклатура виробів або перелік послуг, технології виробництва, орієнтація на певний сегмент ринку, інфраструктура, місце знаходження, система безпеки, екологічність, професіоналізм персоналу, рівень обслуговування, створення сприятливих умов для інвестування, імідж підприємства, участь у міжнародних програмах, відкритість, сервісне обслуговування, використання системи НАССР, використання стандартів та вимог системи ISO 9001 та ін.

Отже, основною стратегічною метою інноваційного управління розвитком будь-якого підприємства є забезпечення нової якості соціального, технічного, економічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства на основі створення та інтенсивного розвитку інноваційного управління.

Локальними цілями такої системи інноваційного управління розвитком підприємства є не тільки організація конкурентоспроможної інноваційної системи, а й ефективного регулювання розвитку інноваційної економіки шляхом створення правових, економічних, соціальних, організаційних та інших умов.

Ключовим завданням формування і реалізації інноваційного управління розвитком підприємства є вибір відносно невеликої кількості найважливіших базових механізмів, що дадуть можливість ґрунтовно впливати на підвищення ефективності й конкурентоспроможності й забезпечать перехід до нового рівня розвитку.

За результатами проведеного дослідження розроблено методологічні аспекти формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, які наведено на рис. 2.12.

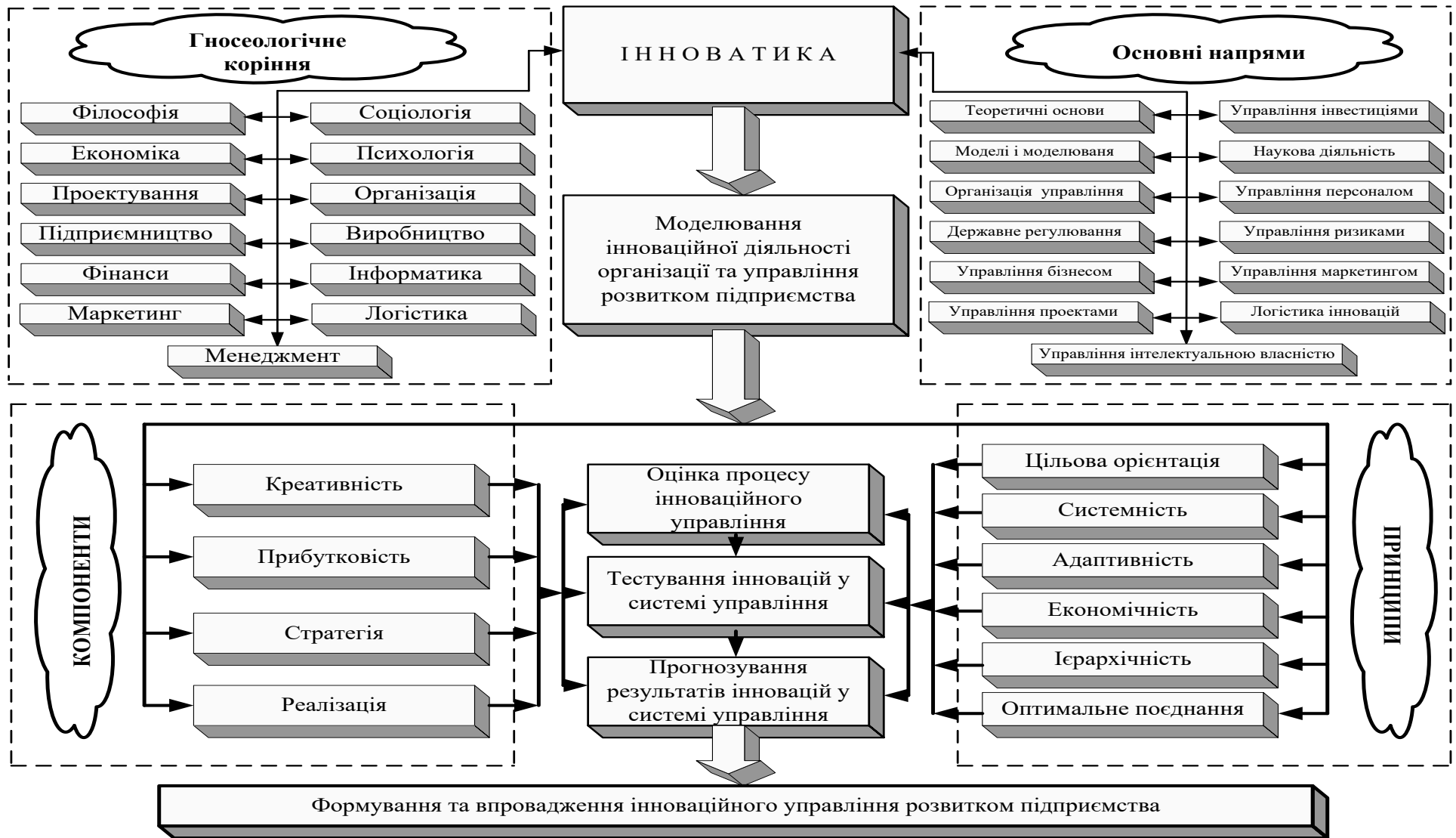


Рис. 2.12. Методологічні аспекти формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Серед проблем інноваційного управління розвитком підприємств, можна виділити такі:

- управління підприємством в деяких випадках відбувається на основі інтуїції, що інколи призводить до серйозних помилок у прийнятті управлінських рішень, яких можна уникнути в разі професійного управління з використанням інноваційних підходів;

- у практиці управління підприємствами використовується досить обмежена кількість обґрунтованих наукових підходів;

- низький рівень делегування управлінських повноважень;

- низька забезпеченість інноваційними інформаційними технологіями та програмним забезпеченням, що займає велику кількість часу на неефективну роботу;

- низький рівень мотивації або повна відсутність націленості працівників на загальні результати розвитку підприємства;

- відсутність механізмів продукування ефективних управлінських рішень на різних рівнях із використанням специфічних управлінських технологій і методів, не інтегрованих між собою, та з урахуванням предметної галузі.

Усі ці проблеми призводять до того, що управління є неефективним і загострюються питання якості управлінських рішень.

Запропоновані методологічні засади формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств дадуть можливість керівництву підприємств формувати та впроваджувати систему інноваційного управління розвитком підприємства, яка включає в себе компоненти і принципи інноваційного управління. Також ці засади передбачають оцінювання, тестування та прогнозування інновацій у системі управління, що базуються на гносеологічному корінні та основних напрямках інноватики. Усе це допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств і дасть їм можливість стабільно розвиватися.



### 2.3. Методи оцінювання ефективності формування інноваційного управління розвитком підприємств

Кожен метод розробляється в межах певної теорії, яка тим самим виступає його необхідною передумовою. Ефективність кожного методу обумовлена змістовністю, глибиною, фундаментальністю теорії. У свою чергу, метод розгортається в систему і використовується для подальшого поглиблення й розгалуження знання та його матеріалізації.

Різноманітність сфер людської діяльності обумовлює широкий спектр методів, які можуть бути кваліфіковані за різними критеріями. Насамперед слід виділити методи матеріальної і духовної (ідеальної, теоретичної) діяльності. Водночас методи можна класифікувати за масштабами (згідно з філософськими категоріями) як одиничні (специфічні, особливі) й загальні.

Управління розвитком будь-якого підприємства неможливий без вироблення стратегічних напрямів діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях і мають інноваційний характер. Власне, інноваційний характер в управлінні розвитком є одним із найважливіших факторів, що визначають успіх підприємства в ринковому середовищі, його стабільність і конкурентоспроможність.

Під час вибору методів управління розвитком підприємств вирішальне значення має спрямованість на впровадження інноваційних напрямів. Єдиної формули корпоративної філософії не існує. Головне, щоб вона була зрозуміла колективу й чітко визначала місію і цілі, відповідальність підприємства, пріоритет корпоративних принципів над доходами, чітку корпоративну культуру – загальний стиль компанії, відчуття, яке вона формує.

Для ефективного інноваційного управління розвитком підприємств необхідно використовувати набір різних інструментів менеджменту. Головною базою сучасних підходів до інноваційного управління розвитком підприємств є

процесний підхід, який передбачає визначення набору процесів, що відбуваються на підприємстві, і подальшу роботу з ними. Пропоновані сьогодні системи інноваційного управління розвитком підприємства базуються на таких основних підходах:

Total Quality Management – система загального управління якістю;

Process Integrated Quality System – система менеджменту якості, інтегрована з бізнес-процесами;

МС ISO серії 9000 версія 2000 р. – регламентуючі вимоги до систем менеджменту якості;

Work Flow Management System – система управління потоками робіт;

Manufakturing Resource Planning – планування ресурсів виробництва;

Knowlengge Management – управління знаннями;

Enterprise Resource Planning – комплексна система планування й управління ресурсами підприємства;

«Шість сигм» – модель проривного вдосконалення бізнес-процесів;

«20 ключів управління» – система вдосконалення бізнесу, спрямована на вирішення проблем управління виробництвом продукції й надання послуг;

Balanced Scorecard – система збалансованих показників.

На основі вибору методів для здійснення окремих етапів дослідження визначається загальна методика дослідження – сукупність методів і прийомів, необхідних для його проведення. Головне призначення будь-якого методу - на основі відповідних принципів (вимог, приписів та ін.) забезпечити успішне вирішення певних пізнавальних і практичних проблем, приріст знання, оптимальне функціонування і розвиток певних об'єктів.

Аналіз літературних джерел [15; 38; 47; 57; 146; 177; 198; 227; 254; 298] дозволив сформувавши систему показників оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств (рис. 2.13).

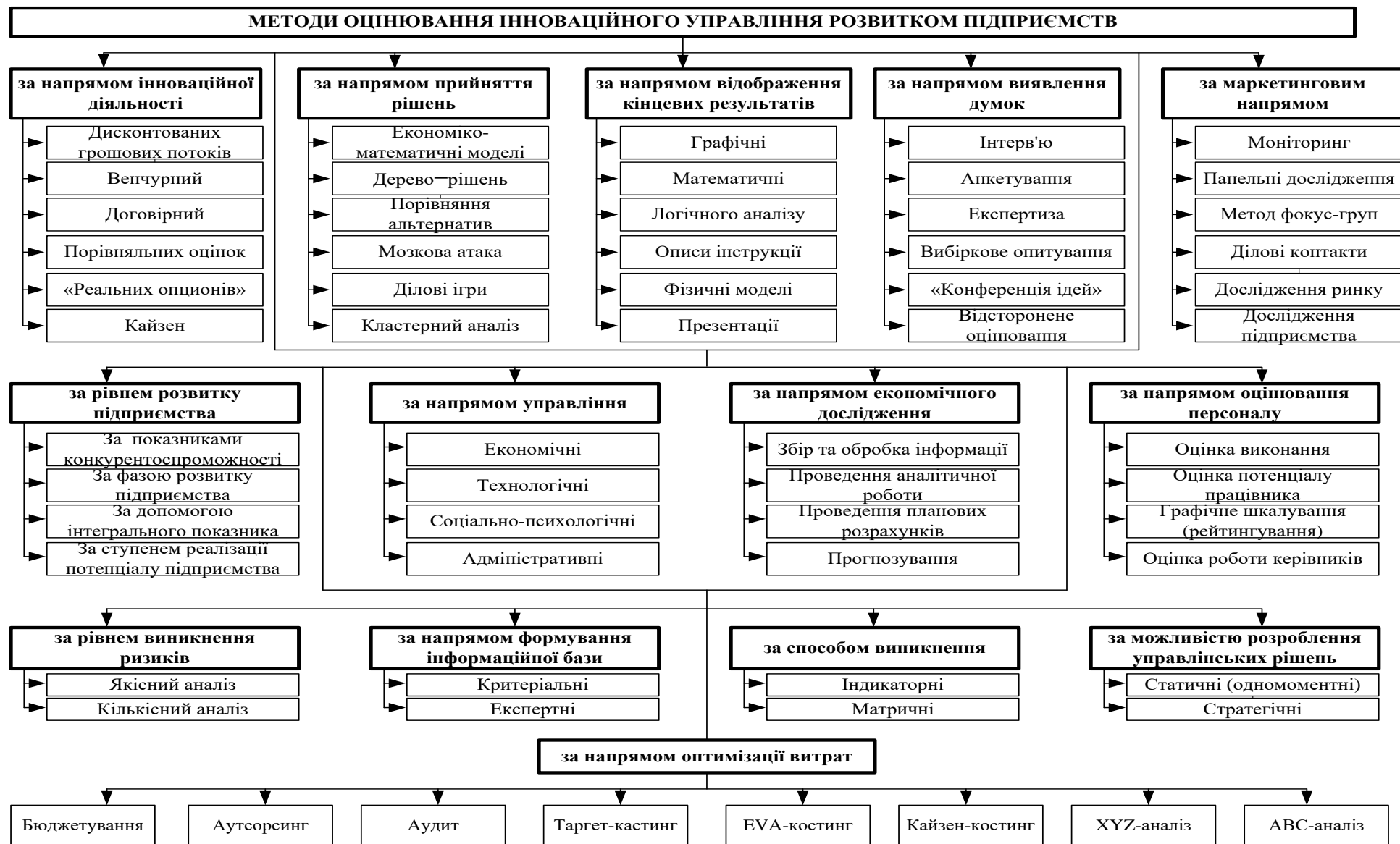


Рис. 2.13. Методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Доречно зауважити, що для формування сукупності показників попередньо проаналізовано підходи вчених-економістів до оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств.

Сутність методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств викладено в дод. Б.

Аналіз сучасної економічної вітчизняної та зарубіжної практики свідчить, що значущих результатів підприємства можуть досягти лише за умови систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, які дає середовище господарювання з упровадження нових креативних методів управління, які у свою чергу дадуть можливість освоєння нових ринків і форм функціонування. Це передбачає особливий, новаторський стиль господарювання, в основі якого – орієнтація на нововведення, систематичну і цілеспрямовану інноваційну діяльність.

Одним із найбільш актуальних та водночас складних завдань є раціональне застосування інновацій в управлінні розвитком підприємств, вирішенню якого сприяє вміння організувати внутрішні та зовнішні процеси з метою прогнозування попиту, забезпечення конкурентоспроможності й ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. На наш погляд, ефективне функціонування підприємств і досягнення стратегічних переваг в умовах конкуренції значною мірою залежать від результативності їх інновацій в управлінні розвитком.

Зокрема, оцінка інноваційного управління розвитком підприємств потрібна з метою:

- розробки заходів із підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Отже, для оцінювання ефективності інноваційного управління розвитком підприємств необхідно використовувати комплекс методів, результати застосування яких дадуть можливість оцінити переваги та недоліки, виявити додаткові резерви, мотивувати персонал, знизити витрати, підвищити попит і завоювати нові ринки.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) й (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери [147].

Наведене визначення підкреслює важливе значення активного впровадження інновацій у процес управління розвитком та діяльністю підприємства з метою розширення можливостей досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Для ефективного використання обґрунтованого методу необхідне кількісне та якісне інформаційне забезпечення з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств.

Із метою оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств використовується низка загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін (дод. В).

Єферін В. та Мотім В. [118] пропонують проводити оцінювання за допомогою п'яти відносних показників (обсяг продажів, частка ринку, прибуток, рентабельність виробництва та чисельність персоналу). Ці показники визначаються діленням показників конкретного підприємства на кращі їх значення в галузі чи групі підприємств, що аналізуються. За допомогою відносних показників автори рекомендують розрахувати зведений показник.

На думку І. Бузько [26] оцінюванню рівня стратегічного розвитку передують низка заходів: аналіз основних виробничо-господарських процесів, що

видобуваються на підприємстві на цей момент на всіх функціональних напрямках; визначення стратегічних напрямів і подальше розроблення стратегії розвитку підприємства відповідно до певної довгострокової мети його функціонування; збір, аналіз і обробка інформаційних потоків, що надходять з усього контуру системи маркетингу з метою формування системи інформаційного супроводу процесу формування стратегічного потенціалу підприємства [17].

Ансофф І. у своїх наукових працях пропонує характеризувати організаційний розвиток управління, що в подальшому розглядається як складова конкурентного стану, на основі оцінки керівників, клімату і компетенції [5, 6].

Збалансована система показників Нортон-Каплана [215] часто є основою для побудови різноманітних методик оцінювання діяльності підприємств. Ця система дає змогу поєднати фінансові та нефінансові індикатори в певних сферах (фінанси, споживачі, бізнес-процеси, кадровий потенціал) та є інструментом стратегічного управління підприємством.

На основі результатів аналізу визначено доречність використання індикаторного методу для оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств, оскільки саме індикатори управління розвитком, з одного боку, характеризують результати діяльності більшості підрозділів будь-якого підприємства, з іншого – є основними діагностичними показниками, що сигналізують про зміни і дозволяють розробити систему заходів, щоб спрямувати розвиток у прогресивному напрямі.

Оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств на основі індикаторного підходу передбачає визначення з високим ступенем точності бази порівняння – індикаторів.

Саме ступінь точності індикатора в цьому випадку і є проблемою, яка полягає в тому, що на сьогодні відсутня методична база визначення індикаторів, що враховує особливості діяльності підприємства, обумовлені, зокрема, його

галузевою належністю, формою власності, структурою капіталу, наявним організаційно-технічним та інтелектуальним рівнем.

На нашу думку, використання індикаторів, які відповідають сучасним принципам та критеріальним вимогам, дає можливість втілити ключові засади концепції розвитку підприємств, адже тільки висококваліфіковані фахівці здатні встановити значення індикаторів і організувати їх моніторинг. У разі некваліфікованого розрахунку значення індикаторів може бути неправильно визначений рівень розвитку підприємства, що у свою чергу може спричинити прийняття неефективних управлінських рішень.

На думку О. Кузьміна [194, 195], фактори впливу на перебіг та результат аналізу розвитку та конкурентного стану поєднуються в декілька груп: законодавчі (формують правову основу інноваційного розвитку підприємств в Україні на основі системи законних та підзаконних актів, визначають механізми здійснення інноваційної діяльності, розвитку і поширення інновацій, проведення реформ промисловості із застосуванням інновацій у виробництві та управлінні тощо); політичні (впливають на конкурентне середовище промисловості, на політичні погляди людей, які знаходять своє вираження в діяльності та прийнятті інноваційних управлінських рішень); організаційно-управлінські (чинять вплив через інституційно-управлінські та інституційно-організаційні зміни в інноваційній сфері); фінансово-економічні (визначають особливості здійснення інноваційної діяльності підприємств із позицій інноваційного управління розвитком); техніко-технологічні (впливають на всі аспекти інноваційної діяльності підприємств).

Федорук О. В. [360] у своїх дослідженнях обґрунтовує доцільність використання індикаторного методу, відповідно до якого інтегральний показник формується на основі опису досліджуваного об'єкта, який характеризується великою кількістю ознак і меншою кількістю інформативних показників. Агрегування ознак в одну інтегральну оцінку ґрунтується на теорії адитивної цінності, згідно з якою цінність цілого дорівнює сумі цінностей його складових.

Методологічно нерозривно пов'язаною з вирішенням проблеми інноваційного управління розвитком підприємств є його оцінка, оскільки на основі цієї оцінки можуть бути зроблені висновки про ступінь інноваційного управління розвитком підприємств. Оцінка є відправною точкою для розробки заходів зі збільшення інноваційного управління розвитком підприємств і водночас – критерієм результативності цих заходів. Крім того, оцінка інноваційного управління розвитком підприємств є методологічною основою для аналізу і виявлення способів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність – реальна і потенційна здатність компаній проектувати, виготовляти і збувати продукцію. Згідно з теорією ефективної конкуренції інтенсивність конкуренції визначають потенціалом ринку, конкурентними позиціями підприємств, можливостями для нововведень тощо.

Аналіз цих чинників є складним комплексним процесом, оскільки складається з безлічі різних умов. Проте ця оцінка необхідна підприємству для розробки основних напрямів зі створення та виготовлення продукції або надання послуг, що мають попит; оцінки перспективи продажу конкретних видів виробів і формування номенклатури; установлення цін на продукцію та послуги. Складність інноваційного управління розвитком підприємств обумовлюється розмаїттям підходів до його оцінки.

Попри значні досягнення у формуванні методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств, які ґрунтуються на наукових дослідженнях і накопиченому досвіді, досі залишається багато невирішених теоретичних і практичних питань.

Для визначення необхідної методичної бази оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств різних видів необхідно розглянути характеристики кожного методу з точки зору аналітичної інформації, підходів до її обробки, прийнятих критеріїв аналізу, способу інтерпретації результатів.



На нашу думку, для детальнішого оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств раціонально використовувати такі методи: за напрямом інноваційної діяльності, за напрямом прийняття рішень, за напрямом відображення кінцевих результатів, за напрямом виявлення думок, за маркетинговим напрямком, за рівнем розвитку підприємства, за напрямом управління, за напрямом економічного дослідження, за напрямком оцінки персоналу, за рівнем виникнення ризиків, за напрямом формування інформаційної бази, за способом виникнення, за можливістю розроблення управлінських рішень, за напрямом оптимізації витрат. Основні загальні принципи оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств подано на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Загальні принципи оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

З огляду на дані рис. 2.14 можна стверджувати про доцільність виділення певного кола загальних принципів реалізації оцінки рівня інноваційного управління розвитком підприємств. Серед широкого кола принципів, на нашу думку, на окрему увагу заслуговують ті, що наведено нижче.

Принцип єдності (холізму) передбачає системний характер оцінки рівня інноваційного управління розвитком підприємств, тобто наявність окремих елементів у системі оцінювання розвитку, взаємозв'язок між ними та спрямованість усіх елементів на досягнення єдиної мети.

Принцип участі, тобто залучення до оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств фахівців із різних функціональних підрозділів різних рівнів, оскільки рівень розвитку агрегує в собі показники різних аспектів діяльності підприємства, включаючи інтелектуальну складову розвитку підприємства.

Принцип безперервності полягає в постійності оцінювання в межах установленого циклу та змінності показників у різних періодах.

Принцип гнучкості означає здатність оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств змінювати свою спрямованість залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища унаслідок розвитку інтелектуального потенціалу організаційно-управлінського апарату підприємств.

Принцип точності полягає в забезпеченні максимальної точності показників, їх конкретизації на рівні оперативного управління.

Принцип альтернативності передбачає проведення багатоваріантних розрахунків і вибір найкращої альтернативи управлінських рішень для перспективного розвитку підприємства.

Принцип адекватності полягає у виборі найбільш придатних і адекватних моделей і методів інноваційного управління, що враховують закономірності розвитку окремих економічних явищ і процесів.

Принцип економічності полягає в забезпеченні одержання певних вигід, додаткового ефекту в результаті організації ефективного механізму оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств.

На нашу думку, поєднання запропонованих принципів у систему оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки. Отже, визначимо критерії відбору методів оцінювання ефективності формування інноваційного управління розвитком підприємств (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Критерії відбору методів оцінювання ефективності формування інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Діяльність підприємства відбувається під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, тому оцінка інноваційного управління розвитком підприємства дозволяє виявити резерви його збільшення як усередині, так і зовні

з метою формування стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Для визначення необхідної методичної бази оцінки інноваційного управління розвитком підприємства різного типу та масштабу необхідно розглянути характеристики кожного методу з точки зору аналітичної інформації, прийнятих критеріїв аналізу, підходів до обробки, інтерпретації результатів тощо.

Таким чином, проведено аналіз існуючих методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства шляхом визначення відповідності методів заздалегідь висунутим та теоретично обґрунтованим критеріям їх відбору.

Запропоновано алгоритм використання методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства, що узагальнює та синтезує в собі теоретичні та методичні особливості формування етапів вибору комплексу методів. Цей алгоритм дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечити стійкий розвиток на конкурентному ринку (рис. 2.16).

На нашу думку, формування ефективних рішень з упровадження інноваційного управління розвитком підприємства можливе за рахунок проведення теоретичного обґрунтування вибору методів, визначення їх переваг, недоліків та доцільності використання для конкретної проблематики.

Якщо інформації про метод достатньо, необхідно переходити до другого блоку – аналітичного. Визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, термін використання (довгостроковий чи короткостроковий), отримати необхідні вхідні дані.

Якщо кількість інформації та бази даних достатньо для використання методу, тоді проводяться аналітичні розрахунки, якщо даних недостатньо, то повертаються до попереднього етапу.

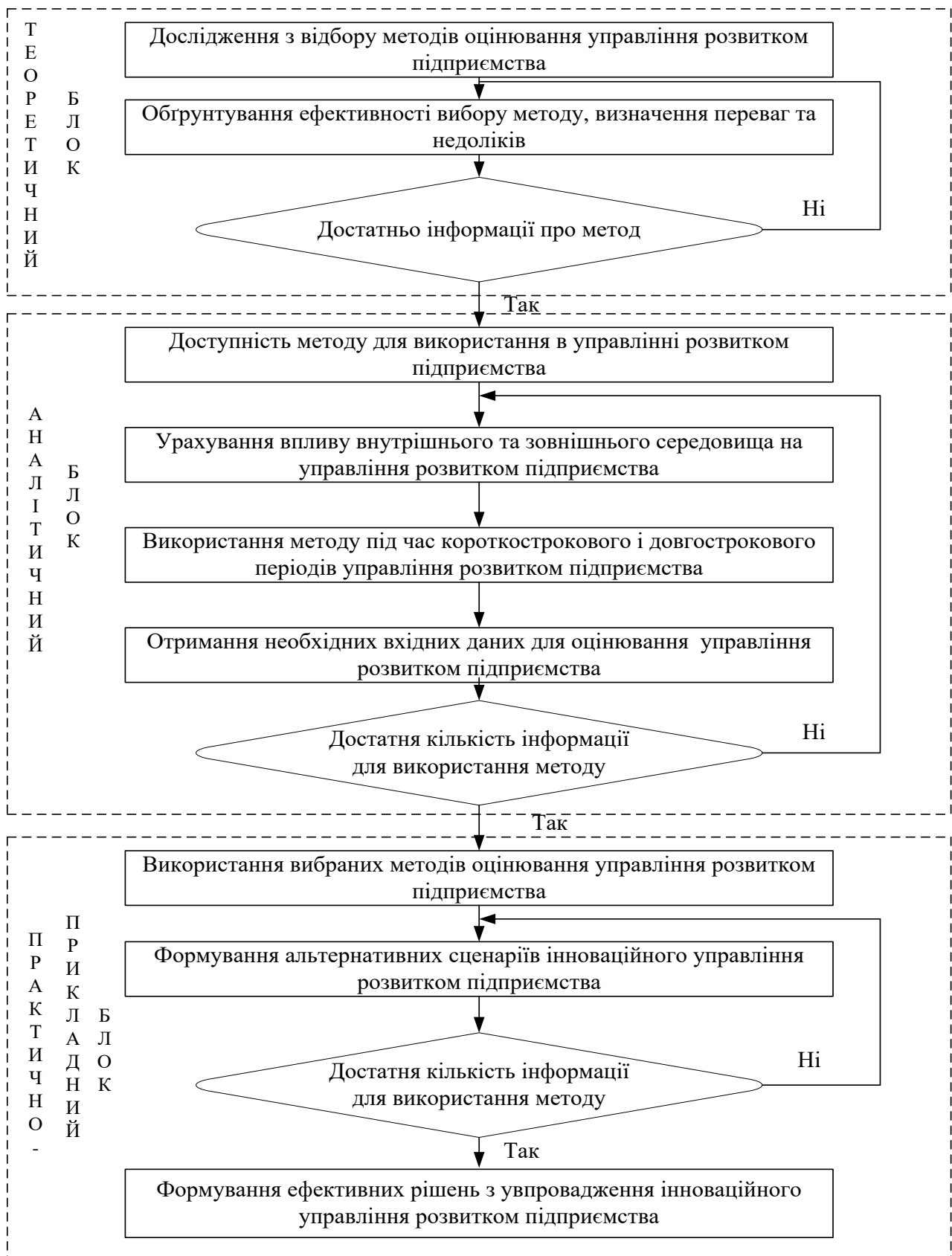


Рис. 2.16. Алгоритм використання методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства (авторська розробка)

Наступний блок практично-прикладний, на цьому етапі активно використовують методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства, формуються альтернативні сценарії та в разі достатньої кількості інформації розробляються та впроваджуються управлінські рішення з упровадження інноваційного управління розвитком підприємства.

Оскільки математично-статистичний апарат оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства відповідно до коефіцієнтного методу базується на конкретних показниках, то доцільним є визначення сукупності показників, які комплексно відображатимуть реальний стан конкретного підприємства.

Це, у свою чергу, стане предметом подальшого розвитку наукового дослідження, здійснюваного в напрямі розробки та реалізації методичного апарату оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства.

Комплексний характер оцінки інноваційного управління розвитком підприємства обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів, які можуть розглядатися як ключові показники, що охоплюють найбільш важливі аспекти визначення ефективності розвитку підприємства.

Необхідно зазначити, що названі вище методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства є односпрямованими: один метод ураховує резерви у використанні чинників виробництва, інший – вартість цих чинників, наступний – мотиваційний чинник та ін. На наш погляд, інноваційне управління розвитком підприємства слід оцінювати комплексно, за визначеними критеріями і напрямками діяльності.

Більшість із наведених методів може бути застосована для оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства, але жоден не може бути використаний окремо, без доповнень і змін.

1. Щоб розрахувати всі складові внутрішньої структури підприємства, потрібно окремо оцінювати кожен елемент за вибраним методом, до того ж можна оцінювати існуючий рівень розвитку за критеріальними методами, тоді як

розвиток, швидше за все, потребує матричних методів із використанням експертної оцінки показників. Отримані результати можуть стати основою для планування заходів оновлення складових функціональних елементів носія та потрібних для цього фінансових і матеріальних ресурсів.

2. Вихідні дані для розрахунку внутрішніх показників у разі застосування матричних або критеріальних методів повинні бути детермінованими, тобто такими, що формуються не за оцінкою експертів, а за технічною документацією та звітною економічною інформацією. Для інноваційного управління розвитком підприємства можна використовувати планові показники або експертну оцінку очікуваних результатів.

3. Зовнішнє середовище можна оцінювати традиційними методами дослідження ринку, але перелік критеріїв діагностики потрібно формувати відповідно до особливостей категорії інноваційного управління розвитком підприємства з урахуванням галузевих відмінностей структури носія.

4. Для оцінки зовнішнього середовища можливе застосування матричних методів SWOT-аналізу, матриці BCG, Shell/DPM, моделі HOFER/SCHENDEL. Внутрішній стан об'єкта краще аналізувати за допомогою LOTS-аналізу, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, PIMS-аналізу.

На основі аналізу нами систематизовано методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства. Проведений аналіз показав, що необхідно в повному обсязі вивчити зарубіжний досвід у сфері методології оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства, вибрати найбільш прийнятні для вітчизняної системи обліку, статистики та планування підходи та вже на цій основі будувати власну систему оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства, оскільки досвіду формування оцінки інноваційного управління розвитком підприємства не має жодна країна розвиненої ринкової економіки так само, як не мають його країни з перехідною економікою, у тому числі Україна.

## Висновки до розділу 2

У цьому розділі розглянуто моделі, які дають можливість провести раціональне дослідження інноваційного управління розвитком підприємств. Кожна модель може внести в дослідження ґрунтовні твердження та рекомендації, акцентуючи увагу на культурологічних особливостях підприємства, можливим є створення інтегральної, практично орієнтованої моделі структурних змін підприємства.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано формування сутності методології, проаналізовано етапи розвитку методів і засобів наукового пізнання. Визначено основні засади формування методології інноваційного управління розвитком підприємств, а саме: методи, види, принципи, компоненти, систематизовану сукупність.

Розглянуто та визначено зв'язок емпіричних та теоретичних методів наукового пізнання. Визначено, що збільшення обсягу і масштабів наукових поглядів, поглиблення наукового пізнання в розкритті законів і закономірностей функціонування реального природного і соціального світу приводить до того, що стає очевидним прагнення вчених проаналізувати прийоми і способи, за допомогою яких здобуваються та формуються сучасні інноваційні знання та погляди на систему управління підприємствами.

Розроблено методологічні аспекти формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, які дадуть можливість керівництву підприємств формувати та впроваджувати систему інноваційного управління розвитком підприємства, яка включає в себе компоненти і принципи процесу інноваційного управління. Також ці аспекти передбачають оцінювання, тестування та прогнозування інновацій у системі управління, що базуються на гносеологічному корінні та основних напрямках інноватики. Усе це допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств та дасть можливість мати стабільний розвиток.



Виокремлено та сформовано методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств: за напрямом інноваційної діяльності, за напрямом прийняття рішень, за напрямом відображення кінцевих результатів, за напрямом виявлення думок, за маркетинговим напрямком, за рівнем розвитку підприємства, за напрямом управління, за напрямом економічного дослідження, за напрямком оцінки персоналу, за рівнем виникнення ризиків, за напрямом формування інформаційної бази, за способом виникнення, за можливістю розроблення управлінських рішень, за напрямом оптимізації витрат.

Визначено, що наведені вище методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства є односпрямованими: один метод ураховує резерви у використанні чинників виробництва, інший – вартість цих чинників, наступний – мотиваційний чинник та ін. На наш погляд, інноваційне управління розвитком підприємства слід оцінювати комплексно, за критеріями і напрямками діяльності.

Розроблений алгоритм використання методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємств, забезпечити стійкий розвиток на конкурентному ринку.

Проведений аналіз показав, що необхідно в повному обсязі вивчити зарубіжний досвід у сфері методології оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства, вибрати найбільш прийнятні для вітчизняної системи обліку, статистики та планування підходи та вже на цій основі будувати власну систему оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства, що дасть можливість країні вийти на новий рівень розвитку.

## РОЗДІЛ 3

# ДІАГНОСТИКА ДЕТЕРМІНАНТ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 3.1. Особливості розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України

Готельно-ресторанне господарство України є одним із важливих напрямів розвитку соціальної сфери. Цей вид господарської діяльності відіграє велику роль у збільшенні ефективності суспільного виробництва і, відповідно, підвищенні життєвого рівня населення.

На розвиток готельно-ресторанного господарства великий вплив має туризм як галузь, пов'язана з економікою, історією, географією, архітектурою, медициною, культурою, спортом та ін. Туризм – це нові знання, нові знайомства, нові емоції, нові враження тощо.

Необхідно зазначити, що туристична індустрія формується комплексом підприємств, які забезпечують чи сприяють забезпеченню потреб людини під час її переміщення незалежно від мети і не пов'язані з оплачуваною у відвідуваній країні працею [489].

Світовими лідерами індустрії туризму є Європа, Азія й Океанія, США, Китай, Африка. Розподіл доходів від туризму за лідируючими регіонами світу наведено на рис. 3.1.

Найвищий туристичний попит мають регіони з багатим природним, історичним та культурним потенціалом. Україна має всі ці ресурси, але економічна, політична, соціальна ситуація заважає ефективно розвивати вітчизняний туристичний напрям.



Рис. 3.1. Розподіл доходів від туризму за лідируючими регіонами світу, % (сформовано автором на основі літературних джерел [261; 587;493])

Розвиток вітчизняного туризму потребує вкладення інвестицій.

Для забезпечення високого рівня туристичної індустрії лідируючі країни мають достатній рівень розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Світові корпорації-лідери мають свої готельно-ресторанні комплекси в багатьох країнах світу, деякі навіть в Україні (табл. 3.1).

Рівень розвитку готельно-ресторанного господарства свідчить про те, що економічні перетворення останніх років негативно впливають на діяльність цих господарств, що спричиняє погіршення сервісу та якості обслуговування. Це пов'язано з такими чинниками: скорочення або залучення малокваліфікованого персоналу; економія на енергоресурсах, що спричиняє зниження температурних режимів у цих закладах; економія на придбанні продуктів і напівфабрикатів, що відображається на якості й кількості готової продукції, та ін. Особливо це відчувають на собі іноземні туристи, які мають змогу порівнювати рівень вітчизняного і зарубіжного готельно-ресторанного господарства.

**Корпорації світових лідерів готельно-ресторанних комплексів***(сформовано автором на основі літературних джерел**[15; 25; 39; 46; 68; 111; 281; 397; 485])*

Назва корпорації	Центральна резиденція	Кількість готельно-ресторанних комплексів	Представники корпорації в Україні
InterContinental Hotels Group (IHG)	Великобританія	5272	InterContinental Kyiv (Київ)
Wyndham Hotel Group	США	8000	Ramada Encore Kiev (Київ)
Marriott International Hotel Group	США	6080	Renaissance Kiev Hotel (Київ)
Hilton Hotels	США	570	Hilton Kyiv (Київ)
Accorhotels Group	Франція	4000	Ibis Styles (Львів), Ibis Киев Центр, Hotel De Paris Odessa MGaller (Одесса), Mercure Kyiv Congress (Київ), Fairmont Grand Hotel (Київ)
Choice Hotel International	США	6090	-
Best Western Hotels	США	4100	-
Starwood Hotels and Resort	США	1300	11 Mirrors (Київ)
Carlson Hospitality Worldwide	США	1225	Radisson Blu Hotel Kyiv Podil (Київ), Radisson Blu Resort (Буковель), Radisson Blu Hotel (Київ)
Huatt Hotels Corporation	США	679	Huatt Regency Kiev (Київ)

Більшість проблем, з якими стикаються вітчизняні підприємства готельно-ресторанного господарства, виникають унаслідок неефективної системи управління, застосування застарілих методів управління та ін.

Розглянемо детальніше еволюцію підприємств індустрії гостинності, які в історичному плані відповідають періодам розвитку людського суспільства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Еволюція розвитку підприємств індустрії гостинності

(сформовано автором на основі літературних джерел

[5; 53; 69; 76; 68; 111; 272; 397; 489])

Назва періоду	Сутність еволюції підприємств індустрії туризму
1	2
Стародавній період (IV тисячоліття до н.е. – 476 р. н.е.)	З'являються перші гостьові підприємства – прообрази сучасних готелів і ресторанів. Згадка про подібні підприємства – таверни – міститься в стародавніх манускриптах, одним із яких є кодекс царя Вавилонії Хаммурапі, написаний приблизно в 1700 р. до н.е.
	У Стародавній Греції в I тисячолітті до н.е. таверни були важливим елементом соціального та релігійного життя. Але розвиток торгівлі вимагав не тільки наявності закладів харчування, але й ночівлі. З'являються постійні двори
	Розвиток торговельних зв'язків із Близьким Сходом, Азією та Закавказзям привів до появи на цих шляхах караван-сараїв, які включали приміщення для людей та загони для верблюдів і коней (їх оточували фортечною стіною для захисту від природних стихій та грабіжників)
	Після падіння Римської імперії в 476 р. н.е. почався новий етап розвитку підприємств гостинності
Середньовіччя (V - XV ст. н.е.)	На розвиток підприємств гостинності в цей період величезний вплив справили релігійні традиції: різко збільшилася кількість людей, які здійснювали паломництва до святих місць. Церква зобов'язувала монастирі виявляти гостинність до прочан, організовувати для них ночівлю, надавати харчування. У цей час з'являються й інші заклади, що здійснюють подібні функції, – спеціальні будинки для відпочинку прочан
	В Англії бурхливий розвиток приватних заїжджих дворів та таверн був лише в період пізнього Середньовіччя, особливо під час Реформації, коли було проведено секуляризацію монастирів. Ніхто з мандрівників уже не міг розраховувати на безкоштовну зупинку в монастирях і змушений був зупинятися на приватних заїжджих дворах

1	2
	<p>У XII–XIII ст. постійні двори – попередники перших готелів</p> <p>Прогресивним напрямом діяльності підприємств гостинності в середньовічний період стало створення перших професійних асоціацій. У 1282 р. шинкарі міста Флоренції в Італії заснували свою гільдію</p>
Новий час (XVI ст. – початок XX ст.)	<p>Відкриття перших кав'ярень, які стали центрами культурного і літературного життя того часу. Їхній появі сприяло поширення в Західній Європі таких екзотичних на той час напоїв, як кава і чай. Перші європейські кав'ярні були відкриті в 1652 р. в Лондоні і в 1683 р. у Відні. До кінця XVII ст. кав'ярні на Європейському континенті стали досить поширеним явищем. У великих містах їх кількість сягала кількох десятків</p> <p>У 1553 р. в Парижі був відкритий перший ресторан «Тур д'Аржан», який протягом двох наступних століть залишався унікальним закладом, оскільки його єдина функція полягала в наданні харчування</p> <p>Проте термін «ресторан» був ужитий значно пізніше, у другій половині XVIII ст. Словом «restorantes» (що французькою мовою означає «зміцнювальний, що відновлює») називався суп, який був головною стравою цілодобової паризької таверни пана Буланже, якого сьогодні в усьому світі називають «батьком сучасного ресторану». Буланже вперше запропонував споживачам широкий асортимент прекрасно приготованих страв</p> <p>Із 1789 по 1799 р., під час Великої французької революції, французькі шеф-кухарі емігрували до різних країн, де зайнялися ресторанною справою. Ресторани набули великого поширення в усьому світі</p> <p>До 1800 р. англійський ресторан став лідером в індустрії гостинності - високоякісна кухня та якісний сервіс</p> <p>У середині XIX ст. почали використовувати меню – «à la carte» (à la карт), надається право вибирати страву на свій смак із запропонованого переліку</p> <p>У 1898 р. в Лондоні відкрився готель «Савой». Керував ним відомий Цезар Рітц, а шеф-кухарем був Жорж Агюст Ескоф'є. Ці двоє людей зробили справжню революцію в організації ресторанів при готелях</p>

1	2
	<p>У XIX–XX ст. індустрія гостинності стає важливою галуззю: будуються готелі, здійснюється підготовка нових кадрів, створюються готельні об'єднання</p> <p>Перші заклади гостинності на території України виникають у XII–XIII ст. Період економічного та політичного розвитку Київської Русі, вигідне географічне положення на перехресті торговельних шляхів, культурні та релігійні зв'язки з іншими країнами зумовили появу спеціалізованих закладів розміщення</p>
Сучасний період (XX ст. по теперішній час)	<p>Пов'язаний із бурхливим розвитком різних транспортних засобів, особливо автомобільних та авіаційних, поживленням міжнародної торгівлі й культурних зв'язків між країнами і розвитком туризму</p> <p>Під час Другої світової війни розвиток готельно-ресторанного господарства був призупинений. У цей період завдано дуже великої шкоди індустрії гостинності</p> <p>У післявоєнний період в індустрії гостинності було проведено ґрунтовну реконструкцію. Із 1950 р. почалося широкомасштабне будівництво нових готельно-ресторанних комплексів. До інтер'єрів ставляться функціональні та естетичні вимоги. Поряд із готелями збільшилася кількість пансіонатів, санаторіїв, мотелів, туристичних баз і таборів</p> <p>У 1980 р., напередодні Олімпійських ігор, у СРСР було побудовано багато великих комфортабельних готельно-ресторанних комплексів</p> <p>Із 1990 р. через економічну і політичну ситуацію в країні стався значний спад попиту на готельні і ресторани послуги</p> <p>Підготовка вітчизняних готельно-ресторанних комплексів до проведення конкурсу «Євробачення» у 2005 та 2017 рр.</p> <p>Реконструкція і будівництво стадіонів, аеропортів готельно-ресторанних комплексів до проведення чемпіонату з футболу «Євро-2012»</p>

Отже, за результатами проведеного аналізу еволюції розвитку підприємств індустрії гостинності можна зробити висновок, що ще з давніх часів ця індустрія розвивалась, удосконалювалась, підвищувала рівень своїх послуг та ін.

Сучасність вимагає від підприємств готельно-ресторанного господарства високого рівня сервісу, доступної цінової політики тощо. Для того щоб ці вимоги виконувалися, багатьом вітчизняним підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні, креативні управлінські рішення.

Великий вплив на попит підприємств готельно-ресторанного господарства має держава, а саме: спонукання до розвитку індустрії туризму (зберігання пам'яток історії та культури, реставрація, активне поширення інформації за межами України тощо); організація та проведення культурно-масових або спортивних заходів міжнародного масштабу (фестивалів, конкурсів, змагань, турнірів тощо); налагодження політичної та економічної ситуації в країні (підвищення рівня життя населення, стабільність у політичній сфері тощо); сприяння припиненню воєнного конфлікту на Донбасі та багато іншого, що дало б можливість туристам відвідувати Україну, тим самим підвищуючи дохідність підприємств готельно-ресторанного господарства та бюджету країни загалом.

Україна має можливість стати лідером в індустрії туризму завдяки таким перевагам: помірною природно-кліматичною зоною, зручним демографічним розташуванням, розвиненою інфраструктурою, високим рівнем науково-технічного розвитку, гостинністю, колоритністю, великою кількістю історико-культурних цінностей та багато інших.

Визначено соціально-економічні чинники ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні (рис. 3.2):

– науково-технічний (розвиток інноваційних технологій, революціонізація виробництва, ефективне розміщення продуктивних сил, нове прогресивне устаткування, ефективне використання ресурсного потенціалу тощо);

– соціальний (забезпеченість населення житлом, освітніми закладами, медичними установами, об'єктами культури, торгівлі, побутового обслуговування, спортивними установами, тобто об'єктами забезпечення населенню нормальних умов життєдіяльності, а також системою соціального захисту);



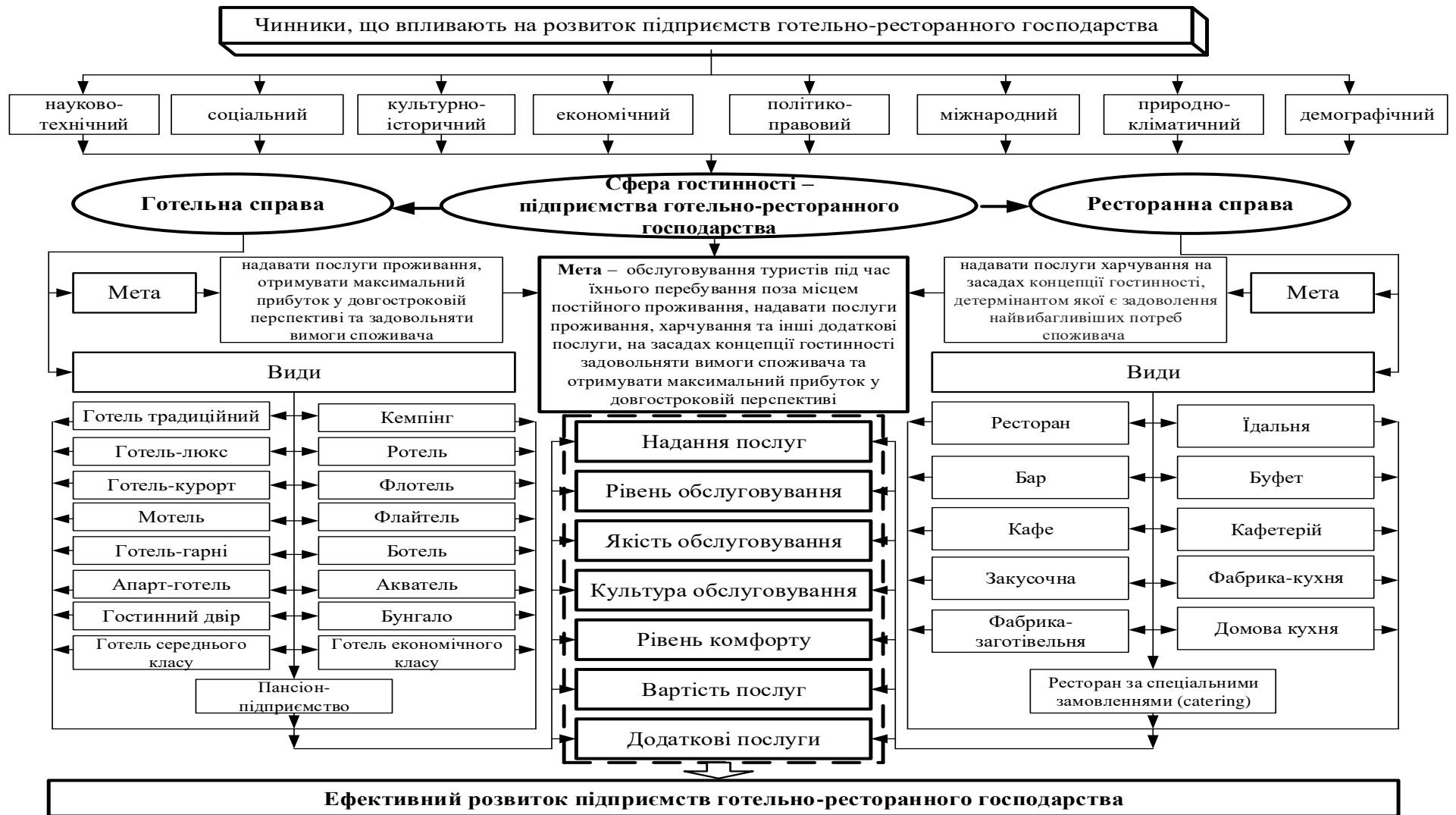


Рис. 3.2. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

– культурно-історичний (розвиток мистецтва, релігії, філософії, науки, літератури, моралі, права, політичної ідеології, які тісно пов'язані з конкретним народом, етносом, територією і завжди мають притаманні лише їм ознаки);

– економічний (створення умов для економічної самостійності підприємств, рівень цін та тарифів, використання фінансово-кредитної системи для стабілізації економіки, стимулювання розвитку підприємництва, здійснення структурних перетворень, ефективна податкова система, створення умов для пільгового оподаткування, економічне стимулювання праці);

– політико-правовий (розвиток законодавства, регуляторної діяльності уряду, вплив політичних і громадських організацій);

– міжнародний (стан взаємовідносин з іншими державами та інститутами, дипломатія, принципи рівноправності, поваги до прав людини, невтручання у внутрішні справи іншої держави, незастосування сили чи погрози силою, розв'язання спорів мирними засобами тощо);

– природно-кліматичний (клімат, температурні режими, рельєф місцевості та геологічні характеристики, наявність водойм, стан шляхів, флора, фауна, екологічна безпека, епідемії тощо);

– демографічний (емпіричні дані про населення: кількість, статеві-вікова структура, приріст та скорочення населення, фізичне переміщення населення, тобто міграція).

Визначено мету функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, яка полягає в обслуговуванні туристів під час їх перебування поза місцем постійного проживання, наданні послуг проживання, харчування та інших додаткових послуг, на засадах концепції гостинності задоволенні вимог споживача та отриманні максимального прибутку в довгостроковій перспективі.

Готельно-ресторанний бізнес тісно пов'язаний із туристичною галуззю, яка має високий рівень конкуренції. Готельно-ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки у XXI ст. стає провідним

напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на ринок держави є сучасна туристична інфраструктура.

Нестабільність політичної ситуації в Україні, недоліки законодавства у сфері інвестування та підприємництва, невідповідність податкової та бухгалтерської систем міжнародним стандартам спричиняє велику кількість непорозумінь в іноземних інвесторів з українськими партнерами у процесі їх спільної діяльності. Високий рівень та велика кількість податків позбавляють нашу країну конкурентних переваг під час залучення іноземних інвесторів. На сьогодні високими є ставки мита на ввезення під час надходження іноземних інвестицій в Україну, виникають також непорозуміння з митними органами під час визначення митної вартості товарів, у способі нарахування мита й акцизних зборів. Спостерігається відсутність потужної страхової компанії, яка б відшкодовувала комерційні ризики під час реалізації особливо масштабних інвестиційних проектів; обмеженість довгострокових та недорогих банківських ресурсів; відсутність швидкісного транспортного сполучення з промисловими та сировинними центрами.

У світі головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є підвищена конкуренція. Беручи до уваги, що сучасний ринок є агресивним, а пропозиція випереджає попит, готелям важко витримувати конкуренцію. Тому забезпечити конкурентоспроможність закладу готельно-ресторанної індустрії можна шляхом розширення спектра послуг, покращення їх якості та впровадження інноваційних технологій обслуговування споживачів.

На готельний та ресторанний бізнес неоднозначно впливає зростання доходів споживачів. У готельному бізнесі, де більша частина споживачів – іноземні туристи, більшою мірою спостерігається залежність розвитку бізнесу від світової економічної ситуації та від рівня розвитку туризму в Україні. У ресторанному бізнесі простежується пряма залежність між доходами споживачів та їх витратами на послуги підприємств ресторанного господарства.

Готельний та ресторанний бізнес надають комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму. Туристичні послуги, зокрема в рамках готельного обслуговування, віднесені до соціально-культурної сфери і будуються на принципах сучасної гостинності та якісного надання послуг. Тому серед проблем, які вирішує туризм, найбільш важливою є проблема обслуговування туристів.

Сучасний стан розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства потребує організації нових видів туризму, розробки нових туристичних маршрутів, покращення сервісу обслуговування туристів, розбудови інфраструктури, упровадження нових технологій тощо. Тому комплекс питань, пов'язаних із розвитком туризму в Україні, є досить актуальним і потребує ґрунтовного дослідження.

Проведемо аналіз складу чинників та рівня їх впливу на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні.

Україна має надзвичайно великий гостинно-туристичний потенціал, але водночас спостерігається збільшення частки виїзного туризму, що свідчить про зростання купівельної спроможності населення і частки витрат на відпочинок у структурі його доходів, що призводить до відтоку фінансових потоків з країни.

Стримують розвиток внутрішнього та в'їзного туризму в Україні відносно висока вартість послуг, відсутність або нерозвиненість туристичної інфраструктури та інформаційного забезпечення населення, а також недостатньо повне освоєння туристичних ресурсів України. Поряд із вирішенням цих питань альтернативою є активний розвиток внутрішнього туризму, що вплине на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства.

В Україні, яка має унікальні природні комплекси, існує об'єктивна необхідність більш повного використання можливостей, пов'язаних із розвитком індустрії туризму. Низький рівень інфраструктурного забезпечення туристичної діяльності, недостатньо активна та ефективна маркетингова політика, незначні обсяги іноземних інвестицій, рівень сервісу, який не завжди відповідає рівню

цін, є чинниками, які обмежують можливості реалізації рекреаційного потенціалу України.

Ще одним із найважливіших чинників є вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище, який може бути безпосереднім, опосередкованим, позитивним і негативним. Туризм не може розвиватися без взаємодії з навколишнім середовищем, але, управляючи цим розвитком, можна зменшити негативний вплив і збільшити позитивний. Позитивним є охорона й реставрація пам'яток природи, історії, культури, створення національних парків та заповідників, збереження лісів, захист рослинного і тваринного світу.

Негативний вплив, на жаль, набагато більшим, зокрема це вплив на якість води в річках, озерах, морях, на якість повітря, зростання викидів шкідливих речовин транспортними засобами, самовільне розміщення тимчасових баз відпочинку, забруднення відходами навколишнього середовища, самовільне розпалювання вогнищ, понівечення історичних пам'яток вандалами. Деякі види туристичного відпочинку, такі як полювання, риболовля, збирання рослин, завдають шкоди живій природі й призводять до зменшення чисельності або навіть до повного зникнення представників фауни та флори певних територій. Зростання населення в туристичних регіонах, будівництво нових туристичних потужностей потребує залучення якомога більшої кількості природних ресурсів, що у свою чергу збільшує навантаження на довкілля.

Таким чином, вважаємо, що розвиток туристичних підприємств і організацій України має відбуватися не тільки шляхом формування дієвого законодавства, але і бережного ставлення до навколишнього середовища, а саме природи, яка є важливим туристичним ресурсом і потребує сьогодні значної уваги.

Аналізуючи перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні, слід підкреслити, що сучасний туризм – це та сфера економіки і життєдіяльності суспільства загалом, яка певною мірою інтегрує майже всі галузі. Саме це і визначає одне з перших місць, яке займає туризм у світовій економіці. Цей чинник має стати головним у формуванні нового державного підходу до туризму

як тієї галузі, пріоритетний розвиток якої може позитивно вплинути на економічний і соціальний стан країни в цілому, стимулювати низку важливих галузей економіки, сприяти зміцненню нового позитивного іміджу України на світовій арені.

Стратегічною метою розвитку туристичної індустрії в Україні можна визначити створення конкурентоспроможного на світовому ринку туристичного продукту, здатного максимально задовольнити потреби населення країни, забезпечити на цій основі комплексний розвиток територій та їх соціально-економічних інтересів зі збереженням екологічної рівноваги та історико-культурного довілля.

Програма дій, зорієнтована на досягнення цієї мети, має бути синхронізованою із загальними темпами становлення ринкових механізмів і співвідносною з політикою структурних реформ в економіці. Вона мусить також урахувати накопичений досвід розвитку туризму у світі, що створює сприятливі умови для доопрацювання та розроблення відповідної нормативно-правової бази туризму.

Нарощування темпів та підвищення ефективності роботи підприємств сфери туризму, становлення туристичної галузі як однієї з провідних галузей вітчизняної економіки стримується невирішеністю низки питань, розв'язання яких потребує державного регулювання та підтримки виконавчих органів влади.

Одне із ключових питань, яке необхідно вирішити в найближчий час, – питання оптимізації взаємодії туризму і культури як на рівні центральних органів влади, так і на місцях. Культурна спадщина, музеї, театри в більшості країн світу є винятково важливим чинником залучення туристів, генерування міжнародних і локальних туристичних потоків. У результаті цього свого споживача отримують транспорт, підприємства готельно-ресторанного господарства, місцева промисловість та ін. (рис. 3.3).

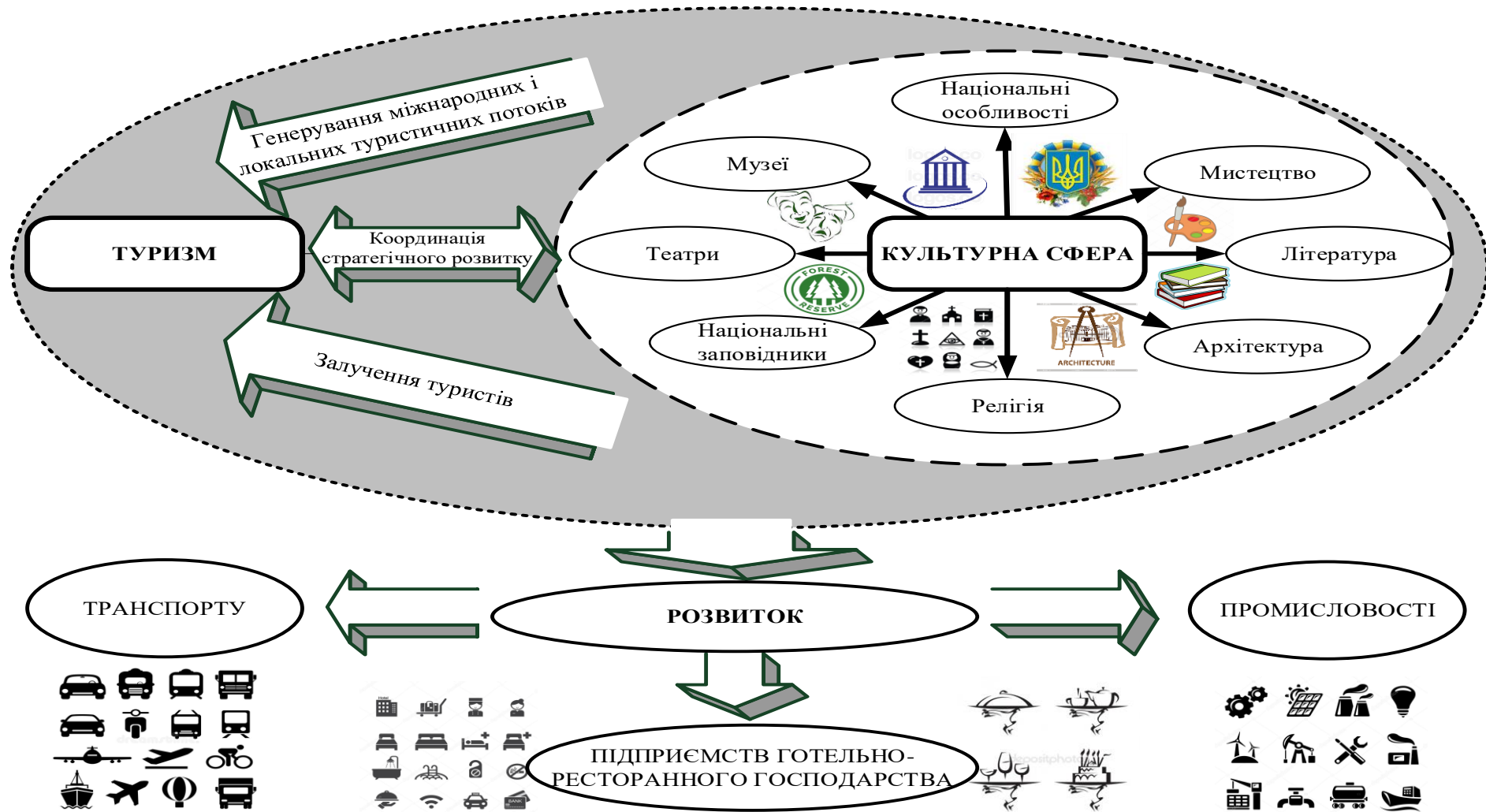


Рис. 3.3. Вплив оптимізації взаємодії туризму і культури на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства та інші суб'єкти господарювання

Координація стратегічного розвитку культурної сфери і туризму на місцях має привести до більш тісної співпраці місцевої влади і реального бізнесу у вирішенні конкретних завдань зі збереження культурної спадщини, упровадження в діяльність музеїв, національних заповідників передової менеджерської практики, орієнтації на роботу в ринкових умовах та координацію діяльності з суб'єктами туристичної індустрії.

Подальший розвиток демократії, політична стабільність, визначення пріоритетних напрямів економічного розвитку – усе це забезпечить створення високоприбуткової туристичної галузі, яка задовольнить потреби внутрішнього та міжнародного туризму з урахуванням природно-кліматичного, рекреаційного, соціально-економічного та історико-культурного потенціалу країни, її національних особливостей.

Важливими чинниками, що впливатимуть у подальшому на розвиток ринку туризму, є демографічні зміни, матеріальний та соціальний стан населення, рівень освіти, тривалість відпустки, професійна зайнятість та багато інших. Демографічна структура населення України й аналіз вікових груп, які найчастіше подорожують, ще раз підтверджують, що в країні найбільш активною є частина населення від 30 до 40 років, на відміну від економічно розвинених країн, де люди старшої вікової групи (55–60 років) відіграють усе важливішу роль у міжнародному туризмі.

Поступове збільшення кількості працюючих, забезпечення більшого доходу на кожного члена сім'ї, подовження тривалості оплачуваної відпустки та гнучкість робочого графіка поступово розширять такі сегменти туристичного ринку, як поїздки з метою відпочинку і в період відпусток, відвідування тематичних парків і культурних заходів, ділові поїздки, короткочасні подорожі, маршрути вихідного дня тощо.

Підвищення рівня освіти збільшує потяг людини до знань, зацікавленість іншою культурою викликає бажання подорожувати й отримувати нові враження.



Одним із найважливіших чинників, що впливає на розвиток як внутрішнього, так і міжнародного туризму, є добробут населення. Існує чіткий зв'язок між тенденцією розвитку туризму, загальним економічним розвитком і особистими доходами громадян. Туристичний ринок дуже чутливий до змін в економіці. За стабільних цін зростання особистого споживання на 2,5 % збільшує витрати на туризм на 4 %, а зростання особистого споживання на 5 % – відповідно на 10%.

Щорічне збільшення доходів громадян України приведе до інтенсивнішої туристичної діяльності, зокрема до збільшення кількості споживачів із високими доходами. У майбутньому населення України буде характеризуватися як таке, що має підвищену якість життя. Відпочинок, подорожі, мистецтво, культура стануть основними елементами, які заповнять вільний час людини.

Таким чином, наявність усіх ознак самостійної галузі національної економіки та значний рекреаційно-туристичний потенціал в Україні свідчать про необхідність вироблення чіткої державної політики у сфері туризму та впровадження дієвих механізмів її реалізації. Регулювання розвитку туристичної індустрії на державному рівні необхідне для збільшення валового національного доходу від рекреаційно-туристичної діяльності; захисту споживачів туристичних послуг; організації рекреаційно-туристичної діяльності в цивілізованих умовах; збереження й охорони рекреаційно-туристичних ресурсів.

Збільшення валового національного доходу за рахунок туризму регулюється податковим законодавством України, яке має передбачати відповідні важелі заохочення розвитку туристичної індустрії. Поповнення місцевих бюджетів за рахунок рекреаційно-туристичної діяльності досягається додатковими місцевими податками, зборами і платежами в межах чинного законодавства (туристичний податок, курортний та готельний збори тощо).

Захист споживача туристичних послуг на державному рівні здійснюється для фізичних осіб (громадян) у межах Закону України «Про захист прав

споживачів», а також у судовому порядку, а юридичних (підприємств, організацій, закладів та фірм) – у судовому порядку.

З метою захисту прав споживачів туристичного продукту Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо надання туристичних послуг» від 09.02.2012 р. № 4385-VI удосконалено інформування споживачів про умови надання туристичних послуг [14].

Державна туристична політика базується на відповідній стратегії й тактиці (рис. 3.4).

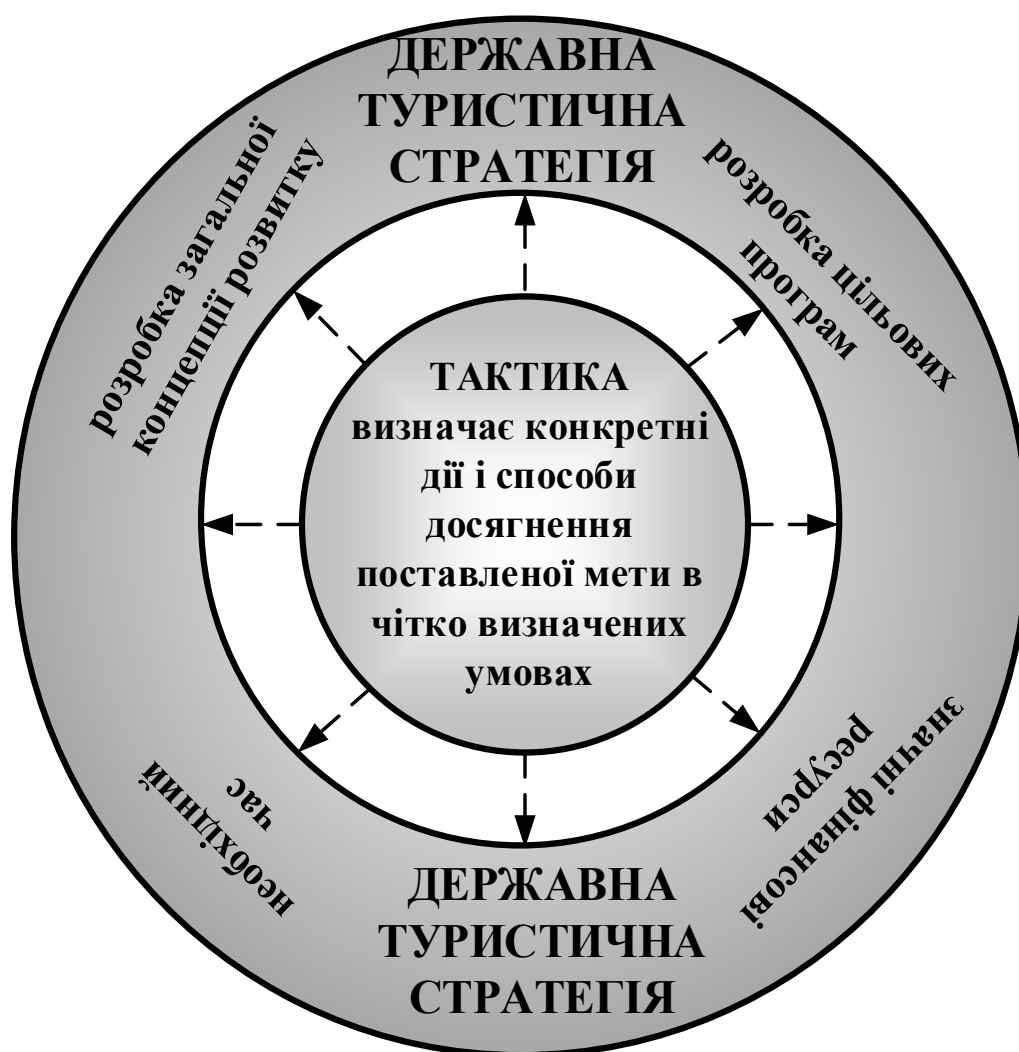


Рис. 3.4. Сутність державної туристичної політики (авторська розробка)

Туристична стратегія передбачає розробку загальної концепції розвитку та цільових програм, для реалізації яких необхідні час і значні фінансові ресурси. Туристична тактика визначає конкретні дії та способи досягнення поставленої мети в чітко визначених умовах. Розвиток туризму є індикатором розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Досвід економічного і соціального розвитку суспільства підтверджує, що сталий розвиток підприємств сфери туризму може бути забезпечений виключно завдяки інноваційним технологіям на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки вони сприяють модернізації та структурній перебудові економіки. Отже, проблеми інноваційного управління розвитком є досить актуальними. Разом з тим досягнення сталого розвитку на різних рівнях матиме тимчасовий ефект без його інноваційного спрямування. Таким чином, інвестування коштів у інноваційне управління розвитком сьогодні забезпечить сталий розвиток галузі у довгостроковій перспективі.

Основними причинами введення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є посилення конкурентної боротьби й намагання одержати конкурентні переваги на ринку та максимізувати прибуток; зростання попиту споживачів; забезпечення престижу підприємства та швидке вирішення проблем, що можуть виникнути на підприємстві; вивчення наукових новинок та їх упровадження у робочий процес із метою поліпшення результатів діяльності підприємства.

Слід також зазначити, що до важливих і ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості продукції та послуг підприємств сфери туризму, забезпечення їх конкурентоспроможності на світовому й національному ринках цілком обґрунтовано відносять поліпшення стандартизації та сертифікації як головного інструменту фіксації та дотримання заданого рівня якості. Адже саме стандарти й технічні регламенти відображають сучасні вимоги споживачів до технічного рівня та інших якісних характеристик товарів і послуг, тенденції розвитку науки і техніки.

Таким чином, туризм в Україні розвивається і має великі перспективи. Він суттєво впливає на такі сектори економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання і є одним із найбільш перспективних напрямів структурної перебудови економіки. Використання в повному обсязі туристичного потенціалу дасть можливість Україні стати однією з провідних країн світу, що позитивно вплине на її економічний та соціальний стан у цілому, стимулюватиме розвиток низки важливих галузей економіки, сприятиме зміцненню нового позитивного іміджу нашої держави на світовій арені.

Проте розвитку туристичної галузі перешкоджають проблеми, які потребують уваги та пошуку шляхів їх вирішення: недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази, відсутність розгалуженої системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності галузі та туристичних представництв за кордоном, недостатньо кваліфікований персонал, невідповідність рівня якості послуг та засобів розміщення міжнародним стандартам, відсутність достатньо розвиненої інфраструктури, незадовільний стан доріг.

Для вирішення цих проблем законодавчим та виконавчим органам необхідно сприяти створенню організаційно-правових та економічних засад становлення туризму як високорентабельної галузі економіки, залучати інвестиції, упроваджувати передовий зарубіжний досвід, підвищувати конкурентоспроможність українського туристичного продукту, поліпшувати інформаційне та рекламне забезпечення, усувати адміністративні бар'єри (рис. 3.5).

Результати проведеного аналізу дають можливість зробити висновок, що туризм в Україні має велике соціальне та економічне значення, оскільки він є джерелом надходжень до бюджету, створює нові робочі місця, розвиває всі галузі, пов'язані з виробництвом туристичних послуг, сприяє зростанню добробуту населення, відіграє важливу роль у розвитку мирних і дружніх відносин між народами, розширенні міжнаціональних контактів. Україна має значний туристичний потенціал і всі передумови для розвитку внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму.

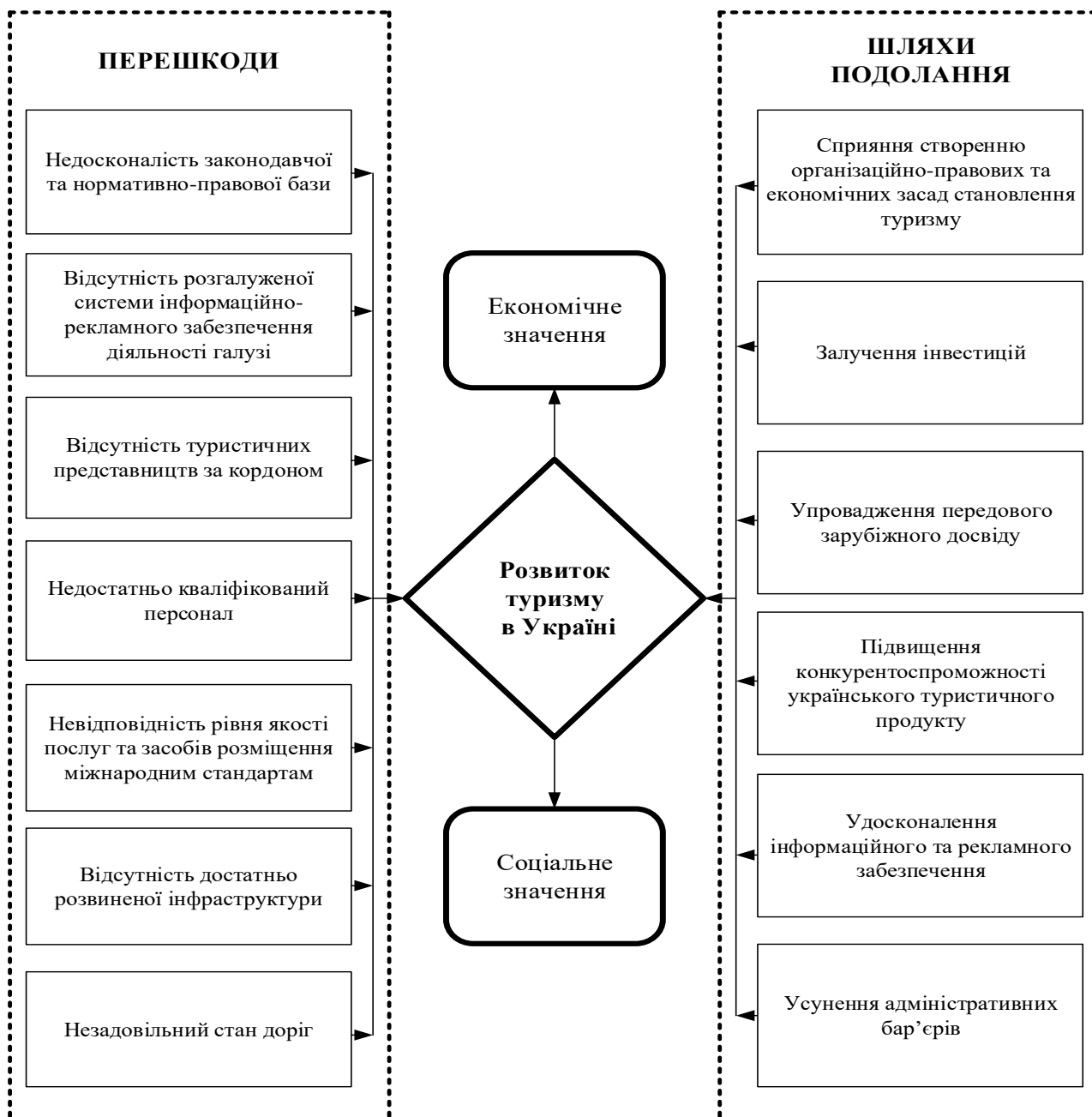


Рис. 3.5. Перешкоди розвитку туризму в Україні та шляхи їх подолання (авторська розробка)

Хоча він використовується недостатньо, проте аналіз динаміки туристичного ринку України свідчить про тенденції до зростання числа туристів. Розвиток туристичної галузі стримується різноманітними проблемами, вирішення яких потребує державного регулювання та підтримки виконавчих органів влади.

Проведений аналіз складу чинників та рівня їх впливу на розвиток індустрії гостинності в Україні. Визначені проблеми розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні. Визначені основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

У сучасних умовах розвитку туризму особливої актуальності набуває питання розвитку готельно-ресторанної індустрії, яка виконує одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечує їх засобами розміщення, харчуванням, побутовими послугами під час подорожі та ін. Значення готельно-ресторанного бізнесу полягає в тому, що він формує обсяг робіт для туризму, транспорту, ресторанного господарства, роздрібної торгівлі, страхування, культури та мистецтва, архітектури та проектування, екскурсійного обслуговування, рекламної індустрії.

Створення сучасної індустрії туризму є неможливим без підприємств готельно-ресторанного господарства, які сприяють задоволенню таких першочергових потреб туристів, як проживання й харчування. Важливе значення для готельного бізнесу має покращення сервісу і присвоєння готелю більшої кількості зірок.

Зростання інтересу до підприємств готельно-ресторанного господарства пояснюється впевненістю суб'єктів підприємницької діяльності в обов'язковому подоланні кризових явищ в економіці. Основою для такого погляду в майбутнє є збільшення прибутковості підприємств готельно-ресторанного господарства.

Таким чином, підприємства готельно-ресторанного господарства є важливою складовою туристичного комплексу України, а його ефективне функціонування є індикатором позитивних змін в економіці нашої держави і важливою передумовою інтенсифікації міжнародних зв'язків та інтеграції країни у світову співдружність.

Пріоритетним напрямом розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства є доведення їх якості до рівня міжнародних стандартів,

удосконалення технологій, упровадження нових видів і форм обслуговування, що дозволить у повному обсязі задовольнити потреби споживачів.

У цілому інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства залежить від економічного рівня розвитку країни, стану фінансової сфери, платоспроможності населення, наявності дискретного доходу, рівня розвитку туристичної галузі, креативного мислення управлінців, використання елементів компаративної, світової, креативної, інтелектуальної, інноваційної, інформаційної, інституціональної, зеленої, нормативної, поведінкової, позитивної, соціальної, традиційної, управлінської, шеренгової, цифрової, ефективної економіки й економіки замкнутого циклу та ін.

### 3.2. Теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

У сучасних умовах питання формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є актуальними. Забезпечення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є багатоцільовою і багатоплановою проблемою, оскільки кінцевий результат залежить від якості рішень, які приймаються, обґрунтованого придбання і перерозподілу ресурсів, застосування нових підходів під час розробки організаційних структур управління і багатьох інших чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства.

В умовах глобалізації ринків головним елементом господарського механізму виступає інноваційне управління розвитком підприємств як взаємодія, що забезпечує координацію дій учасників через попит, пропозицію, ціни, витрати, ресурси та ін.

Проблеми інноваційного управління розвитком підприємств висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили такі вчені: І. Ансофф [5; 6], Л. Богуш [24], В. Дикань [99; 101], М. Данько [99], Л. Калініченко [99], А. Міщенко [229], П. Перерва [277], В. Прохорова [287; 288], М. Портер [284], О. Тридід [337], Р. Фатхутдінов [358] та ін.

Багато авторів ґрунтовно дослідили теоретичні та практичні основи формування інноваційного управління розвитком підприємств, проте робіт із комплексного вивчення й оцінювання інноваційного управління розвитком на підприємствах існує недостатньо. Також залишається недостатньо розробленою проблема аналізу складових інноваційного управління розвитком підприємств. Відсутня комплексна сукупність показників оцінювання, що дозволяють провести діагностичну оцінку рівня розвитку цих складових із метою виділення напрямів удосконалення і здійснення змін.

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених питання аналітичного проектування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства недостатньо розкриті і знаходяться на стадії постійного вдосконалення. Сьогодні відсутній повний опис процесу оцінювання та системи інноваційного управління розвитком підприємств.

Як показали дослідження, більшість економічно розвинених країн сформували певні інноваційні механізми управління розвитком підприємств. Проте зарубіжний досвід може використовуватися на вітчизняних підприємствах із великою мірою умовності, оскільки він орієнтований на інше середовище соціально-економічних взаємовідносин. Таким чином, вивчення форм і методів удосконалення та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств сьогодні є актуальним.

Крім того, важливим є наукове опрацювання й аналітичні розрахунки з оцінки інноваційного управління розвитком підприємств. У зв'язку з цим, виникла необхідність у теоретико-методичному осмисленні можливостей і



розробки практичних рекомендацій з удосконалення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в контексті процесів модернізації економіки підприємства та її стратегічного розвитку як інноваційно-орієнтованої економіки.

Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства призначене для надання інформаційної допомоги управлінцям з вибору найефективніших шляхів розвитку підприємства та прийняття ефективних інноваційних управлінських рішень. Сутність чого полягає в забезпеченні інформацією для інноваційного управління розвитком підприємства.

Особливістю інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є орієнтація на детальний розгляд складових та показників, що розкривають сутність складових. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства охоплює всі сфери діяльності й на підставі цього допомагає оперативно планувати, прогнозувати, контролювати майбутню діяльність.

Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства мусить забезпечувати керівництво такою інформацією, що дозволить приймати управлінські рішення з урахуванням їх економічних наслідків, контролювати процес їх здійснення та формувати стратегію розвитку.

Отже, інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства відіграє важливу роль у розробці стратегії розвитку підприємства та його адаптації в ринкових умовах. Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних складових та їх показників, за допомогою яких будуть ухвалюватися стратегічні задачі, однак під час формування складових та показників необхідно враховувати їх доцільність, переваги й недоліки використання цих показників на практиці.

Побудова ефективного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має спиратися на всебічний аналіз діяльності підприємства за різними напрямками.

У рамках дослідження автором запропоновано методичний підхід до діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який наведено на рис. 3.6.

Запропонований алгоритм методичного підходу до діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства складається з дев'яти етапів.

На першому етапі формуються складові для проведення комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, визначається їх необхідна кількість для отримання ефективного результату аналізу (табл. 3.3).

На другому етапі формується сукупність показників складових для проведення комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (табл. 3.4).

На третьому та четвертому етапах відбувається вибір підприємств готельно-ресторанного господарства для проведення аналізу їх рівня інноваційного управління розвитком (табл. 3.5, 3.6) (дод. Г, Д, Е).

Інноваційна складова комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Коефіцієнт загальних інноваційних витрат протягом 2007–2016 рр. мав мінливі значення. Так, найбільше значення спостерігалось у 2007 році й становило 0,49, найменше у 2014 році – 0,21.

Значення показника результативності інноваційно-інвестиційної діяльності також змінювалися в аналізованому періоді, при цьому з 2014 року спостерігається позитивна динаміка до збільшення. Отримані значення рентабельності інвестицій підприємства у 2007–2016 рр. є досить низькими. Так, найбільший прибуток від інвестиційних витрат підприємство отримало у 2007 та 2010 рр., коли значення становило 0,39.

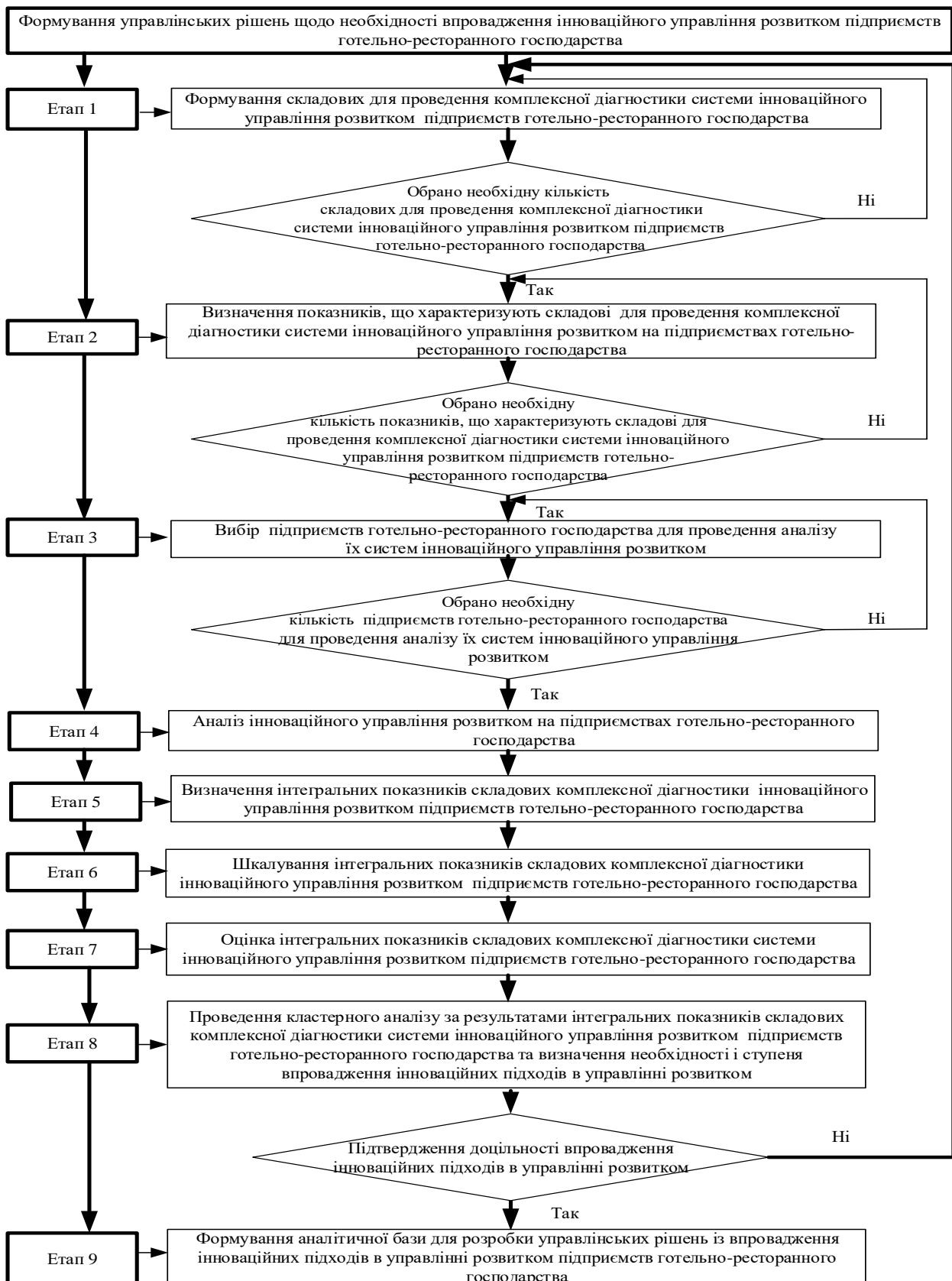


Рис. 3.6. Алгоритм методичного підходу до діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

**Складові інноваційного управління розвитком підприємств  
готельно-ресторанного господарства та їх сутність**

*(авторська розробка)*

Складова	Сутність складової
1	2
Інноваційна складова	Інноваційна складова має певний об'єкт або результат інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Оцінювання ефективності конкретних інноваційних проєктів, що реалізуються на підприємстві. Показники інноваційної складової можуть мати як зовнішню, так і внутрішню природу походження
Складова прийняття рішень	Процес реалізації проєкту утворює складну систему, що включає ряд підсистем і елементів, які сприяють досягненню мети – забезпеченню інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Тому під час реалізації проєкту необхідно продукувати ефективні управлінські рішення для розв'язання комплексу системних питань, що стосуються загальної структури, механізмів взаємодії між його складовими і зовнішнім середовищем
Складова відображення кінцевих результатів	У реалізації проєкту інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства беруть участь інвестори, підприємства, проєктні та будівельні організації, банки, страхові фірми та ін., які мають свої інтереси, але при цьому всі вони мають сприяти досягненню спільної мети проєкту й отриманню кінцевих результатів
Складова виявлення думок	Зіставлення думок, визначення їх взаємозв'язку задля відповідних висновків з упровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Можна розглядати міркування як аналіз, синтез даних та їхню оцінку. Здатність до логічного мислення–міркування, що наповнює факти, проблеми і поняття змістом: міркуючи над засвоєним знанням, людина приходить до повнішого розуміння предмета

1	2
Маркетингова складова	Відображає інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у формуванні певних переваг у таких напрямках, як лояльність споживачів, ефективність діяльності, репутація. Для застосування заходів, спрямованих на формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства доцільно застосовувати маркетинговий інструментарій, який складається з товарної, цінової, комунікаційної політики та політики збуту
Складова розвитку підприємства	Обсяг наявних ресурсів має велике значення для економічного зростання підприємства, але їхня наявність не обумовлює розвитку. Недостатність ресурсів не може його зупинити: чим більшого розвитку досягає підприємство готельно-ресторанного господарства, тим воно менше від них залежить і здатне краще розпоряджатися наявними ресурсами, формувати власний ресурсний потенціал. В умовах змін зовнішнього середовища одним із першочергових завдань стає формування й оцінка поточних та перспективних можливостей інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Це обумовлено необхідністю забезпечення ефективного функціонування і зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку
Управлінська складова	Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства спрямовано на адаптацію до змін зовнішнього середовища; клієнтоорієнтованість; узгодження цілей керівництва та підлеглих; стратегічне планування основних напрямів розвитку підприємства в перспективі; системність і безперервність розвитку та освіти персоналу; орієнтацію на міжнародні пріоритети; цілісність системи управління, яка має вихід, зворотний зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем; наукове обґрунтування формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства
Економічна складова	Економічна складова ґрунтується на вимогах збереження та розвитку сукупного капіталу, який є необхідним для поточного та перспективного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

1	2
Кадрова складова	Реалізація стратегічної мети діяльності підприємств, яка полягає в досягненні оптимальних кількісних і якісних показників, розповсюджує це положення на весь колектив зайнятих, у межах якого здійснюється інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Кадрова складова формується з метою вдосконалення трудових процесів і забезпечення ефективності функціонування підприємства
Складова виникнення та оцінки ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінювання ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;</li> <li>– дослідження банківського сектору країни з метою обрання надійного партнера під час пошуку залучених кредитних ресурсів;</li> <li>– системне спостереження за ситуацією на валютно-фінансовому ринку країни з метою уникнення непередбачуваних втрат від коливання курсу іноземної валюти</li> </ul>
Інформаційна складова	У сфері інформаційного забезпечення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно: системно акумулювати інформацію для вивчення практики конкурентів; здійснювати моніторинг засобів масової інформації щодо публікації досвіду зарубіжних підприємств; здійснювати огляд звітів міжнародних організацій та рейтингових агенцій у сфері готельно-ресторанного господарства з метою налагодження контактів із закордонними партнерами, що можуть стати потенційними інвесторами
Складова невизначеності (динамізму)	Здатність чітко реагувати на зміну попиту, удосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо. Вплив непередбачених обставин на забезпечення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Недостатньо досліджені концепції взаємозв'язку підприємства із зовнішніми системами та його оточенням, оскільки цінність ресурсів і можливостей підприємства визначається перш за все ринком, на якому воно працює, особливо в умовах динамізму ринкових умов, які призводять до зміни цінності ресурсів підприємства

1	2
Складова управлінських рішень	Складова управлінських рішень – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Управлінські рішення спрямовано на розв'язання конкретних управлінських завдань
Складова оптимізації витрат	Складова оптимізації витрат інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства включає в себе витрати, пов'язані з адаптацією до нового середовища. До цих витрат належать втрати під час випуску продукції або надання послуг у результаті реорганізації виробництва, додаткові витрати на перепідготовку кадрів, переналагодження системи, втрати часу та ін.

Таблиця 3.4

**Сукупність показників для оцінки складових інноваційного управління  
розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства  
(авторська розробка)**

Складова	Умовне позначення	Показник
1	2	3
Інноваційна складова	IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат
	IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності
	IS3	Рентабельність інвестицій
	IS4	Фінансовий леверидж
	IS5	Коефіцієнт фінансового ризику
Складова прийняття рішень	RS1	Рентабельність позикового капіталу
	RS2	Рентабельність власного капіталу
	RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень
	RS4	Рентабельність власного капіталу
Складова відображення кінцевих результатів	VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості
	VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності
	VS4	Тривалість фінансового циклу
	VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг
Складова виявлення думок	DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегмента
	DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів
	DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу
Складова виявлення думок	DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегмента
	DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів
	DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Складова виявлення думок	DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегмента
	DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів
	DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу
Маркетингова складова	MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу
	MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів
	MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства
Складова розвитку підприємства	PS1	Рентабельність продукції
	PS2	Коефіцієнт ліквідності
	PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей
	PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів
Управлінська складова	YS1	Коефіцієнт ефективності управління
	YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління
	YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління
	YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу
	YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу
Складова економічного дослідження	ES1	Коефіцієнт автономії
	ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції
	ES3	Коефіцієнт упроваджених нових технологічних процесів
	ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури
	ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності
Кадрова складова	OS1	Коефіцієнт використання робочого часу
	OS2	Рентабельність витрат на персонал
	OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу
	OS3	Коефіцієнт сталості персоналу
	OS4	Коефіцієнт плинності персоналу
	OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу
	OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи
Складова виникнення та оцінки ризиків	VS1	Коефіцієнт фінансового ризику
	VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності
	VS3	Коефіцієнт економічного ризику
	VS4	Коефіцієнт валютного ризику
Інформаційна складова	FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення
	FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції
	FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення
	FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази
	FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайта закладу
Складова невизначеності	TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці
	TS2	Коефіцієнт використання робочого часу
	TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком
	TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу
Складова управлінських рішень	US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні
	US2	Коефіцієнт рівня мотивування
	US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків
	US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва
Складова оптимізації витрат	WS1	Коефіцієнт покриття запасів
	WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації
	WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво
	WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції



Таблиця 3.5

**Сукупність підприємств готельно-ресторанного господарства,  
обраних для проведення аналізу інноваційного управління розвитком**

№ з/п	Назва	Місто
1	ПрАТ «Готель Лучеськ»	Луцьк
2	ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”»	Львів
3	ПрАТ «Готель “Градецький”»	Чернігів
4	ПАТ «Готель-Україна»	Чернігів
5	ПрАТ «Готельний комплекс “Бригантіна”»	Херсон
6	ПрАТ «Готель “Дніпро”»	Київ
7	ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	Вінниця
8	ПрАТ «Готель “Поділля”»	Хмельницький
9	ПрАТ «Готель Чічіков»	Харків
10	ПрАТ «Готель “Жовтневий”»	Дніпро
11	ПАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	Ужгород
12	ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”»	Суми
13	ПрАТ «Тернопіль-готель»	Тернопіль
14	ПАТ «Готель “Мир”»	Харків
15	ПрАТ «Готель “Харків”»	Харків
16	ПрАТ «Готелі Трускавця»	Трускавець
17	ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»	Київ
18	ПрАТ «Готель Голосіївський»	Київ
19	ПрАТ «Готель “Театральний”»	Київ
20	ПрАТ «Готель на Революційній»	Київ

Таблиця 3.6

**Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель Лучеськ» за 2007–2016 рр. (коефіцієнтний вимір)**

Умовне позначення	Складова	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА</b>											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,49	0,37	0,39	0,41	0,36	0,39	0,23	0,21	0,24	0,32
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,52	0,42	0,44	0,47	0,41	0,36	0,27	0,31	0,34	0,39
IS3	Рентабельність інвестицій	0,39	0,33	0,36	0,39	0,32	0,34	0,25	0,23	0,27	0,29
IS4	Фінансовий леверидж	0,34	0,51	0,34	0,32	0,38	0,35	0,26	0,21	0,23	0,24
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,29	0,32	0,29	0,27	0,33	0,34	0,24	0,25	0,24	0,27
<b>СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ</b>											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,51	0,65	0,56	0,59	0,56	0,54	0,49	0,51	0,48	0,51
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,38	0,35	0,31	0,41	0,43	0,46	0,41	0,49	0,35	0,41
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,38	0,43	0,44	0,49	0,47	0,49	0,46	0,41	0,46	0,47
RS4	Рентабельність активів	0,49	0,41	0,35	0,37	0,39	0,41	0,42	0,45	0,39	0,46
<b>СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ</b>											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,81	0,79	0,81	0,82	0,81	0,86	0,83	0,81	0,86	0,87
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,79	0,76	0,69	0,83	0,76	0,72	0,78	0,79	0,73	0,77
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,83	0,85	0,81	0,85	0,87	0,85	0,81	0,78	0,79	0,83
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,73	0,82	0,77	0,79	0,72	0,74	0,77	0,76	0,74	0,81
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,72	0,78	0,79	0,84	0,79	0,81	0,72	0,71	0,77	0,72
<b>СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК</b>											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегмента	0,09	0,04	0,05	0,09	0,08	0,15	0,18	0,03	0,07	0,11
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,38	0,44	0,39	0,36	0,39	0,31	0,29	0,27	0,31	0,39
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,25	0,22	0,23	0,34	0,29	0,32	0,28	0,22	0,22	0,23
<b>МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА</b>											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,15	0,19	0,16	0,14	0,15	0,16	0,19	0,17	0,18	0,18
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,21	0,25	0,18	0,19	0,19	0,18	0,21	0,19	0,22	0,23

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,18	0,17	0,16	0,16	0,17	0,17	0,15	0,15	0,16	0,16
<b>СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>											
PS1	Рентабельність продукції	0,12	0,13	0,14	0,19	0,11	0,18	0,21	0,18	0,11	0,17
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,42	0,46	0,45	0,39	0,41	0,35	0,38	0,37	0,42	0,45
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,39	0,31	0,35	0,36	0,34	0,31	0,34	0,31	0,33	0,34
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,25	0,27	0,28	0,29	0,34	0,27	0,37	0,23	0,19	0,21
<b>УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА</b>											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,67	0,61	0,62	0,61	0,59	0,64	0,68	0,61	0,63	0,65
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління	0,69	0,74	0,71	0,69	0,74	0,71	0,78	0,69	0,68	0,71
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,55	0,54	0,58	0,59	0,62	0,65	0,69	0,53	0,51	0,57
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,42	0,33	0,35	0,41	0,42	0,46	0,52	0,34	0,35	0,37
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,41	0,43	0,47	0,55	0,43	0,51	0,58	0,39	0,41	0,43
<b>СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ</b>											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,47	0,46	0,49	0,42	0,39	0,42	0,47	0,39	0,41	0,43
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,53	0,69	0,71	0,69	0,66	0,61	0,56	0,58	0,61	0,61
ES3	Коефіцієнт запроваджених нових технологічних процесів	0,31	0,34	0,39	0,32	0,31	0,39	0,41	0,27	0,29	0,31
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,41	0,43	0,45	0,41	0,44	0,47	0,49	0,41	0,41	0,41
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,38	0,27	0,25	0,28	0,21	0,23	0,32	0,22	0,23	0,24
<b>КАДРОВА СКЛАДОВА</b>											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,68	0,73	0,67	0,62	0,68	0,69	0,66	0,65	0,67	0,69
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,45	0,24	0,32	0,28	0,25	0,32	0,41	0,42	0,23	0,35
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,48	0,42	0,42	0,48	0,49	0,51	0,58	0,53	0,49	0,51
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,78	0,67	0,65	0,56	0,64	0,63	0,65	0,61	0,59	0,62
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,38	0,35	0,39	0,41	0,35	0,41	0,47	0,39	0,31	0,35
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,31	0,41	0,42	0,35	0,34	0,38	0,42	0,42	0,41	0,45
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,53	0,56	0,59	0,61	0,62	0,64	0,62	0,64	0,65	0,64
<b>СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ</b>											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,65	0,67	0,71	0,74	0,68	0,87	0,89	0,78	0,71	0,69

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,71	0,69	0,67	0,78	0,71	0,79	0,87	0,81	0,74	0,67
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,72	0,74	0,78	0,81	0,75	0,94	0,93	0,86	0,78	0,76
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,78	0,76	0,74	0,86	0,78	0,87	0,91	0,88	0,81	0,74
<b>ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА</b>											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,12	0,14	0,18	0,17	0,16	0,19	0,21	0,18	0,17	0,18
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,25	0,22	0,28	0,31	0,24	0,28	0,28	0,21	0,23	0,26
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,17	0,18	0,17	0,15	0,15	0,18	0,22	0,25	0,13	0,23
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,35	0,37	0,39	0,45	0,35	0,34	0,27	0,25	0,31	0,34
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,37	0,45	0,41	0,41	0,42	0,36	0,29	0,29	0,41	0,39
<b>СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b>											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,25	0,26	0,28	0,29	0,18	0,35	0,39	0,39	0,21	0,27
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,65	0,87	0,82	0,81	0,85	0,78	0,66	0,67	0,83	0,77
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,35	0,33	0,32	0,33	0,38	0,43	0,49	0,48	0,36	0,44
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,71	0,72	0,79	0,83	0,76	0,74	0,67	0,62	0,78	0,79
<b>СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,61	0,69	0,64	0,65	0,63	0,61	0,59	0,52	0,58	0,62
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,45	0,47	0,51	0,57	0,47	0,49	0,54	0,51	0,46	0,38
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,55	0,51	0,61	0,55	0,53	0,56	0,58	0,49	0,54	0,57
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,24	0,23	0,27	0,29	0,26	0,35	0,44	0,47	0,41	0,44
<b>СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ</b>											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,68	0,71	0,65	0,72	0,74	0,65	0,61	0,59	0,57	0,61
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,59	0,51	0,61	0,61	0,67	0,62	0,59	0,54	0,51	0,63
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,43	0,41	0,49	0,56	0,55	0,47	0,56	0,37	0,46	0,42
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції	0,38	0,32	0,37	0,39	0,37	0,41	0,49	0,46	0,48	0,41

Фінансовий леверидж характеризує ефективність використання позикових коштів, залучених підприємством. Проаналізувавши значення фінансового левериджу, встановлено, що найбільше значення ПрАТ «Готель Лучеськ» мав у 2008 році – 0,51, в інші роки спостерігалася тенденція до зниження, що свідчить про нераціональне використання позикових коштів, незважаючи на їх платність, а отже, менш високу рентабельність власних коштів.

Мінливі значення коефіцієнта фінансового ризику впродовж звітного періоду свідчать про залежність підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниження його фінансової стійкості.

Складова прийняття рішень щодо комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками:

Рентабельність позикового капіталу у 2007–2016 рр. мала тенденцію до збільшення, така динаміка є позитивною в діяльності підприємства, при цьому найзначущіше збільшення до 0,65 відбулося лише у 2008 році.

Рентабельність власного капіталу зростала в аналізованому періоді, у 2016 році це значення становило 0,41. Це є позитивна тенденція, бо максимізація цього показника – головне завдання управління підприємством.

ПрАТ «Готель Лучеськ» має позитивну тенденцію розвитку, про що свідчать значення показників коефіцієнта ефективності капіталовкладень та рентабельність активів.

Складова відображення кінцевих результатів комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості мав тенденцію до збільшення у звітні роки, найбільше у 2016 р., коли значення становило 0,87.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2007–2016 рр. мав позитивну динаміку до збільшення, що свідчить про спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Підприємство має платіжні можливості для погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків із дебіторами, про що свідчать значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Тривалість фінансового циклу у звітному періоді має тенденцію до збільшення, незначні зменшення відбулися лише у 2011 та 2014 рр. Метою кожного підприємства є мінімізація цього показника шляхом упровадження заходів та підходів як для скорочення виробничого циклу, так і для зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості.

Загалом, упродовж 2007–2016 рр. коефіцієнт якості продукції та послуг мав стабільні значення, при цьому його найбільше значення становило 0,84, найменше – 0,71.

Складова виявлення думок комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

ПрАТ «Готель Лучеськ» має невелику частку ринку в готельно-ресторанному господарстві, про що свідчать низькі значення цього показника у 2007–2016 рр., при цьому значення коефіцієнта витрат на оцінювання діяльності закладу майже не змінювалися. Найбільше значення у 2010 році становило 0,34, отже, досліджуване підприємство потребує впровадження та ефективного використання сучасних підходів і маркетингових продуктів. Це дасть змогу збільшити ринкову частку, покращити конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу в цілому.

Маркетингова складова комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-який суб'єкт господарювання, особливо готельно-ресторанного бізнесу, має нести маркетингові витрати, пов'язані з поширенням цілеспрямованої інформації про переваги конкретної продукції (робіт, послуг), інформуванням споживачів, створенням популярності та попиту на певну продукцію (роботи, послуги), а також дослідженням ринку конкурентів.

Досліджуване підприємство мало майже однакові значення коефіцієнта витрат на рекламу впродовж 2007–2016 рр., у 2016 році значення становить 0,18.

Коефіцієнти витрат на дослідження ринку конкурентів та на підвищення іміджу підприємства також майже не змінювалися протягом аналізованого періоду.

Будучи найбільш поширеним засобом конкурентної боротьби за споживача, реклама за умови правильної організації є надзвичайно ефективною і сприяє швидкій безперебійній реалізації продукції та послуг, тим самим обумовлюючи виконання основних функцій підприємствами готельно-ресторанного господарства. З огляду на зазначене ПрАТ «Готель Лучеськ» потребує вдосконалення маркетингової складової.

Складова розвитку комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Рентабельність продукції у 2007–2016 рр. мала позитивну динаміку до збільшення від 0,12 у 2007 до 0,17 у 2016 році.

Отримані значення коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, які майже не змінювалися у звітних роках, свідчать про те, що кредиторська заборгованість перевищує дебіторську майже на 0,7. Отже, таке співвідношення є нераціональним, оскільки кредиторська заборгованість не повинна перевищувати дебіторську більше ніж на 10 %. ПрАТ «Готель Лучеськ» необхідно постійно здійснювати аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей і докладати всіх зусиль для зниження цього показника.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Так, на досліджуваному підприємстві найбільше значення було у 2013 році й становило 0,37, при цьому значення на кінець аналізованого періоду склало 0,21.

Показники управлінської складової комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного

господарства ПрАТ «Готель Лучеськ» мали стійку, майже незмінну, динаміку у 2007–2016 рр.

Найбільші управлінські витрати підприємства розподілено між утриманням апарату управління (найбільше та найменше значення становлять 0,78 та 0,68 відповідно) та системою управління (найбільше та найменше значення становлять 0,69 та 0,51 відповідно), при цьому значення коефіцієнта ефективності управління було в межах 0,68.

Також виявлено, що для витрат на контрольованість процесу та витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу підприємство виділило менше грошових коштів, про що свідчать значення цих коефіцієнтів. Так, найбільші значення коефіцієнтів у 2013 році становлять 0,52 та 0,58 відповідно.

Складова економічного дослідження комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Коефіцієнт автономії показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок їх власного капіталу. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт автономії мав тенденцію до зниження з 0,47 у 2007 до 0,43 у 2016 році, що свідчить про посилення фінансової залежності від кредиторів та переважне формування джерел фінансування їх діяльності за рахунок зобов'язань. Розвиток підприємства стає неможливим, якщо воно існує переважно на позикові кошти. Це потребує значних витрат на сплату відсотків за користування позиковими коштами, а також повернення основної суми боргу. Мистецтво управління полягає у формуванні раціональної структури капіталу, умінні фінансувати проекти за рахунок власних джерел.

Упродовж 2007–2016 рр. виявлено позитивну динаміку до зростання коефіцієнта оборотності готової продукції, що свідчить про збільшення попиту на продукцію підприємства.

Інноваційне управління розвитком підприємства характеризується також таким показником, як упровадження нових технологічних процесів. У період із



2007 до 2016 роки спостерігається незначне зростання кількості впроваджуваних нових технологічних процесів, при цьому значення на початок та кінець звітного періоду становлять 0,31.

Коефіцієнт складності конфігурації структури необхідно аналізувати тільки в контексті з іншими показниками, адже складність конфігурації структури здебільшого визначається не кількістю рівнів управління, а особистісними характеристиками керівників та їхніх підлеглих, стилем керівництва, що склався на підприємстві.

Складність конфігурації структури ПрАТ «Готель Лучеськ» зростає у 2008–2013 рр., що пояснюється наявністю неналагодженої структури та системи зв'язків на підприємстві.

Аналізуючи коефіцієнт цінової конкурентоспроможності, можна зауважити, що вищу цінову конкурентоспроможність мають підприємства, які економічно спроможні продавати свою продукцію за цінами, нижчими від мінімальної ціни конкурентів, і одержувати при цьому прибуток. Виявлено змінність значень упродовж аналізованого періоду, при цьому з 2014 року спостерігається збільшення показника на 0,01.

Кадрова складова комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Раціональне використання робочого часу є головним резервом зростання продуктивності праці. Розрахункові значення коефіцієнта використання робочого часу свідчать про необхідність удосконалення організаційно-технічних заходів, які сприятимуть зростанню продуктивності праці й покращать загальну якість функціонування підприємства.

Рентабельність витрат на персонал вимірює окупність витрат на утримання працівників ПрАТ «Готель Лучеськ», демонструє чистий ефект від рішень щодо мотивації праці, незалежно від того, спрямовані ці рішення на низьку кваліфікацію та низьку заробітну плату чи на високі видатки для висококваліфікованих працівників. Так, рентабельність витрат на персонал мала

тенденцію до зниження у 2010, 2011 та 2015 рр., що свідчить про зниження прибутковості від цього виду витрат.

Зниження коефіцієнта сталості персоналу в динаміці свідчить про нестійкий стан у колективі.

За розрахунками коефіцієнта заміщення персоналу виявлено, що кількість робочих місць на підприємстві зростає у 2007–2016 рр. Значення на початок та кінець звітної періоду становили 0,31 та 0,45 відповідно.

З одного боку, зростання витрат на оплату праці та соціальні заходи ПрАТ «Готель Лучеськ» приводить до збільшення собівартості продукції підприємства, проте з іншого – до зростання відрахувань у державний бюджет і фонди соціального страхування, а також підвищує рівень доходів та покращує якість життя населення країни.

Складова виникнення та оцінки ризиків комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Коефіцієнт фінансового ризику у звітному періоді мав тенденцію до збільшення з 0,65 у 2007 до 0,69 у 2016 році. З одного боку, динаміка збільшення коефіцієнта фінансового ризику веде до посилення залежності підприємства від позикового капіталу, зниження його фінансової незалежності, зменшення фінансової стійкості. Але водночас підприємство може бути зацікавлене у використанні позикових коштів із двох причин. По-перше, фінансові витрати зменшують величину прибутку до оподаткування, а по-друге, якщо фінансові витрати менші, ніж величина прибутку, отриманого від використання позикових коштів, то це сприяє зростанню рентабельності власного капіталу.

Високий рівень ризику в інноваційній діяльності підприємств пояснюється тим, що інноваційні рішення, з одного боку, потребують значних витрат коштів, а з іншого – не всі інновації дають очікуваний економічний ефект підприємству.

Показник параметрів ризику інноваційної діяльності на ПрАТ «Готель Лучеськ» загалом знизився у 2007–2016 рр., на кінець періоду його значення становило 0,67, при цьому у 2013 році значення становило 0,87.

Унаслідок економічної кризи в Україні, яка виникла під впливом низки факторів, підприємства готельно-ресторанного господарства зазнають впливу безлічі ризиків. Постійні фінансові та політичні потрясіння призводять до значного погіршення умов діяльності підприємств. Але в умовах швидкого падіння вартості національної валюти особливо негативний вплив має саме валютний ризик. Тому, коефіцієнти економічного та валютного ризику мають досить високі значення у звітному періоді.

Інформаційна складова комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

ПрАТ «Готель Лучеськ» у 2007–2016 рр. збільшило витрати на придбання програмного забезпечення з 0,12 до 0,18 відповідно.

Коефіцієнт витрат на підготовку інформації про розповсюдження продукції також має динаміку до збільшення, проте незначну.

Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази мав змінні значення. Так, збільшення значення до 0,45 відбулося лише у 2010 році, при цьому у 2013 та 2014 рр. сталося зниження до 0,27 та 0,25 відповідно, в інші роки значення не перевищувало 0,3.

За результатами розрахунків найбільші витрати за інформаційною складовою ПрАТ «Готель Лучеськ» становлять витрати на формування та утримання сайту закладу, які впродовж зазначеного періоду постійно зростали.

Складова невизначеності комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Збільшення коефіцієнта раціональності методів інноваційної праці у 2012–2014 рр. у межах 0,3, в інші роки – у межах 0,2 свідчить про недостатню ефективність використання працівником планового фонду робочого часу на виконання завдань, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Результати розрахунків коефіцієнта використання робочого часу свідчать про тенденцію до збільшення впродовж 2007–2016 рр.

Також тенденцію до збільшення у 2007–2016 рр. мав показник питомої ваги працівників, які працюють за гнучким графіком, який зріс від 0,35 до 0,44 відповідно.

Позитивним у діяльності ПрАТ «Готель Лучеськ» є постійне зростання коефіцієнта згуртованості колективу, який у ході аналізу складової невизначеності має найбільші значення у звітному періоді.

Складова управлінських рішень комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні впродовж 2007–2016 рр. знаходиться в межах 0,5–0,6. Така ситуація насамперед зумовлена економічним станом у країні.

Отримані значення коефіцієнта рівня мотивування свідчать про негативну тенденцію до зниження з 0,45 у 2007 до 0,38 у 2016 році.

Коефіцієнт середньої частки приросту продукції внаслідок інтенсифікації виробництва мав тенденцію до збільшення у 2007–2016 рр. від 0,24 до 0,44 відповідно. Така динаміка свідчить про позитивний розвиток ПрАТ «Готель Лучеськ».

Складова оптимізації витрат комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Коефіцієнт покриття запасів мав тенденцію до зниження у звітному періоді, що є негативним чинником у діяльності підприємства і свідчить про нестійкий фінансовий стан.

На кінець аналізованого періоду значення коефіцієнта зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації становить 0,63 і свідчить про його збільшення в динаміці. Коефіцієнт зміни витрат на виробництво майже не змінювався у 2007–2016 рр. Значення знаходилося в межах 0,4–0,5, зниження до 0,37 відбулося у 2014 році.

У результаті розрахунків виявлено збільшення витрат на 1 грн реалізованої продукції від 0,38 у базовому році до 0,41 у звітному, проте найбільші витрати ПрАТ «Готель Лучеськ» відзначено у 2013 році, коли значення становило 0,49.

Результати аналізу свідчать про те, що більшість вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства перебувають у важкому стані та потребують упровадження інноваційного управління для їх розвитку.

### 3.3. Комплексний аналіз і рейтингова оцінка інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Для побудови моделі оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства використано один із методів багатовимірного статистичного аналізу – метод таксономії, що дозволяє отримати лінійне упорядкування об'єктів за рівнем розвитку досліджуваних процесів.

Відповідно до положення про формування системи показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, застосування методу розрахунку таксономічного показника вимагає, щоб матриця спостережень (показників) містила найбільш повну характеристику досліджуваних об'єктів, що безпосередньо впливає на результати застосування цього методу [166]. Тому отриману множину показників залишаємо без змін для визначення більш об'єктивної оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Отже, інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства пропонується оцінювати за допомогою інтегрального показника розвитку на основі методу таксономії, алгоритм якого включає такі кроки [160; 178]:

Крок 1. Формування матриці вихідних даних  $R = (r_{ij})$ ,

де  $r_{ij}$  – значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства готельно-ресторанного господарства,  $i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$ .

Крок 2. Стандартизація вихідних показників (3.1):

$$z_{ij} = \frac{r_{ij} - \overline{r_j}}{s_j}, \quad (3.1)$$

де  $\overline{r_j}$  – середнє значення  $j$ -го показника;

$s_j$  – середньоквадратичне відхилення  $j$ -го показника.

Крок 3. Побудова точки-еталона. Еталонні значення кожного показника формують координати точки-еталона. Всі показники поділяються на два класи: стимулятори й дестимулятори. До стимуляторів належать показники, які позитивно впливають, стимулюють, тобто поліпшують результати діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, а до дестимуляторів – показники із протилежними властивостями. Серед показників-стимуляторів відбираються максимальні значення, а серед показників-дестимуляторів – мінімальні. Таким чином, еталоном буде вважатися точка з координатами  $r_{01}, \dots, r_{0j}, \dots, r_{0n}$ , отриманими таким чином (3.2):

$$r_{0j} = \begin{cases} \min(r_{ij}), j \notin J \\ \max(r_{ij}), j \in J \end{cases}, \quad (3.2)$$

де  $J$  – множина показників-стимуляторів.

Крок 4. Порівняння значень характеристик підприємств готельно-ресторанного господарства з їх еталонними значеннями. У роботі для розрахунку відстаней між характеристиками еталона та  $j$ -го показника будемо використовувати формулу Евкліда (3.3):

$$z_{i0} = \left[ \sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{oj})^2 \right]^{1/2}, \quad (3.3)$$

але можливе використання й інших метрик.

Крок 5. Розрахунок значення інтегральної (комплексної) кількісної оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства здійснюємо за формулою (3.4):

$$R_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0}, i = \overline{1, m}, \quad (3.4)$$

де  $c_o = \overline{c_0} + 2 * s_0$ ,  $\overline{c_0} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{i0}$ ,  $s_0 = \left[ \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (c_{i0} - \overline{c_0})^2 \right]^{1/2}$ .

Інтегральна оцінка інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є синтетичною величиною, «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують. Чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим менше неузгодженість між значеннями характеристик та їх еталонними значеннями і тим вище рівень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

На п'ятому етапі визначаються інтегральні показники складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (табл. 3.7).

Коефіцієнти ефективності інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками розраховуються за формулою (при рівності коефіцієнтів вагомості формула набуває вигляду простої середньої геометричної):

$$K = \sqrt[14]{IS \cdot RS \cdot VS \cdot DS \cdot MS \cdot PS \cdot YS \cdot ES \cdot OS \cdot VS \cdot FS \cdot TS \cdot US \cdot WS}. \quad (3.5)$$

**Умовне позначення інтегральних показників інноваційного управління  
розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства**

Інтегральний показник	Умовне позначення інтегрального показника
Інтегральний показник інноваційної складової підприємства готельно-ресторанного господарства	IS
Інтегральний показник складової прийняття рішень підприємства готельно-ресторанного господарства	RS
Інтегральний показник складової відображення кінцевих результатів підприємства готельно-ресторанного господарства	VS
Інтегральний показник складової виявлення думок підприємства готельно-ресторанного господарства	DS
Інтегральний показник маркетингової складової підприємства готельно-ресторанного господарства	MS
Інтегральний показник складової розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства	PS
Інтегральний показник управлінської складової підприємства готельно-ресторанного господарства	YS
Інтегральний показник складової економічного дослідження підприємства готельно-ресторанного господарства	ES
Інтегральний показник кадрової складової підприємства готельно-ресторанного господарства	OS
Інтегральний показник складової виникнення та оцінки ризиків підприємства готельно-ресторанного господарства	VS
Інтегральний показник інформаційної складової підприємства готельно-ресторанного господарства	FS
Інтегральний показник складової невизначеності підприємства готельно-ресторанного господарства	TS
Інтегральний показник складової управлінських рішень підприємства готельно-ресторанного господарства	US
Інтегральний показник складової оптимізації витрат підприємства готельно-ресторанного господарства	WS



Таблиця 3.8

**Інтегральна оцінка показників ефективності складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. (коефіцієнтний вимір)**

Підприємство	Роки	Інтегральні показники													
		IS	RS	VS	DS	MS	PS	YS	ES	OS	VS	IS	TS	US	WS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПрАТ «Готель Лучеськ»	2007	0,321	0,185	0,155	0,318	0,067	0,346	0,414	0,298	0,808	0,163	0,342	0,587	0,408	0,401
	2008	0,310	0,443	0,132	0,457	0,100	0,077	0,567	0,648	0,785	0,115	0,478	0,828	0,541	0,531
	2009	0,203	0,242	0,128	0,376	0,028	0,367	0,461	0,656	0,577	0,139	0,357	0,737	0,393	0,325
	2010	0,269	0,301	0,071	0,271	0,058	0,226	0,338	0,675	0,506	0,279	0,435	0,736	0,382	0,383
	2011	0,036	0,232	0,211	0,326	0,045	0,316	0,485	0,668	0,671	0,093	0,422	0,823	0,415	0,422
	2012	0,015	0,052	0,191	0,170	0,022	0,192	0,333	0,775	0,592	0,427	0,261	0,556	0,291	0,301
	2013	0,055	0,110	0,136	0,110	0,063	0,175	0,355	0,305	0,405	0,164	0,109	0,333	0,158	0,132
	2014	0,173	0,118	0,117	0,245	0,045	0,244	0,494	0,539	0,435	0,124	0,147	0,342	0,059	0,260
	2015	0,037	0,159	0,210	0,256	0,072	0,396	0,462	0,572	0,656	0,132	0,422	0,780	0,212	0,154
2016	0,228	0,119	0,194	0,322	0,086	0,385	0,466	0,547	0,573	0,115	0,298	0,627	0,304	0,305	
ПрАТ «Гурistischно-готельний комплекс “Дністер”»	2007	0,289	0,167	0,140	0,286	0,060	0,311	0,373	0,268	0,727	0,147	0,308	0,528	0,367	0,361
	2008	0,279	0,399	0,119	0,411	0,090	0,069	0,510	0,583	0,707	0,104	0,430	0,745	0,487	0,478
	2009	0,183	0,218	0,115	0,338	0,025	0,330	0,415	0,590	0,519	0,125	0,321	0,663	0,354	0,293
	2010	0,242	0,271	0,064	0,244	0,052	0,203	0,304	0,608	0,455	0,251	0,392	0,662	0,344	0,345
	2011	0,032	0,209	0,190	0,293	0,041	0,284	0,437	0,601	0,604	0,084	0,380	0,741	0,374	0,380
	2012	0,014	0,047	0,172	0,153	0,020	0,173	0,300	0,698	0,533	0,384	0,235	0,500	0,262	0,271
	2013	0,050	0,099	0,122	0,099	0,057	0,158	0,320	0,275	0,365	0,148	0,098	0,300	0,142	0,119
	2014	0,156	0,106	0,105	0,221	0,041	0,220	0,445	0,485	0,392	0,112	0,132	0,308	0,053	0,234
	2015	0,033	0,143	0,189	0,230	0,065	0,356	0,416	0,515	0,590	0,119	0,380	0,702	0,191	0,139
2016	0,205	0,107	0,175	0,290	0,077	0,347	0,419	0,492	0,516	0,104	0,268	0,564	0,274	0,275	
ПрАТ «Готель “Градецький”»	2008	0,257	0,148	0,124	0,254	0,054	0,277	0,331	0,238	0,646	0,130	0,274	0,470	0,326	0,321
	2009	0,248	0,354	0,106	0,366	0,080	0,062	0,454	0,518	0,628	0,092	0,382	0,662	0,433	0,425
	2010	0,162	0,194	0,102	0,301	0,022	0,294	0,369	0,525	0,462	0,111	0,286	0,590	0,314	0,260
	2011	0,215	0,241	0,057	0,217	0,046	0,181	0,270	0,540	0,405	0,223	0,348	0,589	0,306	0,306
	2012	0,029	0,186	0,169	0,261	0,036	0,253	0,388	0,534	0,537	0,074	0,338	0,658	0,332	0,338
	2013	0,012	0,042	0,153	0,136	0,018	0,154	0,266	0,620	0,474	0,342	0,209	0,445	0,233	0,241
	2014	0,044	0,088	0,109	0,088	0,050	0,140	0,284	0,244	0,324	0,131	0,087	0,266	0,126	0,106
	2015	0,138	0,094	0,094	0,196	0,036	0,195	0,395	0,431	0,348	0,099	0,118	0,274	0,047	0,208
	2016	0,030	0,127	0,168	0,205	0,058	0,317	0,370	0,458	0,525	0,106	0,338	0,624	0,170	0,123
ПАТ «Готель-Україна»	2007	0,353	0,204	0,171	0,350	0,074	0,381	0,455	0,328	0,889	0,179	0,376	0,646	0,449	0,441
	2008	0,341	0,487	0,145	0,503	0,110	0,085	0,624	0,713	0,864	0,127	0,526	0,911	0,595	0,584
	2009	0,223	0,266	0,141	0,414	0,031	0,404	0,507	0,722	0,635	0,153	0,393	0,811	0,432	0,358
	2010	0,296	0,331	0,078	0,298	0,064	0,249	0,372	0,743	0,557	0,307	0,479	0,810	0,420	0,421
	2011	0,040	0,255	0,232	0,359	0,050	0,348	0,534	0,735	0,738	0,102	0,464	0,905	0,457	0,464

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2012	0,017	0,057	0,210	0,187	0,024	0,211	0,366	0,853	0,651	0,470	0,287	0,612	0,320	0,331
	2013	0,061	0,121	0,150	0,121	0,069	0,193	0,391	0,336	0,446	0,180	0,120	0,366	0,174	0,145
	2014	0,190	0,130	0,129	0,270	0,050	0,268	0,543	0,593	0,479	0,136	0,162	0,376	0,065	0,286
	2015	0,041	0,175	0,231	0,282	0,079	0,436	0,508	0,629	0,722	0,145	0,464	0,858	0,233	0,169
	2016	0,251	0,131	0,213	0,354	0,095	0,424	0,513	0,602	0,630	0,127	0,328	0,690	0,334	0,336
ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантина»»	2007	0,401	0,231	0,194	0,398	0,084	0,433	0,518	0,373	1,010	0,204	0,428	0,734	0,510	0,501
	2008	0,388	0,554	0,165	0,571	0,125	0,096	0,709	0,810	0,981	0,144	0,598	1,035	0,676	0,664
	2009	0,254	0,303	0,160	0,470	0,035	0,459	0,576	0,820	0,721	0,174	0,446	0,921	0,491	0,406
	2010	0,336	0,376	0,089	0,339	0,073	0,283	0,423	0,844	0,633	0,349	0,544	0,920	0,478	0,479
	2011	0,045	0,290	0,264	0,408	0,056	0,395	0,606	0,835	0,839	0,116	0,528	1,029	0,519	0,528
	2012	0,019	0,065	0,239	0,213	0,028	0,240	0,416	0,969	0,740	0,534	0,326	0,695	0,364	0,376
	2013	0,069	0,138	0,170	0,138	0,079	0,219	0,444	0,381	0,506	0,205	0,136	0,416	0,198	0,165
	2014	0,216	0,148	0,146	0,306	0,056	0,305	0,618	0,674	0,544	0,155	0,184	0,428	0,074	0,325
	2015	0,046	0,199	0,263	0,320	0,090	0,495	0,578	0,715	0,820	0,165	0,528	0,975	0,265	0,193
	2016	0,285	0,149	0,243	0,403	0,108	0,481	0,583	0,684	0,716	0,144	0,373	0,784	0,380	0,381
ПрАТ «Готель «Дніпро»»	2007	0,482	0,278	0,233	0,477	0,101	0,519	0,621	0,447	1,212	0,245	0,513	0,881	0,612	0,602
	2008	0,465	0,665	0,198	0,686	0,150	0,116	0,851	0,972	1,178	0,173	0,717	1,242	0,812	0,797
	2009	0,305	0,363	0,192	0,564	0,042	0,551	0,692	0,984	0,866	0,209	0,536	1,106	0,590	0,488
	2010	0,404	0,452	0,107	0,407	0,087	0,339	0,507	1,013	0,759	0,419	0,653	1,104	0,573	0,575
	2011	0,054	0,348	0,317	0,489	0,068	0,474	0,728	1,002	1,007	0,140	0,633	1,235	0,623	0,633
	2012	0,023	0,078	0,287	0,255	0,033	0,288	0,500	1,163	0,888	0,641	0,392	0,834	0,437	0,452
	2013	0,083	0,165	0,204	0,165	0,095	0,263	0,533	0,458	0,608	0,246	0,164	0,500	0,237	0,198
	2014	0,260	0,177	0,176	0,368	0,068	0,366	0,741	0,809	0,653	0,186	0,221	0,513	0,089	0,390
	2015	0,056	0,239	0,315	0,384	0,108	0,594	0,693	0,858	0,984	0,198	0,633	1,170	0,318	0,231
	2016	0,342	0,179	0,291	0,483	0,129	0,578	0,699	0,821	0,860	0,173	0,447	0,941	0,456	0,458
ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	2007	0,546	0,315	0,264	0,541	0,114	0,588	0,704	0,507	1,374	0,277	0,581	0,998	0,694	0,682
	2008	0,527	0,753	0,224	0,777	0,170	0,131	0,964	1,102	1,335	0,196	0,813	1,408	0,920	0,903
	2009	0,345	0,411	0,218	0,639	0,048	0,624	0,784	1,115	0,981	0,236	0,607	1,253	0,668	0,553
	2010	0,457	0,512	0,121	0,461	0,099	0,384	0,575	1,148	0,860	0,474	0,740	1,251	0,649	0,651
	2011	0,061	0,394	0,359	0,554	0,077	0,537	0,825	1,136	1,141	0,158	0,717	1,399	0,706	0,717
	2012	0,026	0,088	0,325	0,289	0,037	0,326	0,566	1,318	1,006	0,726	0,444	0,945	0,495	0,512
	2013	0,094	0,187	0,231	0,187	0,107	0,298	0,604	0,519	0,689	0,279	0,185	0,566	0,269	0,224
	2014	0,294	0,201	0,199	0,417	0,077	0,415	0,840	0,916	0,740	0,211	0,250	0,581	0,100	0,442
	2015	0,063	0,270	0,357	0,435	0,122	0,673	0,785	0,972	1,115	0,224	0,717	1,326	0,360	0,262
ПрАТ «Готель «Поділля»»	2007	0,388	0,202	0,330	0,547	0,146	0,655	0,792	0,930	0,974	0,196	0,507	1,066	0,517	0,519
	2007	0,498	0,287	0,240	0,493	0,104	0,536	0,642	0,462	1,252	0,253	0,530	0,910	0,632	0,622
	2008	0,481	0,687	0,205	0,708	0,155	0,119	0,879	1,004	1,217	0,178	0,741	1,283	0,839	0,823
	2009	0,315	0,375	0,198	0,583	0,043	0,569	0,715	1,017	0,894	0,215	0,553	1,142	0,609	0,504
2010	0,417	0,467	0,110	0,420	0,090	0,350	0,524	1,046	0,784	0,432	0,674	1,141	0,592	0,594	

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2011	0,056	0,360	0,327	0,505	0,070	0,490	0,752	1,035	1,040	0,144	0,654	1,276	0,643	0,654
	2012	0,023	0,081	0,296	0,264	0,034	0,298	0,516	1,201	0,918	0,662	0,405	0,862	0,451	0,467
	2013	0,085	0,171	0,211	0,171	0,098	0,271	0,550	0,473	0,628	0,254	0,169	0,516	0,245	0,205
	2014	0,268	0,183	0,181	0,380	0,070	0,378	0,766	0,835	0,674	0,192	0,228	0,530	0,091	0,403
	2015	0,057	0,246	0,326	0,397	0,112	0,614	0,716	0,887	1,017	0,205	0,654	1,209	0,329	0,239
	2016	0,353	0,184	0,301	0,499	0,133	0,597	0,722	0,848	0,888	0,178	0,462	0,972	0,471	0,473
ПрАТ «Готель Чічіков»	2007	0,530	0,305	0,256	0,525	0,111	0,571	0,683	0,492	1,333	0,269	0,564	0,969	0,673	0,662
	2008	0,512	0,731	0,218	0,754	0,165	0,127	0,936	1,069	1,295	0,190	0,789	1,366	0,893	0,876
	2009	0,335	0,399	0,211	0,620	0,046	0,606	0,761	1,082	0,952	0,229	0,589	1,216	0,648	0,536
	2010	0,444	0,497	0,117	0,447	0,096	0,373	0,558	1,114	0,835	0,460	0,718	1,214	0,630	0,632
	2011	0,059	0,383	0,348	0,538	0,074	0,521	0,800	1,102	1,107	0,153	0,696	1,358	0,685	0,696
	2012	0,025	0,086	0,315	0,281	0,036	0,317	0,549	1,279	0,977	0,705	0,431	0,917	0,480	0,497
	2013	0,091	0,182	0,224	0,182	0,104	0,289	0,586	0,503	0,668	0,271	0,180	0,549	0,261	0,218
	2014	0,285	0,195	0,193	0,404	0,074	0,403	0,815	0,889	0,718	0,205	0,243	0,564	0,097	0,429
	2015	0,061	0,262	0,347	0,422	0,119	0,653	0,762	0,944	1,082	0,218	0,696	1,287	0,350	0,254
	2016	0,376	0,196	0,320	0,531	0,142	0,635	0,769	0,903	0,945	0,190	0,492	1,035	0,502	0,503
ПрАТ «Готель «Жовтневий»»	2007	0,401	0,231	0,194	0,398	0,084	0,433	0,518	0,373	1,010	0,204	0,428	0,734	0,510	0,501
	2008	0,388	0,554	0,165	0,571	0,125	0,096	0,709	0,810	0,981	0,144	0,598	1,035	0,676	0,664
	2009	0,254	0,303	0,160	0,470	0,035	0,459	0,576	0,820	0,721	0,174	0,446	0,921	0,491	0,406
	2010	0,336	0,376	0,089	0,339	0,073	0,283	0,423	0,844	0,633	0,349	0,544	0,920	0,478	0,479
	2011	0,045	0,290	0,264	0,408	0,056	0,395	0,606	0,835	0,839	0,116	0,528	1,029	0,519	0,528
	2012	0,019	0,065	0,239	0,213	0,028	0,240	0,416	0,969	0,740	0,534	0,326	0,695	0,364	0,376
	2013	0,069	0,138	0,170	0,138	0,079	0,219	0,444	0,381	0,506	0,205	0,136	0,416	0,198	0,165
	2014	0,216	0,148	0,146	0,306	0,056	0,305	0,618	0,674	0,544	0,155	0,184	0,428	0,074	0,325
	2015	0,046	0,199	0,263	0,320	0,090	0,495	0,578	0,715	0,820	0,165	0,528	0,975	0,265	0,193
	2016	0,285	0,149	0,243	0,403	0,108	0,481	0,583	0,684	0,716	0,144	0,373	0,784	0,380	0,381
ПАТ ГТК «Інтурист- Закарпаття»	2007	0,401	0,231	0,194	0,398	0,084	0,433	0,518	0,373	1,010	0,204	0,428	0,734	0,510	0,501
	2008	0,388	0,554	0,165	0,571	0,125	0,096	0,709	0,810	0,981	0,144	0,598	1,035	0,676	0,664
	2009	0,254	0,303	0,160	0,470	0,035	0,459	0,576	0,820	0,721	0,174	0,446	0,921	0,491	0,406
	2010	0,336	0,376	0,089	0,339	0,073	0,283	0,423	0,844	0,633	0,349	0,544	0,920	0,478	0,479
	2011	0,045	0,290	0,264	0,408	0,056	0,395	0,606	0,835	0,839	0,116	0,528	1,029	0,519	0,528
	2012	0,019	0,065	0,239	0,213	0,028	0,240	0,416	0,969	0,740	0,534	0,326	0,695	0,364	0,376
	2013	0,069	0,138	0,170	0,138	0,079	0,219	0,444	0,381	0,506	0,205	0,136	0,416	0,198	0,165
	2014	0,216	0,148	0,146	0,306	0,056	0,305	0,618	0,674	0,544	0,155	0,184	0,428	0,074	0,325
	2015	0,046	0,199	0,263	0,320	0,090	0,495	0,578	0,715	0,820	0,165	0,528	0,975	0,265	0,193
	2016	0,285	0,149	0,243	0,403	0,108	0,481	0,583	0,684	0,716	0,144	0,373	0,784	0,380	0,381

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»»	2007	0,401	0,231	0,194	0,398	0,084	0,433	0,518	0,373	1,010	0,204	0,428	0,734	0,510	0,501
	2008	0,388	0,554	0,165	0,571	0,125	0,096	0,709	0,810	0,981	0,144	0,598	1,035	0,676	0,664
	2009	0,254	0,303	0,160	0,470	0,035	0,459	0,576	0,820	0,721	0,174	0,446	0,921	0,491	0,406
	2010	0,336	0,376	0,089	0,339	0,073	0,283	0,423	0,844	0,633	0,349	0,544	0,920	0,478	0,479
	2011	0,045	0,290	0,264	0,408	0,056	0,395	0,606	0,835	0,839	0,116	0,528	1,029	0,519	0,528
	2012	0,019	0,065	0,239	0,213	0,028	0,240	0,416	0,969	0,740	0,534	0,326	0,695	0,364	0,376
	2013	0,069	0,138	0,170	0,138	0,079	0,219	0,444	0,381	0,506	0,205	0,136	0,416	0,198	0,165
	2014	0,216	0,148	0,146	0,306	0,056	0,305	0,618	0,674	0,544	0,155	0,184	0,428	0,074	0,325
	2015	0,046	0,199	0,263	0,320	0,090	0,495	0,578	0,715	0,820	0,165	0,528	0,975	0,265	0,193
2016	0,285	0,149	0,243	0,403	0,108	0,481	0,583	0,684	0,716	0,144	0,373	0,784	0,380	0,381	
ПрАТ «Тернопіль-готель»	2007	0,482	0,278	0,233	0,477	0,101	0,519	0,621	0,447	1,212	0,245	0,513	0,881	0,612	0,602
	2008	0,465	0,665	0,198	0,686	0,150	0,116	0,851	0,972	1,178	0,173	0,717	1,242	0,812	0,797
	2009	0,305	0,363	0,192	0,564	0,042	0,551	0,692	0,984	0,866	0,209	0,536	1,106	0,590	0,488
	2010	0,404	0,452	0,107	0,407	0,087	0,339	0,507	1,013	0,759	0,419	0,653	1,104	0,573	0,575
	2011	0,054	0,348	0,317	0,489	0,068	0,474	0,728	1,002	1,007	0,140	0,633	1,235	0,623	0,633
	2012	0,023	0,078	0,287	0,255	0,033	0,288	0,500	1,163	0,888	0,641	0,392	0,834	0,437	0,452
	2013	0,083	0,165	0,204	0,165	0,095	0,263	0,533	0,458	0,608	0,246	0,164	0,500	0,237	0,198
	2014	0,260	0,177	0,176	0,368	0,068	0,366	0,741	0,809	0,653	0,186	0,221	0,513	0,089	0,390
	2015	0,056	0,239	0,315	0,384	0,108	0,594	0,693	0,858	0,984	0,198	0,633	1,170	0,318	0,231
2016	0,342	0,179	0,291	0,483	0,129	0,578	0,699	0,821	0,860	0,173	0,447	0,941	0,456	0,458	
ПАТ «Готель «Мир»»	2007	0,482	0,278	0,233	0,477	0,101	0,519	0,621	0,447	1,212	0,245	0,513	0,881	0,612	0,602
	2008	0,465	0,665	0,198	0,686	0,150	0,116	0,851	0,972	1,178	0,173	0,717	1,242	0,812	0,797
	2009	0,305	0,363	0,192	0,564	0,042	0,551	0,692	0,984	0,866	0,209	0,536	1,106	0,590	0,488
	2010	0,404	0,452	0,107	0,407	0,087	0,339	0,507	1,013	0,759	0,419	0,653	1,104	0,573	0,575
	2011	0,054	0,348	0,317	0,489	0,068	0,474	0,728	1,002	1,007	0,140	0,633	1,235	0,623	0,633
	2012	0,023	0,078	0,287	0,255	0,033	0,288	0,500	1,163	0,888	0,641	0,392	0,834	0,437	0,452
	2013	0,083	0,165	0,204	0,165	0,095	0,263	0,533	0,458	0,608	0,246	0,164	0,500	0,237	0,198
	2014	0,260	0,177	0,176	0,368	0,068	0,366	0,741	0,809	0,653	0,186	0,221	0,513	0,089	0,390
	2015	0,056	0,239	0,315	0,384	0,108	0,594	0,693	0,858	0,984	0,198	0,633	1,170	0,318	0,231
2016	0,342	0,179	0,291	0,483	0,129	0,578	0,699	0,821	0,860	0,173	0,447	0,941	0,456	0,458	

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПрАТ «Готель “Харків”»	2007	0,401	0,231	0,194	0,398	0,084	0,433	0,518	0,373	1,010	0,204	0,428	0,734	0,510	0,501
	2008	0,388	0,554	0,165	0,571	0,125	0,096	0,709	0,810	0,981	0,144	0,598	1,035	0,676	0,664
	2009	0,254	0,303	0,160	0,470	0,035	0,459	0,576	0,820	0,721	0,174	0,446	0,921	0,491	0,406
	2010	0,336	0,376	0,089	0,339	0,073	0,283	0,423	0,844	0,633	0,349	0,544	0,920	0,478	0,479
	2011	0,045	0,290	0,264	0,408	0,056	0,395	0,606	0,835	0,839	0,116	0,528	1,029	0,519	0,528
	2012	0,019	0,065	0,239	0,213	0,028	0,240	0,416	0,969	0,740	0,534	0,326	0,695	0,364	0,376
	2013	0,069	0,138	0,170	0,138	0,079	0,219	0,444	0,381	0,506	0,205	0,136	0,416	0,198	0,165
	2014	0,216	0,148	0,146	0,306	0,056	0,305	0,618	0,674	0,544	0,155	0,184	0,428	0,074	0,325
	2015	0,046	0,199	0,263	0,320	0,090	0,495	0,578	0,715	0,820	0,165	0,528	0,975	0,265	0,193
2016	0,285	0,149	0,243	0,403	0,108	0,481	0,583	0,684	0,716	0,144	0,373	0,784	0,380	0,381	
ПрАТ «Готелі Трускавця»	2007	0,401	0,231	0,194	0,398	0,084	0,433	0,518	0,373	1,010	0,204	0,428	0,734	0,510	0,501
	2008	0,388	0,554	0,165	0,571	0,125	0,096	0,709	0,810	0,981	0,144	0,598	1,035	0,676	0,664
	2009	0,254	0,303	0,160	0,470	0,035	0,459	0,576	0,820	0,721	0,174	0,446	0,921	0,491	0,406
	2010	0,336	0,376	0,089	0,339	0,073	0,283	0,423	0,844	0,633	0,349	0,544	0,920	0,478	0,479
	2011	0,045	0,290	0,264	0,408	0,056	0,395	0,606	0,835	0,839	0,116	0,528	1,029	0,519	0,528
	2012	0,019	0,065	0,239	0,213	0,028	0,240	0,416	0,969	0,740	0,534	0,326	0,695	0,364	0,376
	2013	0,069	0,138	0,170	0,138	0,079	0,219	0,444	0,381	0,506	0,205	0,136	0,416	0,198	0,165
	2014	0,216	0,148	0,146	0,306	0,056	0,305	0,618	0,674	0,544	0,155	0,184	0,428	0,074	0,325
	2015	0,046	0,199	0,263	0,320	0,090	0,495	0,578	0,715	0,820	0,165	0,528	0,975	0,265	0,193
2016	0,285	0,149	0,243	0,403	0,108	0,481	0,583	0,684	0,716	0,144	0,373	0,784	0,380	0,381	
ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»	2007	0,257	0,148	0,124	0,254	0,054	0,277	0,331	0,238	0,646	0,130	0,274	0,470	0,326	0,321
	2008	0,248	0,354	0,106	0,366	0,080	0,062	0,454	0,518	0,628	0,092	0,382	0,662	0,433	0,425
	2009	0,162	0,194	0,102	0,301	0,022	0,294	0,369	0,525	0,462	0,111	0,286	0,590	0,314	0,260
	2010	0,215	0,241	0,057	0,217	0,046	0,181	0,270	0,540	0,405	0,223	0,348	0,589	0,306	0,306
	2011	0,029	0,186	0,169	0,261	0,036	0,253	0,388	0,534	0,537	0,074	0,338	0,658	0,332	0,338
	2012	0,012	0,042	0,153	0,136	0,018	0,154	0,266	0,620	0,474	0,342	0,209	0,445	0,233	0,241
	2013	0,044	0,088	0,109	0,088	0,050	0,140	0,284	0,244	0,324	0,131	0,087	0,266	0,126	0,106
	2014	0,138	0,094	0,094	0,196	0,036	0,195	0,395	0,431	0,348	0,099	0,118	0,274	0,047	0,208
	2015	0,030	0,127	0,168	0,205	0,058	0,317	0,370	0,458	0,525	0,106	0,338	0,624	0,170	0,123
2016	0,012	0,042	0,153	0,136	0,018	0,154	0,266	0,620	0,474	0,342	0,209	0,445	0,233	0,241	
ПрАТ «Готель Голосіївський»	2007	0,546	0,315	0,264	0,541	0,114	0,588	0,704	0,507	1,374	0,277	0,581	0,998	0,694	0,682
	2008	0,527	0,753	0,224	0,777	0,170	0,131	0,964	1,102	1,335	0,196	0,813	1,408	0,920	0,903
	2009	0,345	0,411	0,218	0,639	0,048	0,624	0,784	1,115	0,981	0,236	0,607	1,253	0,668	0,553
	2010	0,457	0,512	0,121	0,461	0,099	0,384	0,575	1,148	0,860	0,474	0,740	1,251	0,649	0,651
	2011	0,061	0,394	0,359	0,554	0,077	0,537	0,825	1,136	1,141	0,158	0,717	1,399	0,706	0,717
	2012	0,026	0,088	0,325	0,289	0,037	0,326	0,566	1,318	1,006	0,726	0,444	0,945	0,495	0,512
	2013	0,094	0,187	0,231	0,187	0,107	0,298	0,604	0,519	0,689	0,279	0,185	0,566	0,269	0,224
	2014	0,294	0,201	0,199	0,417	0,077	0,415	0,840	0,916	0,740	0,211	0,250	0,581	0,100	0,442
	2015	0,063	0,270	0,357	0,435	0,122	0,673	0,785	0,972	1,115	0,224	0,717	1,326	0,360	0,262
2016	0,388	0,202	0,330	0,547	0,146	0,655	0,792	0,930	0,974	0,196	0,507	1,066	0,517	0,519	

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПрАТ «Готель “Театральний”»	2007	0,482	0,278	0,233	0,477	0,101	0,519	0,621	0,447	1,212	0,245	0,513	0,881	0,612	0,602
	2008	0,465	0,665	0,198	0,686	0,150	0,116	0,851	0,972	1,178	0,173	0,717	1,242	0,812	0,797
	2009	0,305	0,363	0,192	0,564	0,042	0,551	0,692	0,984	0,866	0,209	0,536	1,106	0,590	0,488
	2010	0,404	0,452	0,107	0,407	0,087	0,339	0,507	1,013	0,759	0,419	0,653	1,104	0,573	0,575
	2011	0,054	0,348	0,317	0,489	0,068	0,474	0,728	1,002	1,007	0,140	0,633	1,235	0,623	0,633
	2012	0,023	0,078	0,287	0,255	0,033	0,288	0,500	1,163	0,888	0,641	0,392	0,834	0,437	0,452
	2013	0,083	0,165	0,204	0,165	0,095	0,263	0,533	0,458	0,608	0,246	0,164	0,500	0,237	0,198
	2014	0,260	0,177	0,176	0,368	0,068	0,366	0,741	0,809	0,653	0,186	0,221	0,513	0,089	0,390
	2015	0,056	0,239	0,315	0,384	0,108	0,594	0,693	0,858	0,984	0,198	0,633	1,170	0,318	0,231
2016	0,342	0,179	0,291	0,483	0,129	0,578	0,699	0,821	0,860	0,173	0,447	0,941	0,456	0,458	
ПрАТ «Готель Революційний» на	2007	0,289	0,167	0,140	0,286	0,060	0,311	0,373	0,268	0,727	0,147	0,308	0,528	0,367	0,361
	2008	0,279	0,399	0,119	0,411	0,090	0,069	0,510	0,583	0,707	0,104	0,430	0,745	0,487	0,478
	2009	0,183	0,218	0,115	0,338	0,025	0,330	0,415	0,590	0,519	0,125	0,321	0,663	0,354	0,293
	2010	0,242	0,271	0,064	0,244	0,052	0,203	0,304	0,608	0,455	0,251	0,392	0,662	0,344	0,345
	2011	0,032	0,209	0,190	0,293	0,041	0,284	0,437	0,601	0,604	0,084	0,380	0,741	0,374	0,380
	2012	0,014	0,047	0,172	0,153	0,020	0,173	0,300	0,698	0,533	0,384	0,235	0,500	0,262	0,271
	2013	0,050	0,099	0,122	0,099	0,057	0,158	0,320	0,275	0,365	0,148	0,098	0,300	0,142	0,119
	2014	0,156	0,106	0,105	0,221	0,041	0,220	0,445	0,485	0,392	0,112	0,132	0,308	0,053	0,234
	2015	0,033	0,143	0,189	0,230	0,065	0,356	0,416	0,515	0,590	0,119	0,380	0,702	0,191	0,139
2016	0,205	0,107	0,175	0,290	0,077	0,347	0,419	0,492	0,516	0,104	0,268	0,564	0,274	0,275	

У цій методиці враховується велика кількість чинників, що впливають на інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Результати розрахунку загального інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Загальний інтегральний показник інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. (коефіцієнтний вимір)**

№ з/п	Підприємство	Роки									
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ПрАТ «Готель Лучеськ»	0,294	0,337	0,282	0,291	0,268	0,192	0,157	0,189	0,241	0,278
2	ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»»	0,280	0,311	0,317	0,318	0,229	0,344	0,274	0,268	0,195	0,237
3	ПрАТ «Готель «Градецький»»	0,287	0,286	0,247	0,307	0,251	0,260	0,194	0,206	0,255	0,283
4	ПАТ «Готель-Україна»	0,280	0,372	0,439	0,327	0,341	0,375	0,398	0,458	0,421	0,473
5	ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»»	0,463	0,366	0,370	0,405	0,406	0,351	0,471	0,397	0,405	0,477
6	ПрАТ «Готель «Дніпро»»	0,688	0,742	0,726	0,797	0,804	0,856	0,635	0,684	0,793	0,699
7	ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	0,619	0,677	0,719	0,850	0,839	0,795	0,691	0,704	0,783	0,799
8	ПрАТ «Готель «Поділля»»	0,532	0,581	0,594	0,451	0,578	0,581	0,376	0,384	0,435	0,487
9	ПрАТ «Готель Чічков»	0,763	0,730	0,772	0,769	0,785	0,549	0,598	0,541	0,674	0,712
10	ПрАТ «Готель «Жовтневий»»	0,281	0,365	0,219	0,148	0,246	0,251	0,309	0,262	0,334	0,345
11	ПАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	0,214	0,317	0,232	0,293	0,239	0,365	0,246	0,258	0,363	0,302

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12	ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»»	0,380	0,417	0,416	0,383	0,377	0,311	0,233	0,365	0,425	0,489
13	ПрАТ «Тернопіль-готель»	0,777	0,739	0,751	0,818	0,785	0,786	0,631	0,589	0,687	0,714
14	ПАТ «Готель «Мир»»	0,545	0,767	0,787	0,720	0,774	0,828	0,517	0,478	0,515	0,711
15	ПрАТ «Готель «Харків»»	0,596	0,534	0,662	0,544	0,463	0,381	0,363	0,361	0,416	0,465
16	ПрАТ «Готелі Трускавця»	0,296	0,334	0,362	0,414	0,463	0,381	0,463	0,361	0,416	0,365
17	ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»»	0,321	0,283	0,326	0,322	0,322	0,316	0,322	0,327	0,298	0,303
18	ПрАТ «Готель Голосіївський»	0,779	0,603	0,527	0,776	0,668	0,583	0,449	0,589	0,697	0,706
19	ПрАТ «Готель «Театральний»»	0,771	0,740	0,690	0,766	0,746	0,672	0,546	0,539	0,577	0,674
20	ПрАТ «Готель на Революційній»	0,276	0,222	0,233	0,238	0,240	0,243	0,240	0,230	0,227	0,234

Основою для формування і прийняття управлінських рішень щодо моделювання процесу інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є аналіз та оцінка складових та їх показників.

Початковим етапом оцінювання є визначення складу показників, які за своєю сутністю відображали б особливості та закономірності кожної із складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Графічне зображення результатів розрахунку загальних інтегральних показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. наведено на рис. 3.7 та у дод. Ж.

Для прийняття рішення щодо продукування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства автором розраховано інтегральну оцінку рівня складових такого управління на основі значень обраних показників, згрупованих за видами.





Рис. 3.7. Загальний інтегральний показник інноваційного управління розвитком ПрАТ «Готель Лучеськ» за 2007–2016 рр.

На шостому етапі проводиться кількісна оцінка рівня функціональних складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Необхідно проаналізувати їх за шкалою Харрінгтона, яка характеризує ступінь виразності критеріальної властивості, є універсальною і має п'ять рівнів оцінки в інтервалі від 0 до 1 (табл. 3.10).

На сьомому етапі проводиться оцінка стану рівня інтегральних показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. (табл. 3.11).

Таблиця 3.10

**Інтервали якісної оцінки інтегрального показника фінансово-економічного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства за шкалою Харрінгтона**

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона
0–0,2	Незадовільно (Н)
0,2–0,37	Погано (П)
0,37–0,63	Задовільно (З)
0,63–0,8	Добре (Д)
0,8–1	Відмінно (В)

Таблиця 3.11

**Загальний інтегральний показник інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. (коефіцієнтний вимір)**

№ з/п	Підприємство	Роки									
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ПрАТ «Готель Лучеськ»	П	П	П	П	П	Н	Н	Н	П	П
2	ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»»	П	П	П	П	П	П	П	П	Н	П
3	ПрАТ «Готель «Градецький»»	П	П	П	П	П	П	Н	П	П	П
4	ПАТ «Готель-Україна»	П	З	З	П	П	З	З	З	З	З
5	ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»»	З	П	З	З	З	П	З	З	З	З
6	ПрАТ «Готель «Дніпро»»	Д	Д	Д	Д	В	В	Д	Д	Д	Д
7	ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	З	Д	Д	В	В	Д	Д	Д	Д	Д
8	ПрАТ «Готель «Поділля»»	З	З	З	З	З	З	З	З	З	З
9	ПрАТ «Готель Чічіков»	Д	Д	Д	Д	Д	З	З	З	Д	Д
10	ПрАТ «Готель «Жовтневий»»	П	П	П	Н	П	П	П	П	П	П

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11	ПАТ ГТК «Інтурист- Закарпаття»	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
12	ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”»	З	З	З	З	З	П	П	П	З	З
13	ПрАТ «Тернопіль- готель»	Д	Д	Д	В	Д	Д	Д	З	Д	Д
14	ПАТ «Готель “Мир”»	З	Д	Д	Д	Д	В	З	З	З	Д
15	ПрАТ «Готель “Харків”»	З	З	Д	З	З	З	П	П	З	З
16	ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»	П	П	П	З	З	З	З	П	З	П
17	ПрАТ «Готель Голосіївський»	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
18	ПрАТ «Готель “Театральний”»	Д	З	З	Д	Д	З	З	З	Д	Д
19	ПрАТ «Готель на Револуційній»	Д	Д	Д	Д	Д	Д	З	З	З	Д
20	ПрАТ «Готель на Револуційній»	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П

Результати розрахунку інтегрального показника свідчать про те, що більшість підприємств готельно-ресторанного господарства знаходяться на низькому та середньому рівнях, тому необхідним та доцільним є формування та впровадження інноваційного управління розвитком цих підприємств для виходу з кризи та подальшого адаптивного розвитку – це є сутністю дев’ятого етапу алгоритму методичного підходу.

Отже, більшість економічно розвинених країн сформували певні інноваційні механізми управління розвитком підприємств, але зарубіжний досвід може використовуватися на вітчизняних підприємствах із великою мірою умовності, оскільки він орієнтований на інше середовище соціально-економічних взаємовідносин.

Особливо актуальним є теоретико-методичне осмислення можливостей і розробки практичних рекомендацій з удосконалення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в контексті

процесів модернізації економіки підприємства та її стратегічного розвитку як інноваційно-орієнтованої економіки.

За результатами проведеного дослідження автором запропонований алгоритм методичного підходу до діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який складається з дев'яти етапів. Метою цього алгоритму є формування аналітичної бази для розробки ефективних управлінських рішень із метою виходу з кризи та подальшого адаптивного розвитку.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі визначено особливості розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України. Готельно-ресторанне господарство України є одним із важливих напрямів розвитку соціальної сфери. Цей вид господарської діяльності відіграє велику роль у збільшенні ефективності суспільного виробництва і, відповідно, підвищенні життєвого рівня населення.

На розвиток готельно-ресторанного господарства великий вплив має туризм як галузь, що пов'язана з економікою, історією, географією, архітектурою, медициною, культурою, спортом та іншими напрямками. Туризм – це нові знання, нові емоції, нові знайомства, нові враження тощо.

У роботі проаналізовано еволюцію розвитку підприємств індустрії гостинності. За результатами проведеного аналізу цієї еволюції можна зробити висновок, що ще з далеких часів індустрія гостинності розвивалась, удосконалювалась, підвищувала рівень своїх послуг та ін.

Сучасність вимагає від підприємств готельно-ресторанного господарства високого рівня сервісу, широкої номенклатури послуг, доступної цінової політики тощо. Із метою виконання цих вимог багатьом вітчизняним

підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні, креативні управлінські рішення.

Визначено соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні, які враховують чинники, що впливають на цей розвиток.

Визначено вплив оптимізації взаємодії туризму і культури на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства та інші суб'єкти господарювання. Одне із ключових питань, яке необхідно вирішити в найближчий час, – питання оптимізації взаємодії туризму і культури як на рівні центральних органів влади, так і на місцях.

Культурна спадщина, музеї, театри в більшості країн світу є винятково важливим чинником залучення туристів, генерування міжнародних та локальних туристичних потоків. У результаті цього свого споживача отримують транспорт, підприємства готельно-ресторанного господарства, місцева промисловість тощо.

Визначено перешкоди розвитку туризму в Україні та шляхи їх подолання як основний чинник розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Для вирішення цих проблем законодавчим та виконавчим органам необхідно сприяти створенню організаційно-правових та економічних засад становлення туризму як високорентабельної галузі економіки, залучати інвестиції, упроваджувати передовий зарубіжний досвід, підвищувати конкурентоспроможність українського туристичного продукту, поліпшувати інформаційне та рекламне забезпечення, усувати адміністративні бар'єри.

Автором розроблено алгоритм методичного підходу до діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який складається з дев'яти етапів, сутність якого полягає у формуванні аналітичної бази для розробки управлінських рішень з упровадження інноваційних підходів в управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Для проведення аналізу обрано двадцять підприємств готельно-ресторанного господарства України, розраховано загальний інтегральний показник інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр.

Визначено, що більшість підприємств готельно-ресторанного господарства знаходяться на низькому та середньому рівнях. Це доводить необхідність формування та впровадження інноваційного управління розвитком цих підприємств для виходу з кризи та подальшого адаптивного розвитку, що є сутністю дев'ятого етапу алгоритму методичного підходу.

## РОЗДІЛ 4

### ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

4.1. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: науково-практичний підхід до генерування управлінських рішень на основі регресійно-кореляційної моделі

Із метою обґрунтування доцільності продукування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства розраховано загальні інтегральні показники інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. За їх значеннями можна оцінити рівень підприємств готельно-ресторанного господарства та визначити, яких саме форм інноваційного управління розвитком потребує певне підприємство.

Отже, за результатами аналізу можна сформулювати рекомендації щодо оцінки доцільності проведення структурних перетворень на основі інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою підвищення рівня розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні актуальним завданням виступає продукування інноваційних управлінських рішень із метою підвищення рівня розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства та формування їх конкурентних переваг. Для прийняття рішення щодо необхідності впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно розробити конкретні методичні

рекомендації з оцінки доцільності проведення комплексних заходів для зміни умов функціонування підприємства.

Конкурентне виробництво формується в процесах інтеграції наукових, інноваційних і виробничих підприємств у науково-технологічний розвиток та забезпечується об'єднаннями, групами підприємств готельно-ресторанного господарства, а саме кластерами. Сутність кластерних об'єднань підприємств готельно-ресторанного господарства наведено на рис. 4.1.

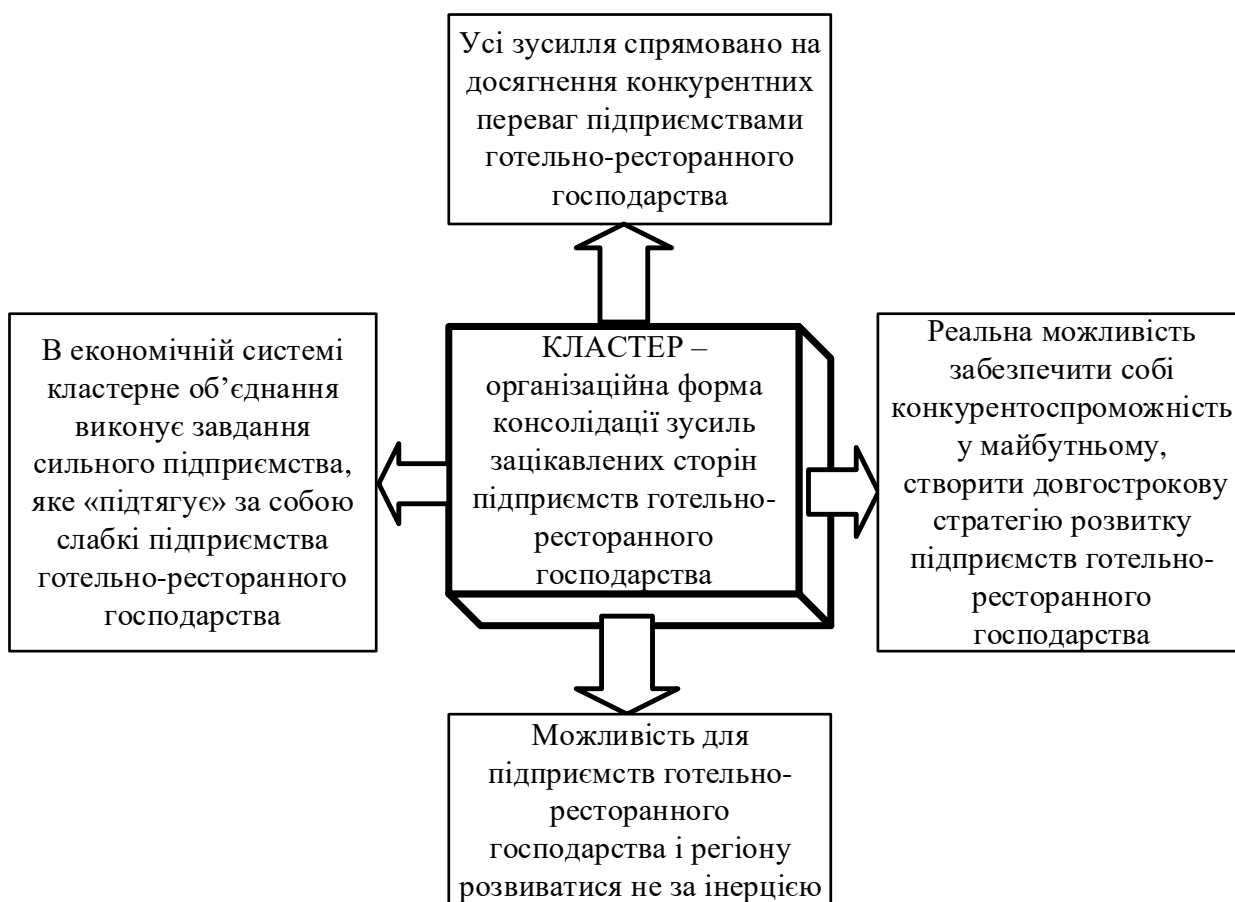


Рис. 4.1. Сутність кластерних об'єднань підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Серед низки існуючих визначень можна виділити певні загальні риси, притаманні переважній більшості кластерів (рис. 4.2).



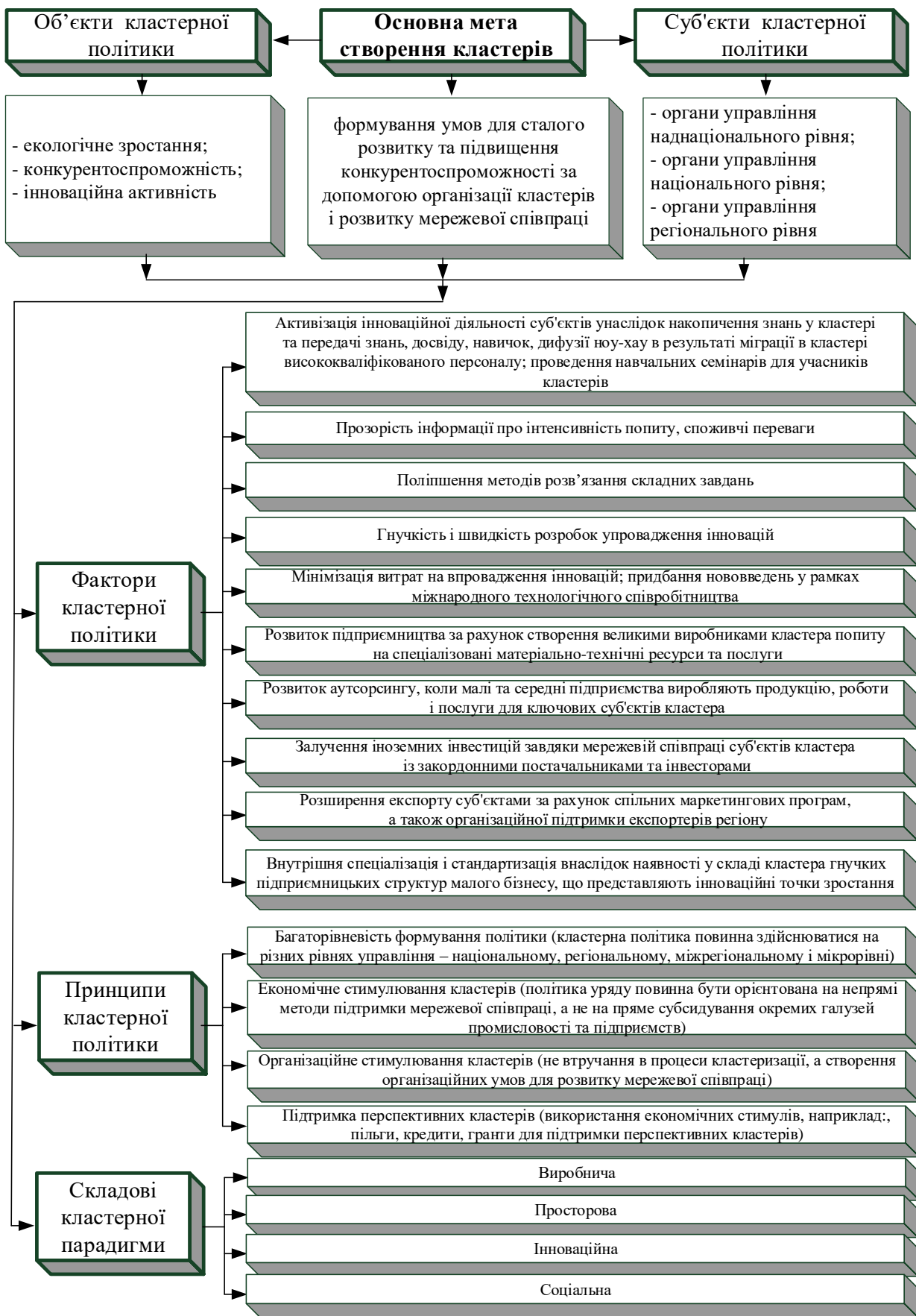


Рис. 4.2. Сукупність загальних рис, притаманних переважній більшості кластерів (авторська розробка)

На основі кластерних угруповань підприємств готельно-ресторанного господарства можна продукувати раціональні інноваційні управлінські рішення для підвищення рівня їх розвитку.

Для моделювання інноваційних управлінських впливів, визначених для конкретного підприємства готельно-ресторанного господарства, необхідно провести серію експериментів із побудованими імітаційними моделями.

Планування експериментів можна розглядати як кібернетичний підхід до організації і проведення дослідження складних об'єктів та систем. Планування має дві основні мети: зменшення загального обсягу випробувань зі збереженням вимог до вірогідності й точності оцінок, підвищення інформативності кожного з експериментів.

Експериментом називається серія цілеспрямованих випробувань, яка дозволяє оцінити досліджувану характеристику. Розробка плану експерименту проводиться в так званому факторному просторі.

Існують два основних варіанти постановки завдання з планування імітаційного експерименту: стратегічне планування, тактичне планування. За стратегічного планування експериментів необхідно розв'язати два завдання: ідентифікація факторів, вибір рівнів факторів.

Наслідком прийняття рішення про впровадження інноваційного управління розвитком за найкращими експериментами для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства є отримання додаткового прибутку та підвищення його конкурентоспроможності.

Дієвим механізмом епохи глобалізації є гнучкі об'єднання суб'єктів господарської діяльності для досягнення і посилення конкретного господарського ефекту, такими об'єднаннями є кластери.

Найважливішим показником діяльності кластерів є забезпечення їх високої конкурентоспроможності на ринку, тому кластерний розвиток країни є однією з характерних ознак сучасної інноваційної економіки. Крім того, кластери являють

собою таку комбінацію конкуренції та кооперації, що об'єднання в одних сферах допомагають успішно вести конкурентну боротьбу в інших.

Кластерний підхід має ефективні інструменти для стимулювання розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

У працях М. Портера виділено три основні групи вищезазначених характеристик, які пропонується адаптувати для підприємств готельно-ресторанного господарства [284].

1. Кластери підвищують продуктивність у тій місцевості, де їх створено.

2. Кластери збільшують темпи інновацій і визначають їх напрям, отже створюють фундамент для майбутнього економічного зростання.

3. Кластери стимулюють створення нових підприємств готельно-ресторанного господарства, що сприяє збільшенню та посиленню кластера.

Учасники кластера здійснюють інвестиції в спеціалізовані, але споріднені технології, інфраструктуру, людські ресурси, що веде до масового виникнення нових підприємств готельно-ресторанного господарства. Таким чином, кластери є причиною капіталовкладень. Формування кластерів підприємств готельно-ресторанного господарства часто підвищує і міжнародну конкурентоспроможність країни в цілому.

Кластерний аналіз має низку переваг над іншими методами класифікації даних (рис. 4.3).

Під час формування кластера підприємства готельно-ресторанного господарства надають один одному підтримку.

Таким чином, вигоду отримують усі учасники кластера, а саме прискорюють розвиток, стимулюючи різні підходи до розвитку і забезпечуючи необхідні засоби для впровадження нових стратегій, унаслідок чого відбувається вільний обмін інформацією і швидке розповсюдження нововведень.

Серед усіх переваг кластерного підходу найважливішим є доступ до інновацій, знань та «ноу-хау».

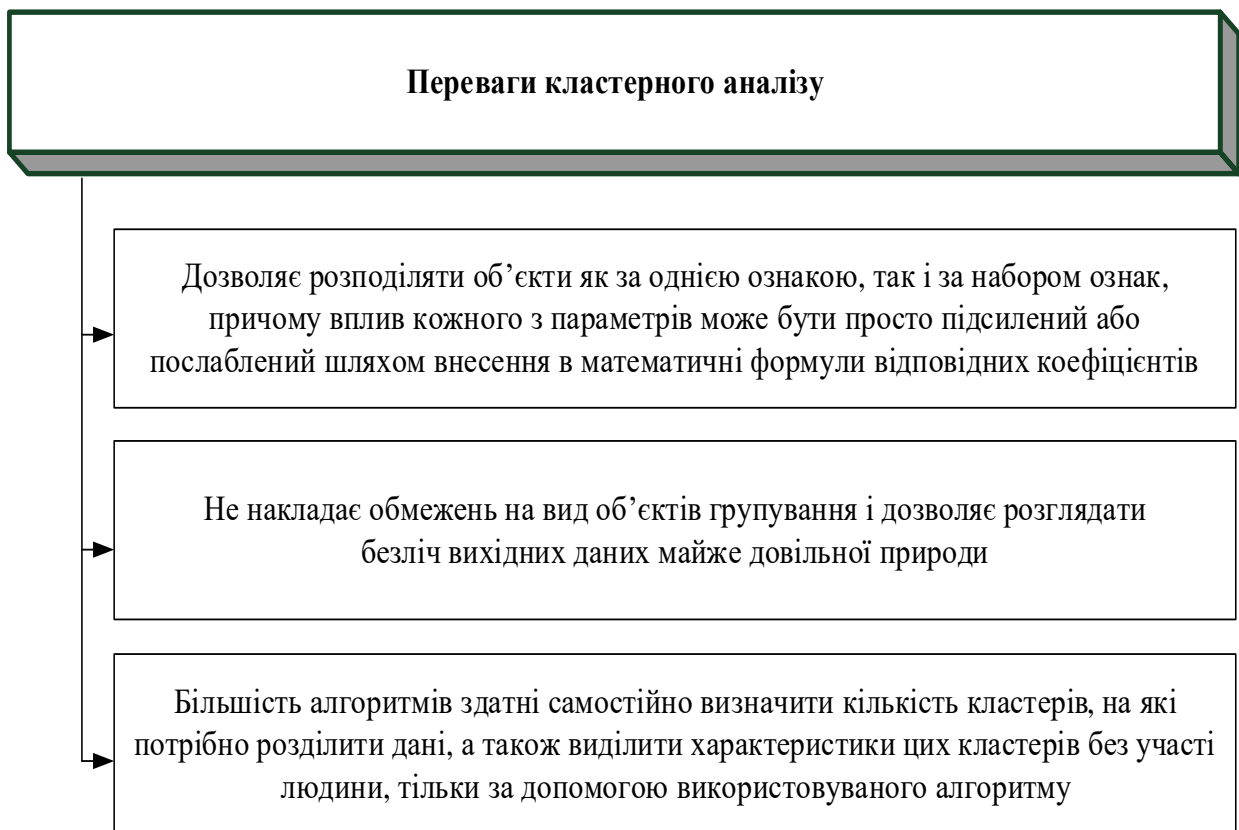


Рис. 4.3. Переваги кластерного аналізу над іншими методами (*авторська розробка*)

Кластерний підхід швидше дає підприємствам готельно-ресторанного господарства інформацію про переваги в технологіях гостинності та зміни у вигодах споживачів.

Опосередкованими вигодами кластерного підходу є нематеріальні активи, які не переносяться прямо в баланс, а потенційно мають навіть більший вплив, ніж прямі вигоди. Переваги цих активів походять із мобільної робочої сили та обміну знаннями між підприємствами готельно-ресторанного господарства через формальні та неформальні дискусії з учасниками, постачальниками та споживачами.

Основною метою кластера підприємств готельно-ресторанного господарства є підвищення їх конкурентоспроможності внаслідок комерційного і

некомерційного співробітництва, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання і заходів політики підтримки.

Проблеми розвитку кластерів підприємств готельно-ресторанного господарства підприємств – це недостатня якість і обмежена доступність транспортної та інженерної інфраструктури; недостатній рівень інноваційного розвитку кластера, включаючи відсутність практики стратегічного планування його розвитку; відсутність системи ефективних інформаційних комунікацій між учасниками кластера; обмежений доступ до іноземних ринків підприємств готельно-ресторанного господарства.

Критерій якості кластерного аналізу підприємств готельно-ресторанного господарства відображає такі неформальні вимоги:

- усередині груп підприємства готельно-ресторанного господарства мають бути тісно пов'язані між собою;
- підприємства готельно-ресторанного господарства різних груп мають бути віддаленими одне від одного;
- за інших однакових умов розподіл підприємств готельно-ресторанного господарства за групами має бути рівномірним.

Класифікація підприємств готельно-ресторанного господарства проводиться одночасно за декількома ознаками на основі введення певної міри сумарної близькості за всіма ознаками класифікації.

За результатами розрахунків загального інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2016 рр. та за допомогою програми Statistica версії 6.0, завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком (рис. 4.4).



Розшифровування ієрархічної дендрограми об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Розшифровування ієрархічної дендрограми об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком**

Підприємство	Позначка на дендрограмі
ПрАТ «Готель Лучеськ»	С_1
ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”»	С_2
ПрАТ «Готель “Градецький”»	С_3
ПАТ «Готель-Україна»	С_4
ПрАТ «Готельний комплекс “Бригантина”»	С_5
ПрАТ «Готель “Дніпро”»	С_6
ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	С_7
ПрАТ «Готель “Поділля”»	С_8
ПрАТ «Готель Чічіков»	С_9
ПрАТ «Готель “Жовтневий”»	С_10
ПАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	С_11
ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”»	С_12
ПрАТ «Тернопіль-готель»	С_13
ПАТ «Готель “Мир”»	С_14
ПрАТ «Готель “Харків”»	С_15
ПрАТ «Готелі Трускавця»	С_16
ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»	С_17
ПрАТ «Готель Голосіївський»	С_18
ПрАТ «Готель “Театральний”»	С_19
ПрАТ «Готель на Революційній»	С_20

За результатами побудови ієрархічної дендрограми об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком (рис. 4.4), визначено, що зазначені підприємства можуть бути згруповані в три кластери. У табл. 4.2 наведені графіки середніх значень показників за отриманими кластерами (дод. З).

*Таблиця 4.2*

**Середні та стандартні відхилення об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком**

Позначка на дендрограмі	Середнє відхилення	Стандартне відхилення
C_1	0,252900	0,056812
C_2	0,277300	0,046729
C_3	0,257600	0,035951
C_4	0,388400	0,061402
C_5	0,411100	0,045042
C_6	0,742400	0,068555
C_7	0,747600	0,076323
C_8	0,499900	0,084783
C_9	0,689300	0,094399
C_10	0,276000	0,065417
C_11	0,282900	0,053782
C_12	0,379600	0,069268
C_13	0,727700	0,073311
C_14	0,664200	0,134431
C_15	0,478500	0,103188
C_16	0,385500	0,053759
C_17	0,314000	0,014514
C_18	0,637700	0,106782
C_19	0,672100	0,089228
C_20	0,238300	0,014750



Отже, на підставі графіка середніх кластерів та їх описової статистики, можна зробити такі висновки:

– перший кластер сформували підприємства готельно-ресторанного господарства із високим рівнем інтегрального показника інноваційного управління розвитком, а саме ПрАТ «Готель “Дніпро”», ПрАТ «Савой» готель “Вінниця”», ПрАТ «Готель Чічіков», ПрАТ «Тернопіль-готель», ПрАТ «Готель “Мир”», ПрАТ «Готель Голосіївський», ПрАТ «Готель “Театральний”»;

– другий кластер сформували підприємства готельно-ресторанного господарства із середнім рівнем інтегрального показника інноваційного управління розвитком, а саме ПрАТ «Готель-Україна», ПрАТ «Готельний комплекс “Бригантіна”», ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”», ПрАТ «Готель “Поділля”», ПрАТ «Готель “Харків”», ПрАТ «Готелі Трускавця»;

– третій кластер сформували підприємства готельно-ресторанного господарства із низьким рівнем інтегрального показника інноваційного управління розвитком, а саме ПрАТ «Готель Лучеськ», ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”», ПрАТ «Готель “Градецький”», ПрАТ «Готель “Жовтневий”», ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття», ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац»»; ПрАТ «Готель на Революційній».

Евклідові відстані між кластерами підприємств готельно-ресторанного господарства наведено в табл. 4.3. Розрахунок Евклідової відстані між кластерами розраховується за формулою

$$d_{ij} = \left( \sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^p \right)^{\frac{1}{p}}, \quad (4.1)$$

де  $p$  – метрика Евкліда ( $p=2$ );

$x_{ki}$  – значення  $k$ -ї ознаки в  $i$ -му об’єкті.

Таблиця 4.3

## Матриця Евклідових відстаней між кластерами підприємств готельно-ресторанного господарства

Евклідова відстань																				
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10	C_11	C_12	C_13	C_14	C_15	C_16	C_17	C_18	C_19	C_20
C_1	0,00	0,23	0,10	0,52	0,55	1,57	1,59	0,81	1,39	0,27	0,26	0,43	1,51	1,35	0,74	0,51	0,27	1,25	1,34	0,18
C_2	0,23	0,00	0,17	0,44	0,49	1,49	1,51	0,74	1,34	0,29	0,21	0,43	1,44	1,27	0,70	0,42	0,18	1,20	1,27	0,19
C_3	0,10	0,17	0,00	0,48	0,52	1,54	1,57	0,80	1,38	0,24	0,19	0,42	1,49	1,34	0,75	0,46	0,22	1,23	1,32	0,12
C_4	0,52	0,44	0,48	0,00	0,24	1,16	1,17	0,50	1,03	0,42	0,40	0,24	1,13	0,99	0,50	0,24	0,31	0,90	0,99	0,52
C_5	0,55	0,49	0,52	0,24	0,00	1,09	1,10	0,44	0,93	0,47	0,48	0,27	1,04	0,94	0,41	0,22	0,34	0,78	0,88	0,56
C_6	1,57	1,49	1,54	1,16	1,09	0,00	0,17	0,80	0,37	1,51	1,46	1,18	0,19	0,41	0,91	1,15	1,37	0,46	0,35	1,61
C_7	1,59	1,51	1,57	1,17	1,10	0,17	0,00	0,85	0,39	1,53	1,49	1,20	0,26	0,45	0,95	1,16	1,39	0,49	0,41	1,63
C_8	0,81	0,74	0,80	0,50	0,44	0,80	0,85	0,00	0,66	0,78	0,75	0,47	0,74	0,57	0,27	0,50	0,65	0,59	0,58	0,86
C_9	1,39	1,34	1,38	1,03	0,93	0,37	0,39	0,66	0,00	1,36	1,34	1,01	0,25	0,41	0,69	1,02	1,22	0,34	0,19	1,45
C_10	0,27	0,29	0,24	0,42	0,47	1,51	1,53	0,78	1,36	0,00	0,22	0,42	1,47	1,32	0,76	0,44	0,26	1,21	1,31	0,24
C_11	0,26	0,21	0,19	0,40	0,48	1,46	1,49	0,75	1,34	0,22	0,00	0,39	1,43	1,27	0,74	0,39	0,22	1,17	1,28	0,23
C_12	0,43	0,43	0,42	0,24	0,27	1,18	1,20	0,47	1,01	0,42	0,39	0,00	1,13	0,99	0,42	0,31	0,31	0,86	0,96	0,50
C_13	1,51	1,44	1,49	1,13	1,04	0,19	0,26	0,74	0,25	1,47	1,43	1,13	0,00	0,35	0,83	1,12	1,33	0,40	0,21	1,56
C_14	1,35	1,27	1,34	0,99	0,94	0,41	0,45	0,57	0,41	1,32	1,27	0,99	0,35	0,00	0,71	0,98	1,18	0,52	0,31	1,41
C_15	0,74	0,70	0,75	0,50	0,41	0,91	0,95	0,27	0,69	0,76	0,74	0,42	0,83	0,71	0,00	0,51	0,61	0,62	0,65	0,82
C_16	0,51	0,42	0,46	0,24	0,22	1,15	1,16	0,50	1,02	0,44	0,39	0,31	1,12	0,98	0,51	0,00	0,28	0,89	0,97	0,50
C_17	0,27	0,18	0,22	0,31	0,34	1,37	1,39	0,65	1,22	0,26	0,22	0,31	1,33	1,18	0,61	0,28	0,00	1,08	1,17	0,24
C_18	1,25	1,20	1,23	0,90	0,78	0,46	0,49	0,59	0,34	1,21	1,17	0,86	0,40	0,52	0,62	0,89	1,08	0,00	0,29	1,30
C_19	1,34	1,27	1,32	0,99	0,88	0,35	0,41	0,58	0,19	1,31	1,28	0,96	0,21	0,31	0,65	0,97	1,17	0,29	0,00	1,40
C_20	0,18	0,19	0,12	0,52	0,56	1,61	1,63	0,86	1,45	0,24	0,23	0,50	1,56	1,41	0,82	0,50	0,24	1,30	1,40	0,00

У результаті кластеризації отримано кластери підприємств готельно-ресторанного господарства (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

**Розподіл підприємств готельно-ресторанного господарства за кластерами**

Кластер	Підприємство
1-й кластер	ПрАТ «Готель “Дніпро”»
	ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»
	ПрАТ «Готель Чічіков»
	ПрАТ «Тернопіль-готель»
	ПрАТ «Готель “Мир”»
	ПрАТ «Готель Голосіївський»
	ПрАТ «Готель “Театральний”»
2-й кластер	ПрАТ «Готель-Україна»
	ПрАТ «Готельний комплекс “Бригантіна”»
	ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”»
	ПрАТ «Готель “Поділля”»
	ПрАТ ««Готель “Харків”»»»
	ПрАТ «Готелі Трускавця»
3-й кластер	ПрАТ «Готель Лучеськ»
	ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”»
	ПрАТ «Готель “Градецький”»
	ПрАТ «Готель “Жовтневий”»
	ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»
	ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»
	ПрАТ «Готель на Революційній»

Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для підприємств готельно-ресторанного господарства наведено в табл. 4.5.

**Результати побудови кореляційно-регресійної моделі  
для підприємств готельно-ресторанного господарства**

Рівняння регресії	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	Нормований R <sup>2</sup>	Критерій Фішера F	Похибка апроксимації
<b>1-й кластер</b> (ПрАТ «Готель “Дніпро”»; ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»; ПрАТ «Готель Чічіков»; ПрАТ «Тернопіль-готель»; ПрАТ «Готель “Мир”»; ПрАТ «Готель Голосіївський»; ПрАТ «Готель “Театральний”»)					
$Y = 0,3241 + 0,1511 IS5 + 0,4812 DS1 + 0,2647 OS4 +$ $+ 0,3254 \cdot FS4 + 0,4162 TS2$	0,468	0,581	0,523	10,110	0,0134
<b>2-й кластер</b> (ПрАТ «Готель-Україна»; ПрАТ «Готельний комплекс “Бригантіна”»; ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”»; ПрАТ «Готель “Поділля”»; ПрАТ «Готель “Харків”»; ПрАТ «Готелі Трускавця»)					
$Y = 0,4215 - 0,2515 IS1 + 0,5164 MS1 + 0,5382 PS4 +$ $+ 0,2801 YS2 + 0,4382 OS1$	0,820	0,747	0,751	10,150	0,0171
<b>3-й кластер</b> (ПрАТ «Готель Лучеськ»; ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”»; ПрАТ «Готель “Градецький”»; ПрАТ «Готель “Жовтневий”»; ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»; ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»; ПрАТ «Готель на Революційній»)					
$Y = 0,3843 - 0,2238 IS2 + 0,3481 MS2 + 0,5214 YS4 +$ $+ 0,2517 OS3 + 0,1205 TS3$	0,681	0,731	0,621	11,210	0,0173

Опис показників кореляційно-регресійної моделі наведено в табл. 4.6.

**Опис показників кореляційно-регресійної моделі  
для підприємств готельно-ресторанного господарства**

Складова	Показник складової	Індекс показника
1	2	3
Інноваційна	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	IS1
	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	IS2
	Рентабельність інвестицій	IS3
	Фінансовий леверидж	IS4
	Коефіцієнт фінансового ризику	IS5
Прийняття рішень	Рентабельність позикового капіталу	RS1
	Рентабельність власного капіталу	RS2
	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	RS3
	Рентабельність власного капіталу	RS4
Відображення кінцевих результатів	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	VS1
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	VS2
	Коефіцієнт поточної ліквідності	VS3
	Тривалість фінансового циклу	VS4
	Коефіцієнт якості продукції та послуг	VS5
Виявлення думок	Коефіцієнт частки ринку або його сегмента	DS1
	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	DS2
	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	DS3
Маркетингова	Коефіцієнт витрат на рекламу	MS1
	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	MS2
	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	MS3
Розвитку підприємства	Рентабельність продукції	PS1
	Коефіцієнт ліквідності	PS2
	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	PS3
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	PS4
Управлінська	Коефіцієнт ефективності управління	YS1
	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління	YS2
	Коефіцієнт витрат на систему управління	YS3
	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	YS4
	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	YS5
Економічного дослідження	Коефіцієнт автономії	ES1
	Коефіцієнт оборотності готової продукції	ES2
	Коефіцієнт упроваджених нових технологічних процесів	ES3
	Коефіцієнт складності конфігурації структури	ES4
	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	ES5

Продовження табл. 4.6

1	2	3
Кадрова	Коефіцієнт використання робочого часу	OS1
	Рентабельність витрат на персонал	OS2
	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	OS3
	Коефіцієнт сталості персоналу	OS3
	Коефіцієнт плинності персоналу	OS4
	Коефіцієнт заміщення персоналу	OS5
	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	OS6
Виникнення та оцінки ризиків	Коефіцієнт фінансового ризику	VS1
	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	VS2
	Коефіцієнт економічного ризику	VS3
	Коефіцієнт валютного ризику	VS4
Інформаційна	Витрати на придбання програмного забезпечення	FS1
	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації про розповсюдження продукції	FS2
	Витрати на оновлення програмного забезпечення	FS3
	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	FS4
	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайта закладу	FS5
Невизначеності	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	TS1
	Коефіцієнт використання робочого часу	TS2
	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	TS3
	Коефіцієнт згуртованості колективу	TS4
Управлінських рішень	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	US1
	Коефіцієнт рівня мотивування	US2
	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	US3
	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	US4
Оптимізації витрат	Коефіцієнт покриття запасів	WS1
	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	WS2
	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	WS3
	Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції	WS4

Рівняння регресії, отримані для підприємств готельно-ресторанного господарства, дають змогу керівництву простежити вплив показників на діяльність цих підприємств.

Збільшення значень коефіцієнтів фінансового ризику, частки ринку або його сегмента, плинності персоналу, витрат на створення інформаційної бази та використання робочого часу свідчить про те, що для підприємств першого

кластера необхідно впроваджувати інноваційне управління розвитком підприємств, спрямоване на зниження фінансового ризику (залучення інвестицій), завойовування нових ринків (запровадження стандартів, підвищення якості послуг тощо), розширення інформаційної бази (створення бази споживачів, постачальників тощо), раціональне використання робочого часу (заходи зі скорочення вільного або непродуктивного часу).

Зменшення коефіцієнта загальних інноваційних витрат та збільшення коефіцієнтів витрат на рекламу, оновлення основних засобів, витрат на утримання апарату управління, використання робочого часу свідчать про те, що підприємствам другого кластера необхідно підвищувати рівень розвитку шляхом розробки ефективної реклами (не тільки просування свого продукту, але і покращення сервісу обслуговування), при цьому збільшення витрат на утримання управлінського персоналу буде ефективним за умови продукування ефективних управлінських рішень, які приведуть до покращення фінансового стану підприємств готельно-ресторанної галузі.

Зменшення показника результативності інноваційно-інвестиційної діяльності та збільшення коефіцієнтів витрат на дослідження ринку конкурентів, витрат на контрольованість процесу, сталості персоналу, питомої ваги працівників, які працюють за гнучким графіком свідчать про те, що підприємствам третього кластера необхідно підвищувати рівень свого розвитку (упроваджувати міжнародні стандарти та концепцію НАССР для залучення додаткових інвестицій), постійно впроваджувати інноваційні заходи для дослідження ринку конкурентів (бенчмаркінг, реінжиніринг), формувати постійний склад працівників, які ефективно продукуватимуть інноваційні заходи з розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства (використовувати систему матеріальної та моральної мотивації для підвищення інноваційності та ідейності працівників).

#### 4.2. Оцінка ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

У сучасних умовах підвищення ймовірності виникнення ризиків під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлює необхідність активізації діяльності, яка дозволить уникнути ризиків або знизити їх рівень впливу, що дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжному ринках. Особливої актуальності набувають питання зниження впливу ризиків під час формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Визначення рівня ризиковості діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства належить до пріоритетних завдань, оскільки оцінка рівня ризику та розробка методів управління ризиками мають принципове значення під час формування їх стратегій розвитку.

Аналіз та оцінка ступеня ризику спонукають керівництво підприємств готельно-ресторанного господарства до впровадження положень сучасної ризикології, які потребують активної позиції, спрямованої на комплексне обмеження ризику в їх діяльності. Оцінити рівень ризику та розробити ефективну модель зниження впливу ризиків під час формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів управління ризиком.

На думку Гері Хемела, «не кожна інновація в сфері управління гарантовано створить конкурентні переваги. Але це не привід не вводити їх. Інноваційний процес – це гра чисел: чим більше інновацій, тим більше шансів досягти успіху» [481].

Але ця «гра чисел» пов'язана з виникненням ризикових ситуацій, що може призвести як до банкрутства, так і до отримання додаткового доходу.



Ризику не можливо уникнути, тому кожне підприємство готельно-ресторанного господарства повинне розробляти систему управління ризиками та планувати заходи для зменшення їх негативного впливу.

На наш погляд, відсутність однозначного тлумачення поняття ризику та його класифікації пояснюється широким спектром цього явища, що є невід’ємним напрямом розвитку будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства. Законодавча база України не дає чіткого визначення, що таке ризик. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про об’єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001 р. № 2245-III (зі змінами): ризик – ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об’єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами. Проте відповідно до Закону від 18.01.2001 р. № 2245-III (зі змінами) поняття «ризик» розглядається в контексті діяльності суб’єкта господарювання, у власності або в користуванні якого є хоча б один об’єкт підвищеної небезпеки [149].

Аналіз визначення поняття «ризик» наведено в табл. 4.7.

*Таблиця 4.7*

#### **Аналіз визначення поняття «ризик»**

Автор	Визначення поняття
1	2
Вітлінський В., Великоіваненко Г. [34]	Ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності
Донець Л. [10]	Діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети
Фінансово-економічний словник [150]	Усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв’язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами

1	2
Івченко І. [163]	«Ризик» через призму його можливих сутнісних характеристик: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості в досягненні поставленої мети; можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із вибраною в умовах невизначеності альтернативою
Ілляшенко С. [170]	Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Машина М. [220]	Ризик – імовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності
Лук'янова В., Головач Т. [218]	Об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату
Пасічник В., Акіліна О. [276]	Сутність ризику полягає в тому, що кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності при здійсненні господарсько-фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього середовища
Половкін П., Зозолук А. [283]	Ризик – великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу
Сенейко Ю. [317]	Під ризиком слід розуміти можливість настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-якій діяльності й може відхилитися від поставленої мети (привести до виникнення втрат або недоотримання прибутку) або залишитися незмінною
Економічна енциклопедія за ред. С. Мочерного [118]	Ризик – атрибут прийняття рішення в ситуації невизначеності
Шегда А., Голованенко М. [407]	Ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (брак або недостовірність інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям

Отже, на основі проведеного дослідження сформульовано авторське визначення: ризик – це передбачувані або непередбачувані ймовірні несприятливі загрози діяльності підприємства, які можуть призвести до матеріальних, моральних та інших втрат або, навпаки, до збільшення доходу підприємства, що пов'язано з вибраною в умовах невизначеності альтернативою шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень.

На нашу думку, прийняття інноваційного управлінського рішення може бути доцільним за умови проведення ґрунтовного аналізу потенційноможливих ризиків.

Якісний аналіз ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є найбільш складним і потребує ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції керівників.

Кількісний аналіз ризику інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в кількісному (числовому) визначенні ступеня окремих ризиків діяльності (проекту) у цілому.

Потреба в ідентифікації та відокремленні важливих чинників виникнення ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства обумовлена підвищенням ефективності інноваційного управління, існуванням можливості альтернативного вибору конкретного господарського рішення із сукупності альтернативних варіантів та необхідністю доповнення якісного аналізу кількісним.

У межах оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства можуть бути використані такі класифікації зон ризику: безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику, зона катастрофічного ризику.

Система показників кількісного оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства містить такі елементи [10; 34; 170; 283; 407]:

– абсолютні величини (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, семіваріація, семіквадратичне відхилення):

– відносні (імовірність, коефіцієнт варіації, коефіцієнт ризику).

Найпоширенішими вимірювачами ступеня ризику підприємств є ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом, дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації.

Виділяють два принципово відмінних підходи до визначення пріоритету локальних об'єктів у багатокритеріальних задачах прийняття інноваційних управлінських рішень:

1. Принцип жорсткого врахування пріоритету (дод. І).
2. Принцип гнучкого врахування пріоритету (дод. К).

Після цього здійснюється вибір оптимальної стратегії на основі одного з можливих принципів оптимальності, але вже в трансформованому просторі об'єктів [283; 407].

Величину та ймовірність виникнення кожного виду втрат від певного виду ризику необхідно визначати за реальний час. Необхідно враховувати тільки випадкові втрати, що не піддаються прямому розрахунку та прогнозуванню. Якщо втрати можна передбачити, то їх слід розглядати не як збитки, а як неминучі витрати й включати в розрахункову калькуляцію.

Отже, високий рівень конкурентного середовища змушує керівництво підприємств готельно-ресторанного господарства продукувати певні інноваційні управлінські рішення щодо необхідності застосування системного підходу для аналізу ризиків і звертати увагу на якість та ефективність їх прийняття. Оцінювання ризику необхідно здійснювати системно в абсолютному та відносному вираженні.

Завдяки аналізу можна виділити велику групу ризиків (рис. 4.5), які виникають під час процесі здійснення господарської діяльності.



Рис. 4.5. Види ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

На наш погляд, оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів та процесів управління ризиком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Керівництво підприємств готельно-ресторанного господарства зможе визначити підходи та методи інноваційного управління лише за умови спроможності правильно розрізняти види ризиків та своєчасно виявляти фактори їх виникнення і загрози або переваги, до яких вони приведуть.

Виділяють два основних параметри оцінювання ступеня ризику: імовірність появи втрат (чим вища, тим більший ризик) та величина втрат (чим більша, тим більший ризик) [283; 317; 407].

З огляду на зазначене можна виділити такі групи підприємств готельно-ресторанного господарства:

- найбільш ризикові;
- підприємства середнього ступеня ризикованості;
- найменш ризикові.

Аналіз та оцінювання методів впливу ризиків спонукають підприємства готельно-ресторанного господарства до впровадження в діяльність положень сучасної ризикології, спрямованих на комплексне обмеження ризику в їх діяльності.

Ризиками необхідно ефективно управляти, використовуючи різні заходи, які дають можливість прогнозувати виникнення ризикових ситуацій та вживати заходів для їх уникнення.

У літературі багато уваги приділено використанню способів і методів зменшення негативного впливу ризиків на роботу підприємств готельно-ресторанного господарства. Такі засоби зниження ризику можна згрупувати у два напрями [10; 34; 163; 220; 276; 283; 407]:

- уникнення ризиків і зменшення негативного впливу тих ризиків, яким не вдалося запобігти;

– розробка та реалізація заходів зі зменшення негативних наслідків ризиків.

Одним із методів запобігання негативним наслідкам ризиків є створення на підприємствах готельно-ресторанного господарства спеціальних фондів, які будуть формуватися за рахунок отримання прибутку.

На практиці часто застосовують метод зниження ризиків передаванням їх іншим організаціям (страховим фондам), які спеціалізуються на страхуванні майна підприємств.

Сьогодні, в умовах дії ринкових чинників, виникає нагальна потреба в застосуванні точних і адекватних методів оцінювання ризиків реалізації проектів.

Вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують такі методи зниження впливу ризиків на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства: запобігання ризику, нормування ризику, розподіл ризику між учасниками проекту, зменшення ступеня ризику, страхування ризику.

Для визначення впливу ризику на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно виявити найбільш значущі ризики, кількісно їх оцінити, розробити та впровадити систему нейтралізації їх впливу.

Аналіз ризику включає виявлення можливих варіантів вирішення проблеми; визначення потенційних наслідків застосування прийнятого рішення; інтегральне оцінювання ризику, що містить кількісний та якісний аспекти.

У науковій літературі виділяють такі основні методи оцінювання впливу ризиків на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства: статистичний, доцільності витрат, експертних оцінок, аналітичний, аналогів. Характеристику методів оцінювання впливу ризиків наведено в дод. Л.

Отже, існуючі методи оцінювання впливу ризику на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства спрямовані на комплексну реалізацію таких заходів: виявлення можливих варіантів вирішення проблеми; визначення потенційних наслідків застосування прийнятого рішення; інтегральне оцінювання ризику, що містить кількісний та якісний аспекти. При

цьому зберігається загальна тенденція до оцінювання ризику за двома напрямками: рівень ризику та ризик часу.

Рівень ризику являє собою оцінку відношення масштабу очікуваних втрат до обсягу майна підприємства, а також імовірності настання цих втрат. Під час оцінювання рівня ризику будь-яким методом вихідним параметром є змінність наслідків конкретного рішення.

На нашу думку, ефективне та раціональне використання методів оцінювання ризику дозволяє забезпечувати стабільність розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, підвищувати обґрунтованість прийняття інноваційних управлінських рішень у ризикових ситуаціях, покращувати фінансовий стан унаслідок проведення всіх видів їх діяльності.

Автором запропоновано алгоритм оцінювання ступеня впливу ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (рис. 4.6), сутність якого полягає у визначенні причин виникнення ризиків, видів ризику, що можуть виникнути, проведення аналізу виникненні ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, виборі методу оцінювання впливу ризиків.

Формування системи оцінювання ризиків на підприємствах має передбачати не тільки ідентифікацію ризиків, але й оцінювання їх, визначення, чи може їх брати на себе підприємство, чи виправдана очікувана дохідність від ризиків.

За результатами проведеного оцінювання визначається достатність цих оцінок. Якщо результат задовольняє, то формуються принципи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, продукуються та приймаються ефективні інноваційні управлінські рішення щодо нейтралізації ризиків на підприємствах готельно-ресторанного господарства.



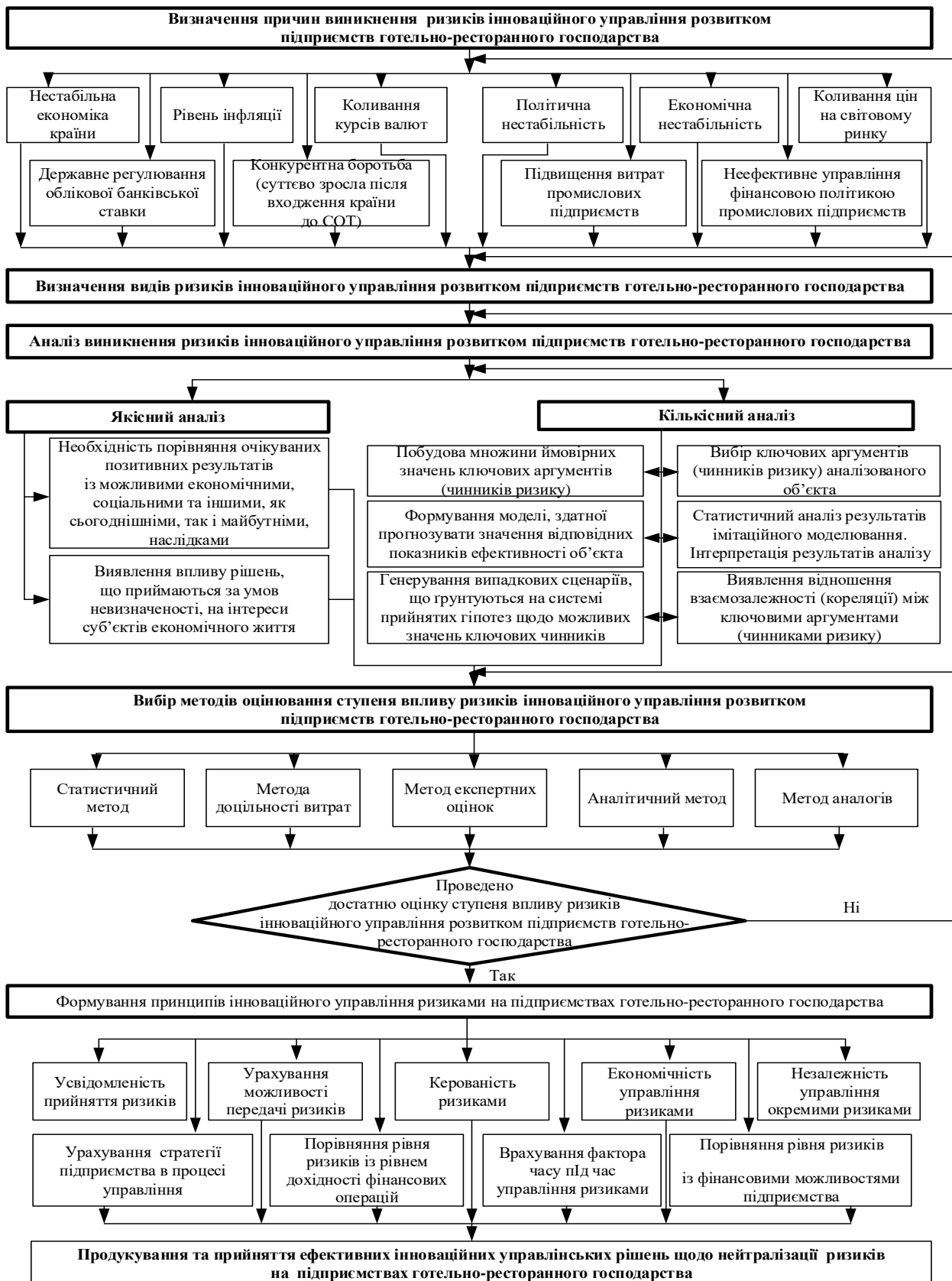


Рис. 4.6. Алгоритм оцінювання ступеня впливу ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

У разі якщо визначається недостатність інформації з оцінки ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, то знаходять інформацію, достатню для формування принципів, продукування та прийняття ефективних інноваційних управлінських рішень щодо нейтралізації ризиків на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Інноваційне управління ризиками на підприємствах готельно-ресторанного господарства – це система принципів та методів передбачення, запобігання, оцінювання та нейтралізації негативного впливу загроз і небезпек на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, з урахуванням сучасних тенденцій, вимог ринку, інноваційних технологій тощо.

Основні завдання управління ризиками на підприємствах готельно-ресторанного господарства полягають у визначенні слабких місць фінансово-господарської діяльності, систематичній діагностиці ймовірності настання несприятливих подій, виборі альтернативних варіантів управлінських рішень для забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю фінансових операцій, забезпеченні мінімізації втрат у разі настання несприятливих подій.

У світовій практиці до інноваційного управління ризиками підприємств входять такі завдання: вивчення ризикових сфер, пошук ефективних методів контролю, оцінювання та моніторинг ризиків, створення відповідних систем управління тощо.

У дослідженнях вітчизняних науковців достатньо повно розкриті проблеми аналізу причин виникнення, класифікації та методів кількісного оцінювання ризиків, але пошуку шляхів ефективного управління ризиками, які відповідали б сучасним інноваційним та прогресивним умовам господарювання, уваги приділено недостатньо.

Ризик має математично виражену ймовірність настання втрати, яка базується на статистичних даних і може бути розрахована з достатньо великим ступенем точності [10; 34; 220; 283; 407].

Формуючи ефективні управлінські рішення щодо виникнення ризикових ситуацій на підприємствах, необхідно використовувати економіко-математичні моделі, які допоможуть локалізувати та нейтралізувати негативний вплив ризиків, а саме розрахунки критеріїв Байєса-Лапласа, Севіджа, Вальда, Гурвіца, Ходжа-Лемана, Гермейєра та ін.

За результатами розрахунку загального інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства і визначення пріоритетних підприємств у кожному кластері за допомогою розрахунку середньої величини автором проведено розрахунок із вибору найменш ризикового підприємства готельно-ресторанного господарства (табл. 4.11) за допомогою різних методів (за останні три аналізовані роки 2014–2016 рр.).

Критерій Лапласа дає змогу визначити кращий варіант у тому випадку, якщо жодна з умов не має істотної переваги. Коли немає жодних підстав уважати, що кожний окремий стан природи більш імовірний порівняно з іншими використовують припущення про те, що ймовірність виникнення кожного з можливих станів навколишнього середовища однакова. У такому разі цінність кожної альтернативи можна обчислити за формулою звичайного середньоарифметичного всіх її можливих оцінок у різних станах природи. Оптимальною є та альтернатива, яка має найбільшу середню оцінку [494].

Критерій Гурвіца передбачає оцінку функцію між поглядом крайнього оптимізму та крайнього песимізму. Формула розрахунку критерію показана в разі застосування правила Гурвіца в умовах невизначеності. Критерій рекомендує не керуватися ані крайнім оптимізмом, ані крайнім песимізмом, а брати деякий середній результат [494].

Таблиця 4.8

## Розрахунок найменш ризикового підприємства готельно-ресторанного господарства за кластерами

Назва методу та методика розрахунку								
<b>Критерій Лапласа</b>								
для $F^+$ $A_i^* = \max_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}$ ; для $F^-$ $A_i^* = \min_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}$								
Підприємство за кластерами	Рік			$1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j)$	$\max_i \{ 1/n V(A_i, S_j) \}$			
	2014	2015	2016					
ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	0,704	0,783	0,799	$1/3(0,704+0,783+0,799)=0,762$				+
ПрАТ «Готель “Поділля”»	0,384	0,435	0,487	$1/3(0,384+0,435+0,487)=0,435$				
ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»	0,327	0,298	0,303	$1/3(0,327+0,298+0,303)=0,309$				
<b>Критерій Гурвіца</b>								
для $F^+$ $A_i^* = \max_i \left\{ \alpha \max_j \{ V(A_i, S_j) \} + (1-\alpha) \min_j \{ V(A_i, S_j) \} \right\}$ ; для $F^-$ $A_i^* = \max_i \left\{ (1-\alpha) \max_j \{ V(A_i, S_j) \} + \alpha \min_j \{ V(A_i, S_j) \} \right\}$								
Підприємство за кластерами	Рік			$1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j)$	$\max_i \{ 1/n V(A_i, S_j) \}$			
	2014	2015	2016					
ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	0,704	0,783	0,799	$0,6 \cdot 0,799 + 0,4 \cdot 0,704 = 0,548$				+
ПрАТ «Готель “Поділля”»	0,384	0,435	0,487	$0,6 \cdot 0,487 + 0,4 \cdot 0,384 = 0,446$				
ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»	0,327	0,298	0,303	$0,6 \cdot 0,327 + 0,4 \cdot 0,298 = 0,315$				
<b>Критерій Севіджа</b> (побудова матриці ризику)								
для $F^+$ $R_{ij}^* = \max_i \{ V(A_i, S_j) \} - V(A_i, S_j)$ ; для $F^-$ $R_{ij}^* = V(A_i, S_j) - \min_i \{ V(A_i, S_j) \}$ . $A_i^* = \min_i \max_j \{ R_{ij} \}$								
Підприємство за кластерами	Рік			Матриця ризику			$\max_j \{ R_{ij} \}$	$\min_i \max_j \{ R_{ij} \}$
	2014	2015	2016	2014	2015	2016		
ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	0,704	0,783	0,799	$0,704-0,704=0$	$0,783-0,783=0$	$0,799-0,799=0$	0	+
ПрАТ «Готель “Поділля”»	0,384	0,435	0,487	$0,704-0,384=0,32$	$0,783-0,435=0,348$	$0,799-0,487=0,312$	0,348	
ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»	0,327	0,298	0,303	$0,704-0,371=0,377$	$0,783-0,298=0,485$	$0,799-0,303=0,496$	0,498	

Критерій Севіджа – один із критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності. Умовами невизначеності вважається ситуація, коли наслідки прийнятих рішень невідомі і можна лише приблизно їх оцінити.

Для прийняття рішення використовуються різні критерії, завдання яких – знайти оптимальне рішення, яке дозволить максимізувати можливий прибуток та мінімізувати можливий збиток [489].

Отже, результати розрахунків за наведеними критеріями показали, що найменш ризиковими є підприємства першого кластера, що підтверджує адекватність кластерного аналізу.

Автором доведено, що доцільність прийняття конкретного управлінського рішення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що містить певні ризики, може бути виявлена проведенням ґрунтовного аналізу цих ризиків, визначенням взаємозв'язку між факторами виникнення ризику, прогнозуванням та оцінюванням ризиків, визначенням адаптивних методів впливу на фактори ризику, контролем результатів та прийняттям ефективного інноваційного управлінського рішення адаптивного впливу на ризик підприємств готельно-ресторанного господарства.

На нашу думку, уникнення ризику полягає в розробці заходів, які повністю нейтралізують певний вид ризику. До таких заходів перш за все слід віднести відмову від здійснення дій із надмірно високим рівнем ризику. Але при цьому підприємство готельно-ресторанного господарства може втратити запланований дохід та прибуток від операції, тобто виникає ризик втраченої вигоди. Тому використання такого способу уникнення ризику, має здійснюватися дуже виважено, з урахуванням втрат [84; 125; 257; 367; 412].

Обсяг можливих втрат визначається характером здійснених операцій, сумою активів або капіталу, які беруть участь у здійсненні операцій, ступенем імовірності виникнення відповідних ризиків. За рівнем можливих втрат від господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства операції доцільно об'єднати в певні групи (рис. 4.7).

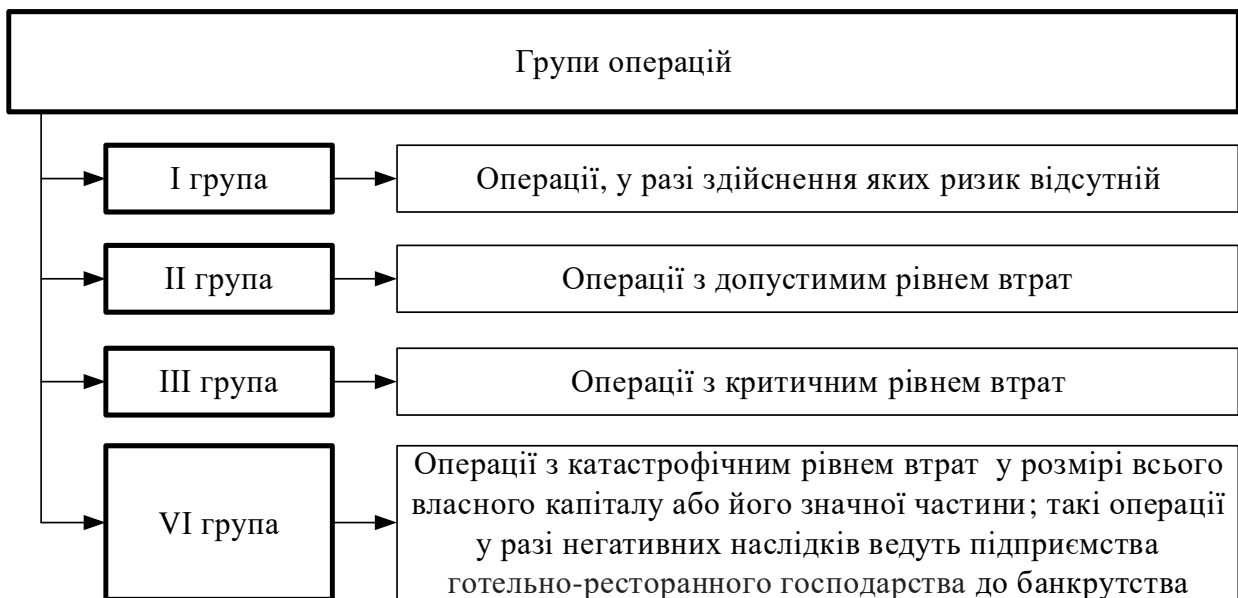


Рис. 4.7. Групи операцій, об'єднані за можливими втратами від господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

На підставі визначення рівня можливих втрат за окремими операціями необхідно згрупувати їх за відповідними зонами ризику. Таке групування дозволяє: визначити, які операції перебувають за межею допустимого ризику (особливо в зоні катастрофічного ризику), а отже, ще раз зважити доцільність їх проведення; оцінити рівень концентрації ризиків за окремими операціями за допомогою визначення питомої ваги кожної операції у відповідній зоні ризиків; виділити операції з високим рівнем концентрації ризиків в усіх зонах.

Визначення допустимого значення рівня ризиків за окремими операціями здійснюється залежно від виду вибраної фінансової політики на підприємстві (консервативної, помірної або агресивної) у розрізі окремої операції.

Кожне сучасне підприємство готельно-ресторанного господарства під час своєї діяльності має постійно проводити моніторинг ризиків, які можуть впливати на всі види діяльності. Рівень ризиків особливо збільшується в періоди нестабільного стану економіки та політики країни зокрема та світу загалом.

Формування внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків на підприємствах готельно-ресторанного господарства є основою системи їх інноваційного управління. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків являють собою систему заходів для їх мінімізації, які здійснюються в межах самого підприємства готельно-ресторанного господарства. Сукупність загроз та небезпек, які впливають на діяльність сучасного підприємства готельно-ресторанного господарства, потребує визначення причин виникнення, величини ризику, втрат, яких воно може зазнати та розробки заходів для запобігання та їх усунення.

На забезпечення ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства на сучасному етапі значно впливає специфіка їх діяльності, що визначає сукупність факторів та методів, під впливом яких формуються внутрішні механізми нейтралізації ризиків.

Механізми нейтралізації внутрішніх ризиків підприємства готельно-ресторанного господарства засновані на інформаційній базі, що постійно оновлюється, розширюється та включає в себе повну інформацію не тільки про реальний стан окремого підприємства готельно-ресторанного господарства, а й про зміни в законодавстві, нормативних документах, що суттєво впливають на їх розвиток.

На рис. 4.8 наведено запропонований автором механізм удосконалення системи інноваційного управління ризиками на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Основним об'єктом застосування внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків є зазвичай усі види допустимих ризиків, значна частина ризиків критичної групи, а також нестрахуючі катастрофічні ризики, якщо вони приймаються підприємством готельно-ресторанного господарства через об'єктивну необхідність. У сучасних умовах внутрішні механізми нейтралізації охоплюють переважну частину ризиків підприємства готельно-ресторанного господарства [10; 34; 163; 220; 276; 283; 407].

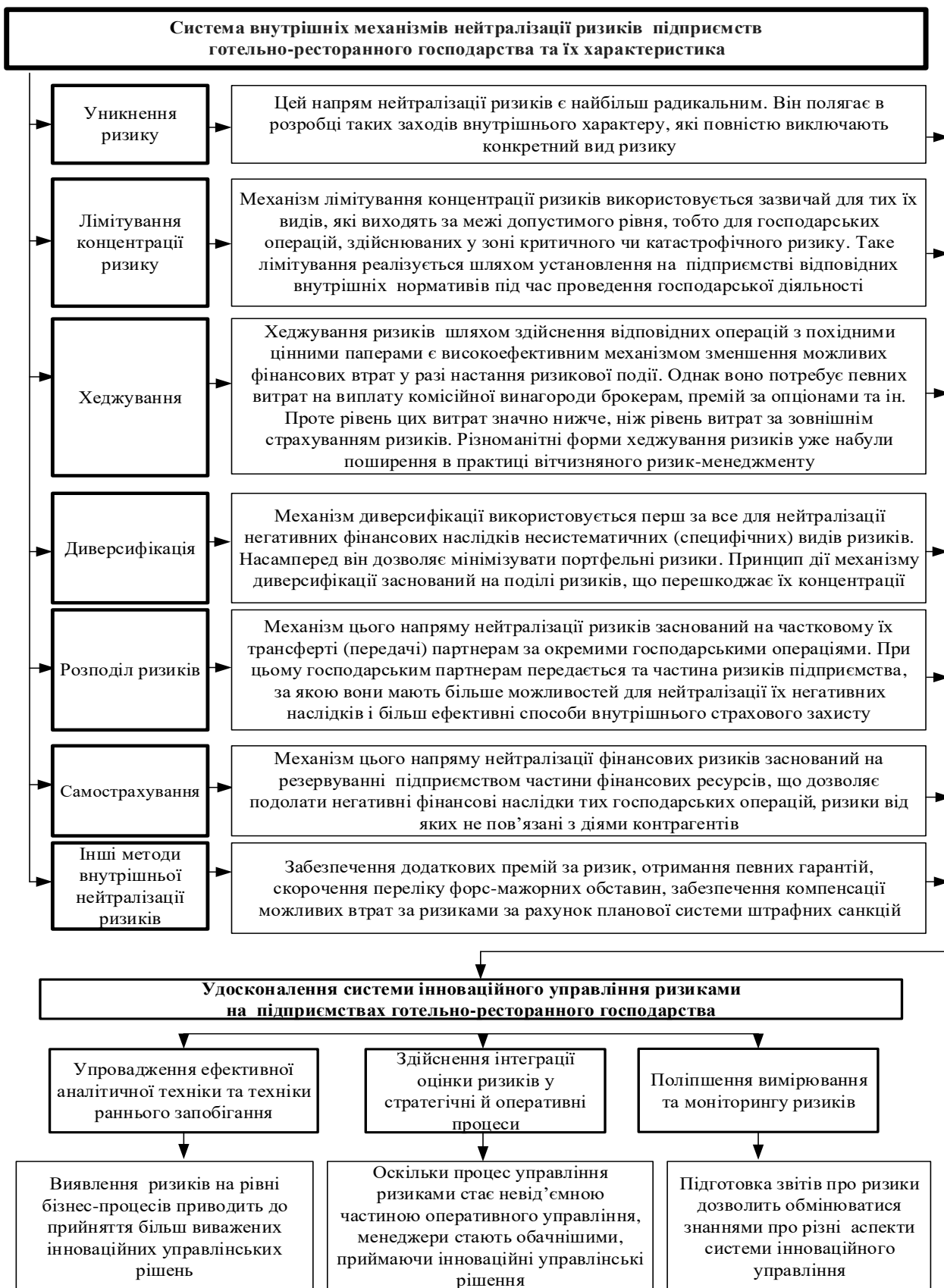


Рис. 4.8. Механізм удосконалення системи інноваційного управління ризиками на підприємствах готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)



Отже, перевагою використання внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків є високий ступінь альтернативності прийнятих інноваційних управлінських рішень щодо формування заходів зі зниження рівня ризику від їх діяльності, що формуються з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства та його можливостей, дозволяють найбільшою мірою врахувати вплив внутрішніх факторів на рівень ризиків під час нейтралізації їх негативних наслідків.

Значний ступінь невизначеності процесу обґрунтування проектів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства потребує розробки заходів для його штучного зниження, яке передбачає наявність точного оцінювання не тільки величини можливих втрат і ймовірності їх виникнення, але й впливу окремих чинників на загальний ризик проекту.

Відповідно до рис. 4.9 спочатку виконано декомпозицію ризику інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на складові елементи: елементарні ризики, які розділяються на сумісні й несумісні, а потім кожен із них – на чинники, які його спричинили.

Розглянемо практичний приклад аналізу наслідків упровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства та можливі чинники ризику.

Сутність системи НАССР полягає в такому [482]:

- гарантування випуску безпечної продукції завдяки систематичному контролю на всіх стадіях виробництва;
- керування всіма небезпечними чинниками, які загрожують безпечності продукції, тобто запобігання, усування чи мінімізування їх;
- гарантування, що харчові продукти є безпечними на момент їх споживання в їжу;
- забезпечення належних гігієнічних умов виробництва відповідно до міжнародних норм;

- демонстрування відповідності чинним законодавчим та нормативним вимогам до безпечності харчових продуктів;
- укріплення довіри споживачів, замовників та органів нагляду до продукції, що виробляється, та підвищення іміджу підприємства;
- розширення мережі споживачів продукції та вихід на закордонні ринки;
- підвищення відповідальності персоналу за випуск безпечної продукції та забезпечення розуміння всіма робітниками підприємства першорядної важливості безпечності продукції.

Із початком розробки та впровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно займатися забезпеченням належного рівня якості й безпечності харчових продуктів. У цьому разі слід зважати на перспективу. Необхідно створити службу постійного контролю харчових продуктів, що буде перевіряти не тільки готову до реалізації продукцію, а й обов'язково всю сировину та напівфабрикати, що надходять для приготування.

Досвід слід запозичувати у провідних світових лідерів у системі харчування. Необхідно використовувати ефективне сучасне обладнання, сучасні реактиви, обов'язковою умовою є висококваліфікований персонал. Це дозволить підвищити рівень якості харчових продуктів.

Отже, у зв'язку з цим виникають проблеми з додатковим інноваційним та інвестиційним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

На рис. 4.9 показано побудовану відповідно до запропонованого підходу структурно-логічну схему оцінювання одного з елементарних ризиків від упровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства.

Упровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства



Рис. 4.9. Структурно-логічна схема аналізу впливу ризику від упровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства

Результатом побудови структурно-логічної схеми аналізу впливу ризику від упровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства є підтвердження необхідності формування такої системи, що дасть можливість отримати додатковий розвиток, додаткові робочі місця, підвищити попит та додатковий прибуток.

Управління ризиками інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на етапі їх нейтралізації передбачає реалізацію системоутворюючої сукупності управлінських рішень превентивного характеру з метою зменшення або нівелювання негативних наслідків, імовірність настання яких визначається ризиком.

Отже, нейтралізація ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має здійснюватися із дотриманням сукупності певних критеріїв та принципів, серед яких необхідно виділити такі:

- інформаційна достовірність, яка передбачає своєчасне та повне надання інформації, необхідної для адекватної нейтралізації ризику інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;

- адекватність як форма обґрунтованого використання методу нейтралізації ризику інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства відповідно до його базових характеристик;

- ефективність нейтралізації ризику шляхом максимального запобігання потенційним негативним наслідкам, імовірність настання яких визначається ризиком інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у просторі та часі;

- інші принципи, які визначаються специфікою моделі управління ризиками інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Автором розроблено методику нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яку наведено на рис. 4.10.

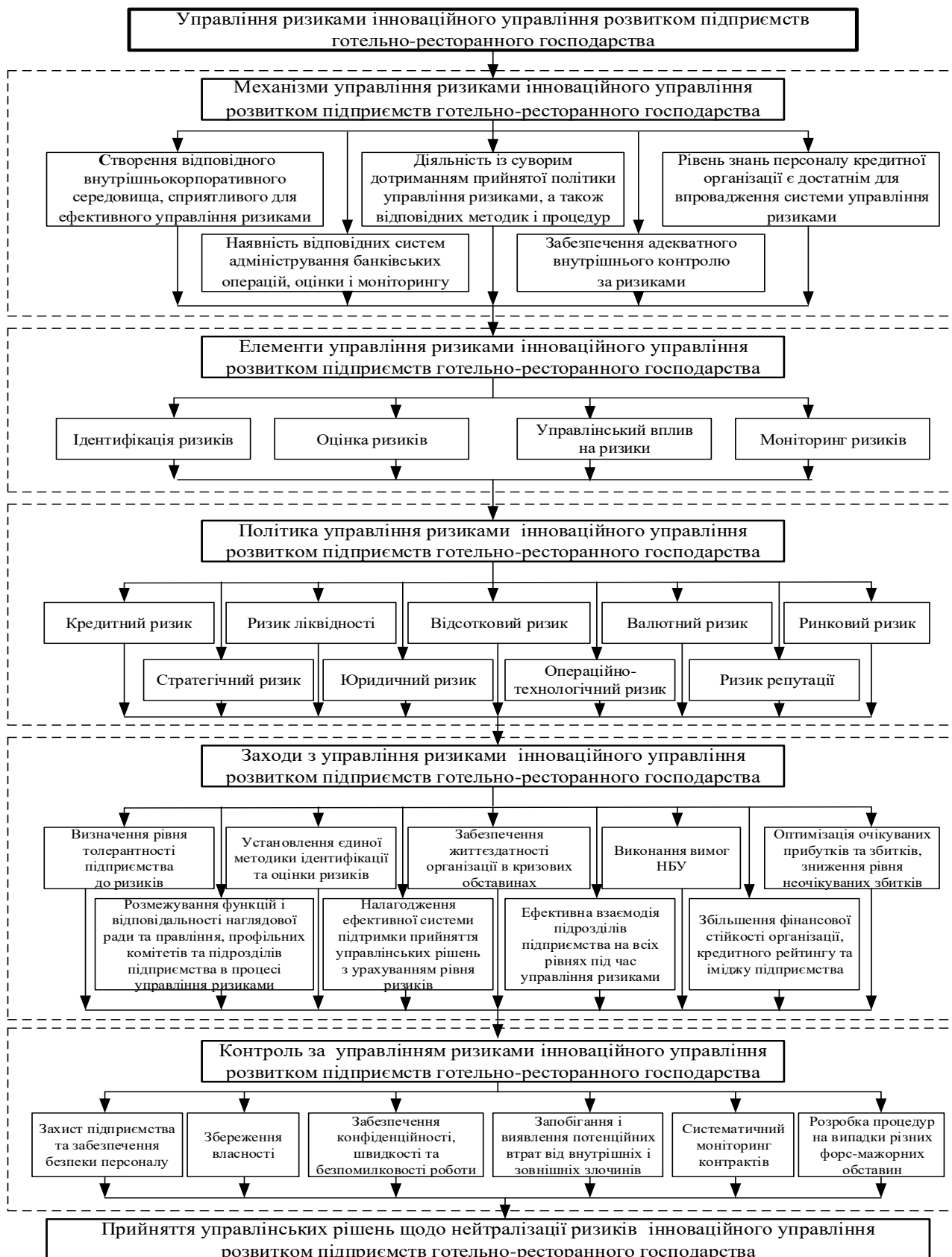


Рис. 4.10. Методика нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

На наш погляд, забезпечення нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі стратегії уникнення ризику передбачає прийняття інноваційних управлінських рішень шляхом порівняльного аналізу фінансово-математичних моделей альтернативних сценаріїв з метою визначення безризикового сценарію із наступним прийняттям його за основний. Однак слід відзначити, що існування безризикового сценарію здійснення певної операції в умовах невизначеності ринкового середовища виглядає досить проблематичним, у зв'язку з чим прийнято говорити про відносну безризиковість.

У деяких випадках нейтралізувати ризики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за рахунок внутрішніх механізмів фінансової стабілізації неможливо. У цьому разі з метою уникнення збитків від настання ризиків керівництву підприємств готельно-ресторанного господарства доцільно звертатися до страхових послуг.

#### 4.3. Науково-методичний підхід до прогнозування рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Однією із найважливіших функцій управління є прогнозування, яке в системі інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства виконує такі завдання: визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування; оцінка соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу; визначення змісту заходів із реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій; оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і відшкодування наслідків обмежень у системі «час–гроші».

Однак деякі підприємства, приймаючи рішення щодо майбутньої діяльності, або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх недостатньо. Зазвичай такі підприємства функціонують недовго, оскільки навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають для них несподіванкою: підприємство виявляється не готовим до повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або зазнає краху під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Прогноз (від гр. *prognosis* – передбачення) означає спробу визначити стан будь-якого явища чи процесу в майбутньому. Це ймовірний опис можливого або бажаного [489].

Мета прогнозування – отримання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку показників, що характеризують відповідні явища та процеси і впливають на прийняття конкретного управлінського рішення та управління організацією загалом.

Економічне прогнозування можна зарахувати до основних галузей прогнозування. Його результати використовуються для розробки інноваційних управлінських рішень в інвестиційній, маркетинговій, збутовій та інших сферах діяльності. Оскільки будь-яке інноваційне управлінське рішення за своєю суттю є прогнозним, то прогнозування створює фундаментальну основу управлінської діяльності в будь-якій сфері.

Роль прогнозування в менеджменті нерозривно пов'язана з роллю прийняття рішень, а прийняття інноваційних управлінських рішень є основною процедурою циклу управління в діяльності менеджерів усіх рівнів. Нерозривний зв'язок рішення і прогнозування пояснюється тим, що до прийняття рішення необхідно здійснити низку заходів: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз, подати в зручній формі. Прогнозування відбувається одночасно на базі інтуїтивної інформації з використанням уяви, предметної інформації та логіки, кількісних даних і математичних методів (дод. М, Н).

На практиці використовують різні методи прогнозування. На вибір методу впливають такі фактори:

- форма прогнозу;
- період прогнозування;
- доступність, відповідність та придатність даних;
- точність прогнозу;
- особливості об'єкта прогнозування;
- витрати на прогнозування.

Методи прогнозування мають відповідати таким вимогам: поєднання суб'єктивної цінності та об'єктивної значущості оцінок; чітке застосування оцінок, яке не допускає різних тлумачень щодо вибору методів; можливість накопичення статистичної інформації та її використання для прогнозування.

Кількісні методи базуються на інформації, яку можна одержати, знаючи тенденції зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Прикладами цих методів є аналіз часових рядів, причинно-наслідкове (каузальне) моделювання тощо.

Якісні методи ґрунтуються на досвіді, інтуїції, експертних оцінках фахівців у галузі прийняття рішень, наприклад: методи експертних оцінок, думка журі (усереднення думок експертів у релевантних сферах), моделі очікування споживача (результат опитування споживачів), думки досвідчених торговельних агентів.

Термін «метод» походить від грецького «methodos», що в перекладі означає «шлях до чогось», тобто знання про те, якими способами, в якій послідовності потрібно розв'язувати певні завдання. У прогнозуванні метод – складний прийом, упорядкована сукупність простих прийомів, спрямованих на розробку прогнозу в цілому [135; 257; 349].

У більш широкому значенні методи прогнозування можна визначити як упорядковану сукупність конкретних форм теоретичного або практичного підходу до розробки прогнозу, одну чи декілька математичних або логічних



операцій, спрямованих на отримання конкретного результату внаслідок розробки прогнозів.

Методи прогнозування – методи, що забезпечують науково обґрунтовані прогнози майбутнього [161; 345; 471].

У науковій літературі поняття «методи прогнозування» визначається по-різному, але спільною рисою є те, що всі визначення трактуються як певні дії, спрямовані на передбачення майбутнього. Методи прогнозування – це прийоми і способи, що виникли в результаті аналізу минулого і сучасного, під час виявлення певних закономірностей, за допомогою яких, проаналізувавши минуле, люди намагаються передбачити майбутнє (дод. О).

Класифікацію методів прогнозування рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено на рис. 4.11.

Отже, інноваційне управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається в керованій підсистемі та пов'язана з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій, тобто це вид роботи в самому апараті управління, певний етап управління, що враховує нові тенденції внутрішнього і зовнішнього середовища. В іншому значенні інноваційне управлінське рішення є описом передбачуваних дій керуючої системи відносно керованої. Методи, за допомогою яких здійснюється передбачення, і є методами прогнозування.

Під час пошуку оптимального рішення порівнюють очікуваний результат із прогнозними альтернативами. Слід враховувати вплив некерованих факторів на наслідки реалізації прийнятого рішення, а також ступінь можливого максимального ризику. Проблема оптимального вибору на стадії прийняття рішення потребує врахування корисності та витрат ресурсів.

Проблеми виникають, коли на підприємстві складається така ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена внутрішніми та зовнішніми чинниками.

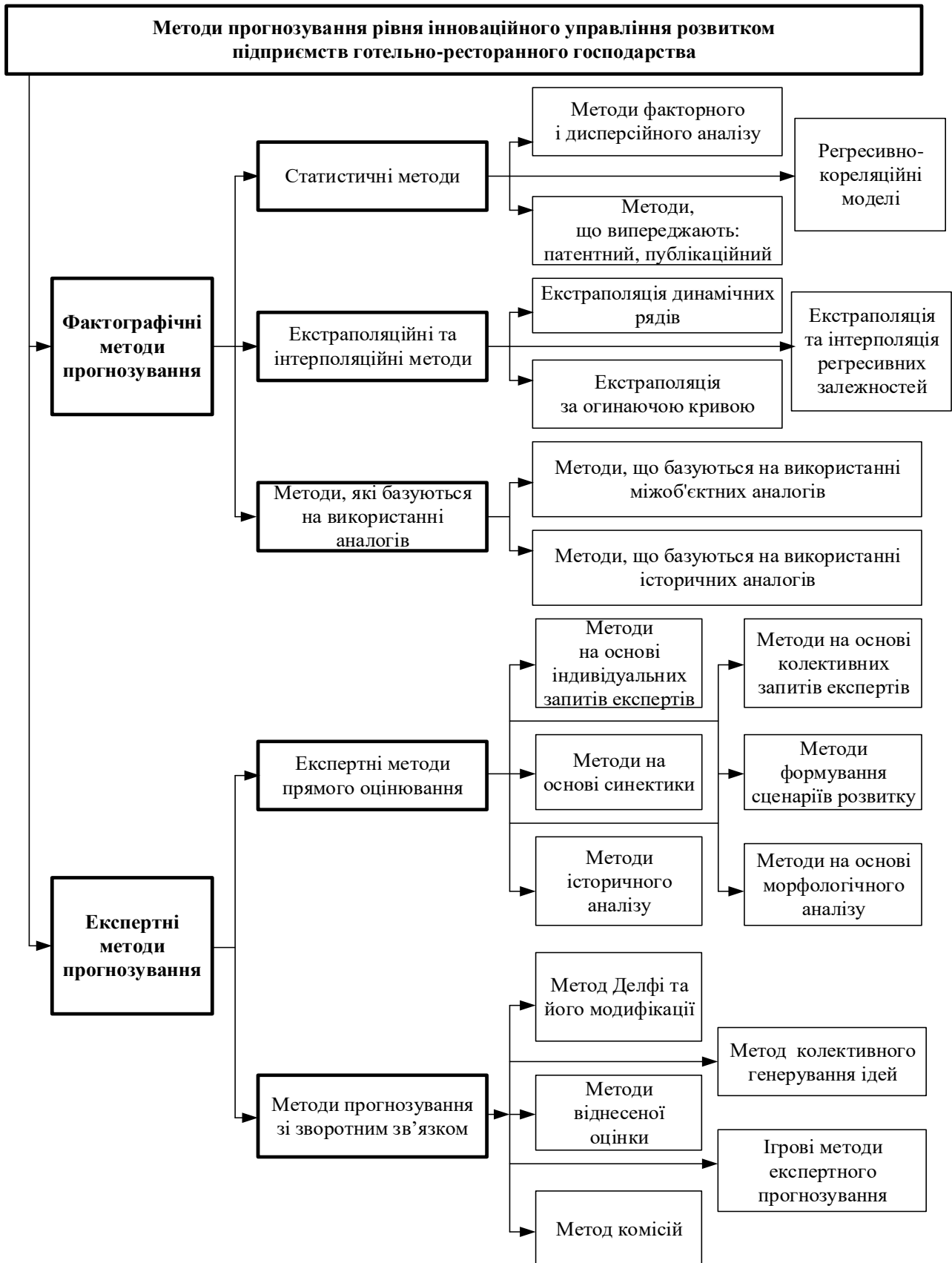


Рис. 4.11. Методи прогнозування рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

До внутрішніх чинників належать цілі та стратегія підприємства, технологія та ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони формують підприємство як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які зберегли б цілісну систему. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи інноваційного управління, тому необхідно своєчасно виявляти, усувати та запобігати їх появі в майбутньому завдяки вдосконаленню системи інноваційного управління.

Зовнішні чинники – складові середовища, в якому працює підприємство готельно-ресторанного господарства. Вони можуть бути прямими та опосередкованими, загрозливими і такими, що відкривають нові можливості.

На сьогодні існує багато тренінгових, семінарських центрів, шкіл для підвищення кваліфікації управлінців (наприклад, MBA, MSFO тощо). Відвідування цих центрів дасть можливість підвищити кваліфікацію управлінцям, поповнити знання, перейняти досвід у більш досвідчених викладачів та в зарубіжних партнерів.

Проблему недосконалих методів прогнозування можна вирішити шляхом постійного вдосконалення та поповнення, розробки обґрунтованої класифікації методів прогнозування з метою забезпечення вивчення та аналізу цих методів, а також для полегшення вибору відповідного методу під час розробки прогнозів [201].

Якщо підприємство має декілька співвласників, які не можуть порозумітися і прийняти єдиного рішення щодо розв'язання проблеми, то можна звернутися до підлеглих та попросити висловити свою думку щодо проблеми. Проблема може вирішуватися за допомогою оцінювання, тестів та інших методів опитування. Завдяки цьому можна визначити дійсний вплив інноваційного управління в цілому або окремої програми на вирішення проблем, на які вони були спрямовані.

Підготовка певного рішення потребує його всебічного поінформування та обґрунтування. Робота передбачає ознайомлення і з'ясування керівниками

характеру і наслідків застосованого раніше рішення, що передує цьому, ознайомлення з чинними інструкціями, одержання додаткової інформації від підрозділів та осіб, компетентних стосовно цієї проблеми. Поряд із цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинне суперечити існуючим актам і директиві. Керівник має знати останні досягнення в готельно-ресторанній індустрії, постійно працювати над підвищенням своєї фахової компетенції, створювати умови для відвідування підприємства, відвідувати конференції, семінари, спеціальні лекції й інші заняття. При цьому керівникам необхідно вміти мислити економічно грамотно та застосовувати розробки науково-технічного прогресу.

Аналіз та порівняння досягнутих результатів із прогностичними на основі якісних та кількісних показників дає можливість удосконалити наявні методи прогнозування та використовувати найбільш прийнятні з них для кожної конкретної ситуації.

Таким чином, на взаємозв'язок умов здійснення прогнозу і його цілей впливає взаємозв'язок прогнозування та прийняття рішень. Рішення зазвичай приймаються на підставі даних прогнозування. У свою чергу, прийняті рішення впливають на результати здійснення прогнозів. Тому з метою уникнення розбіжностей між прогнозуванням і прийняттям рішень необхідно систематично коригувати прогноз, у тому числі порівнюючи його з цілями розвитку об'єкта прогнозування та їх здійсненням.

Удосконалення процесу прийняття інноваційних управлінських рішень і, відповідно, підвищення якості прийнятих рішень досягаються завдяки використанню наукового підходу і методів прийняття рішень.

Досвід провідних підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в інтервалі ретроспективного аналізу, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

Основними методами прогнозування, що використовуються в системі інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, є методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання (дод. П).

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Ці методи використовують за умови відносно стабільного розвитку підприємства або за наявності сезонних чи циклічних коливань із чітко вираженим трендом. Під трендом (від англ. trend – напрям, тенденція) мають на увазі тривалу тенденцію зміни економічних показників у економічному прогнозуванні.

Якщо розвиток показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в попередні періоди характеризувався значною нестабільністю і суттєвим коливанням фінансових показників, то їх екстраполяція на майбутні періоди буде неможливою, а отже, є недоцільним використання відповідних методів.

Можна виокремити три основні групи методів прогнозування за допомогою екстраполяції: методи визначення середніх величин, екстраполяція тренду, експоненціальне згладжування.

Експоненціальне згладжування є одним із методів короткострокового фінансового прогнозування, що базується на аналізі ряду динаміки. Цим методом проведено розрахунки пріоритетних підприємств готельно-ресторанного господарства з кожного кластера.

Спрогнозовано рівень інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства методом експоненціального згладжування для підприємства першого кластера ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» за допомогою програми STATISTICA 6.0. Отримані результати наведено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Прогноз інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» методом експоненціального згладжування**

Рік	Період	Заявка	Прогноз	Залишок
2007	1	0,619	#Н/Д	#Н/Д
2008	2	0,677	0,619	0,058
2009	3	0,719	0,671	0,048
2010	4	0,85	0,714	0,136
2011	5	0,839	0,836	0,003
2012	6	0,795	0,839	-0,044
2013	7	0,691	0,799	-0,108
2014	8	0,704	0,702	0,002
2015	9	0,783	0,704	0,079
2016	10	0,799	0,775	0,024
2017	11	–	0,797	–
2018	12	–	0,806	–
2019	13	–	0,819	–
2020	14	–	0,837	–
2021	15	–	0,859	–

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» наведено на рис. 4.12.

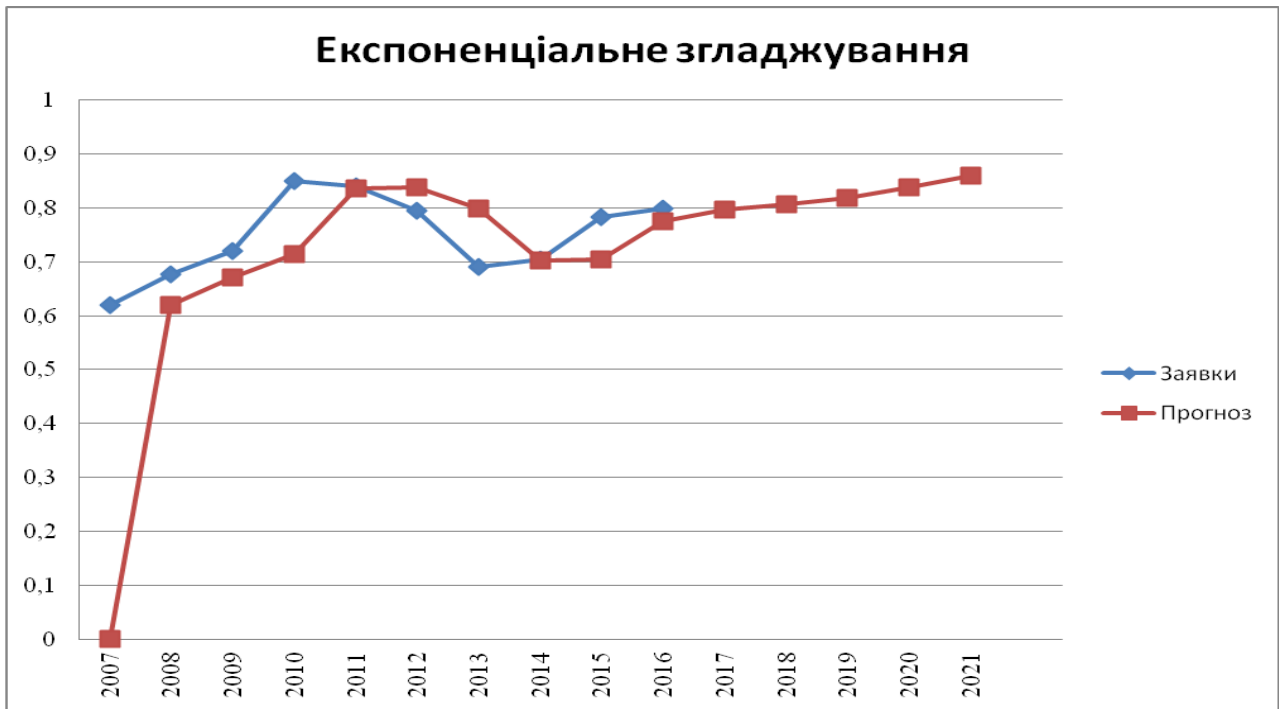


Рис. 4.12. Динаміка зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» за 2007–2016 рр. та прогноз на 2017–2021 рр.

Отже, результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» на 2017–2021 рр. свідчать про те, що інтегральний показник підприємства складатиме у 2017 році – 0,797; у 2018 – 0,806; у 2019 – 0,819; у 2020 – 0,837; у 2021 – 0,859, що свідчить про його підвищення.

Аналіз графіка динаміки зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» за 2007–2016 рр. та прогнозу на 2017–2021 рр. дає можливість зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

Спрогнозовано рівень інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства методом експоненціального згладжування для підприємства другого кластер ПрАТ «Готель “Поділля”» за допомогою програми STATISTICA 6.0. Отримані результати наведено в табл. 4.10.

*Таблиця 4.10*

**Прогноз інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Поділля”» методом експоненціального згладжування**

Рік	Період	Заявка	Прогноз	Залишок
1	2	3	4	5
2007	1	0,532	#Н/Д	#Н/Д
2008	2	0,581	0,532	0,049
2009	3	0,594	0,576	0,018
2010	4	0,451	0,592	-0,141
2011	5	0,578	0,465	0,113
2012	6	0,581	0,567	0,014
2013	7	0,376	0,580	-0,204
2014	8	0,384	0,396	-0,012
2015	9	0,435	0,385	0,050
2016	10	0,487	0,430	0,057
2017	11	–	0,421	–
2018	12	–	0,434	–



1	2	3	4	5
2019	13	–	0,498	–
2020	14	–	0,504	–
2021	15	–	0,515	–

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Поділля»» наведено на рис. 4.13.

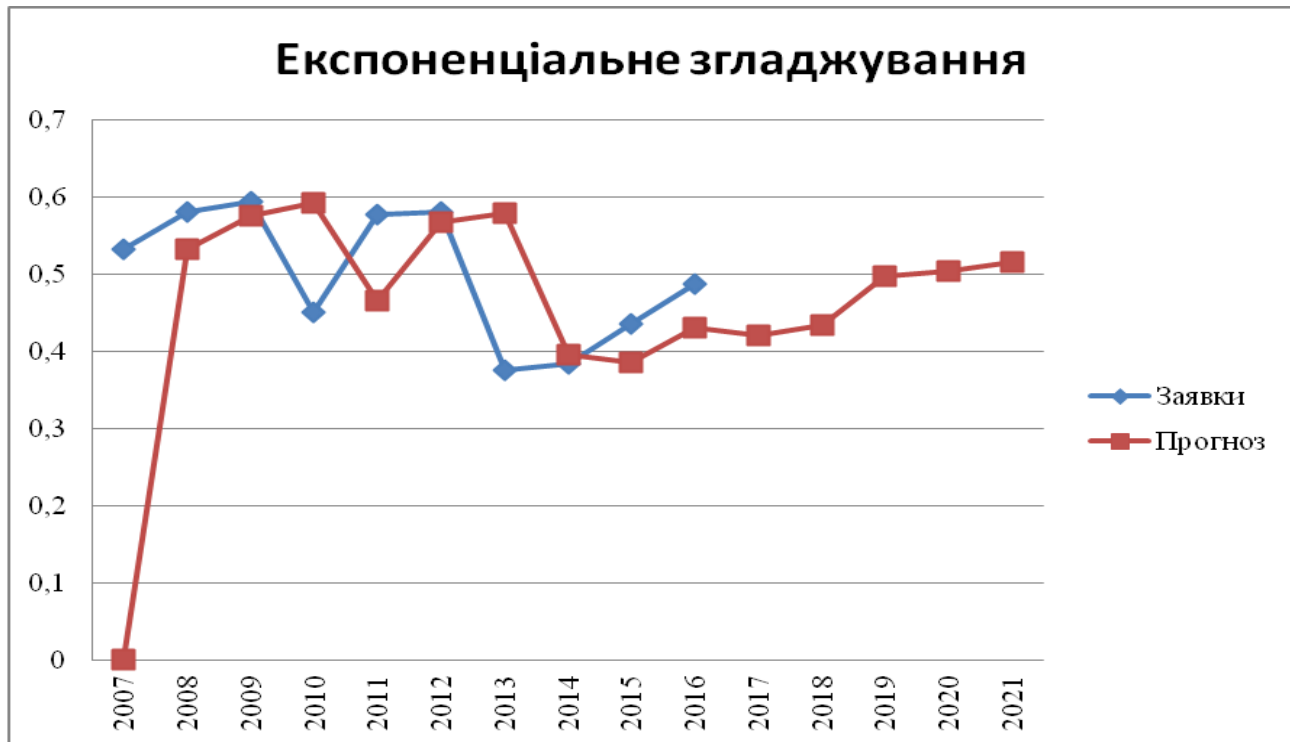


Рис. 4.13. Динаміка зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Поділля»» за 2007–2016 рр. та прогноз на 2017–2021 рр.

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Поділля”» на 2017–2021 рр. показали, що інтегральний показник ПрАТ «Готель “Поділля”» складатиме у 2017 році – 0,421; у 2018 – 0,434; у 2019 – 0,498; у 2020 – 0,504; у 2021 – 0,515, що свідчить про його підвищення.

Аналіз графіка динаміки зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Поділля”» за 2007–2016 рр. та прогнозу на 2017–2021 рр. свідчить про те, що розрахункові прогнозні показники близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

Спрогнозовано рівень інтегрального показника інноваційного управління розвитком методом експоненціального згладжування для підприємства готельно-ресторанного господарства третього кластера ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» за допомогою програми STATISTICA 6.0. Отримані результати наведено в табл. 4.11.

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» наведено на рис. 4.14.

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» на 2017–2021 рр., показали, що інтегральний показник складатиме у 2017 році – 0,297; у 2018 – 0,284; у 2019 – 0,282; у 2020 – 0,276; у 2021 – 0,269, що свідчить про його незначне зниження.

**Прогноз інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» методом експоненціального згладжування**

Рік	Період	Заявка	Прогноз	Залишок
2007	1	0,321	#Н/Д	#Н/Д
2008	2	0,283	0,321	0,038
2009	3	0,326	0,287	0,039
2010	4	0,322	0,309	0,013
2011	5	0,322	0,318	0,004
2012	6	0,316	0,322	0,006
2013	7	0,322	0,317	0,005
2014	8	0,327	0,321	0,006
2015	9	0,298	0,326	0,028
2016	10	0,303	0,301	0,002
2017	11	–	0,297	–
2018	12	–	0,284	–
2019	13	–	0,282	–
2020	14	–	0,276	–
2021	15	–	0,269	–

Аналіз графіка динаміки зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» за 2007–2016 рр. та прогнозу на 2017–2021 рр. свідчить про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

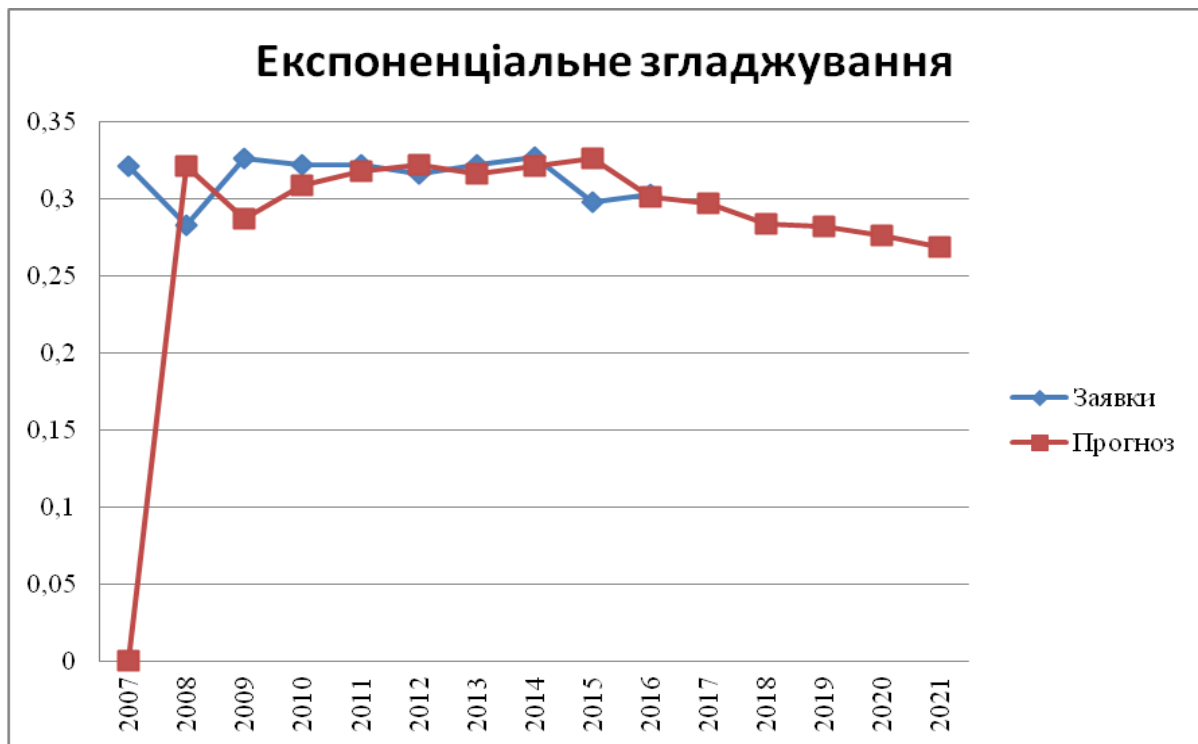


Рис. 4.14. Динаміка зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» за 2007–2016 рр. та прогноз на 2017–2021 рр.

Отже, прогнозування інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства методом експоненціального згладжування довело свою достовірність. Майже всі прогнозні показники близькі, а в деяких випадках навіть збіглися із заявками, тому цей метод може використовуватися підприємствами готельно-ресторанного господарства для прогнозування своєї діяльності.

Результати прогнозування свідчать про те, що підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно постійне інноваційне управління їх розвитком з метою отримання позитивного результату від їх діяльності.

На нашу думку, термін «інноваційне управлінське рішення» вживається як вибір альтернативи; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації, що виникає під впливом перманентного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інноваційне управлінське рішення є результатом креативної управлінської діяльності.

У більш широкому значенні інноваційне управлінське рішення розглядають як основний вид креативної управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно-послідовних інноваційних управлінських дій, що забезпечують реалізацію поставленої мети.

Отже, рішення щодо інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства на основі прогнозних показників – це рішення, спрямоване на вирішення проблеми та досягнення певної мети, для реалізації якого потрібно обрати такі креативні методи виконання, що зроблять очікуваний результат реальним.

Із метою підвищення ефективності роботи підприємств готельно-ресторанного господарства запропоновано використовувати концепцію Marketing Mix. Ця концепція має декілька базових і додаткових елементів комплексу концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix), сутність яких розкрито в табл. 4.12.

У цілому, це комплекс заходів, які підприємства готельно-ресторанного господарства можуть розробити та запропонувати для того, щоб задовольнити попит споживачів.

Проаналізувавши елементи комплексу концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix) можна запропонувати впровадження двох компонент, які в сучасних динамічних умовах відіграють важливу роль, а саме: P10 – possibility – можливість та P11 – position – позиція (позиція на ринку).

Відповідно до академічного тлумачного словника [492] «можливість» – це внутрішні сили, ресурси, здатності. Керівництву необхідно усвідомлювати, який внутрішній потенціал має його підприємство, з метою досягнення поставленої мети. На цьому етапі необхідно розуміти, які інноваційні рішення продукувати, яких фахівців залучати, де брати інвестиції тощо.

## Елементи комплексу концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix)

Маркетингова програма підприємства	Склад та сутність маркетингової програми підприємства
4P	P1 – product – продукт, P2 – price – ціна, P3 – promotion – просування, P4 – place – місце продажу
7P	P1 – product – продукт, P2 – price – ціна, P3 – promotion – просування, P4 – place – місце продажу, P5 – people – персонал, P6 – physical evidence – матеріальні та фізичні свідчення, P7 – process – спосіб надання послуг
9P	P1 – product - продукт, P2 – price – ціна, P3 – promotion – просування, P4 – place – місце продажу, P5 – people – персонал, P6 – partnership – партнерство, P7 – process – спосіб надання послуг, P8 – packaging – пакування, P9 – programming – програмування

Можливість [362] – це система зв'язків і відносин, що зумовлюють виникнення тенденцій, передумов змін, розвитку в певному напрямі, із певними

передбачуваними результатами. Це майбутнє в сьогодні, що за певного збігу обставин може стати реальним фактом.

На нашу думку, можливість включає в себе перспективу, імовірність, альтернативу, потенціал та спроможність, що є напрямками інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (рис. 4.15). Тому, саме можливість є одним із рушійних напрямів формування стратегічних планів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

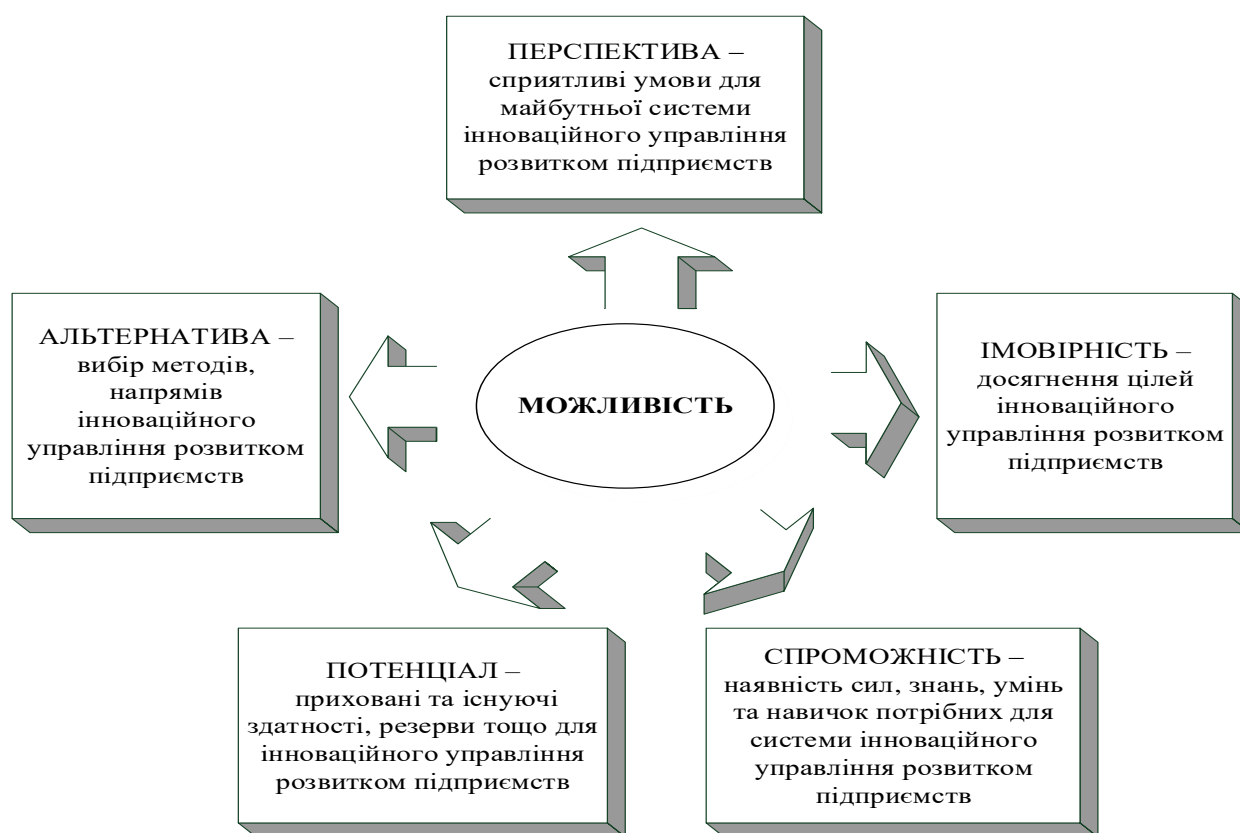


Рис. 4.15. Сутнісна характеристика поняття «можливість»

Систематичне оцінювання конкурентної позиції підприємств готельно-ресторанного господарства порівняно з основними конкурентами – важливий етап аналізу стану підприємств готельно-ресторанного господарства. Міцність конкурентної позиції підприємств готельно-ресторанного господарства

оцінюється не тільки за витратами, але і за такими важливими з точки зору конкуренції показниками, як якість товару чи послуги, фінансова стійкість, технологічні можливості тощо відносно основних конкурентів.

Порівняльна оцінка підприємств готельно-ресторанного господарства та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони підприємств-суперників. Методика оцінювання складається з етапів, що наведені на рис. 4.16.

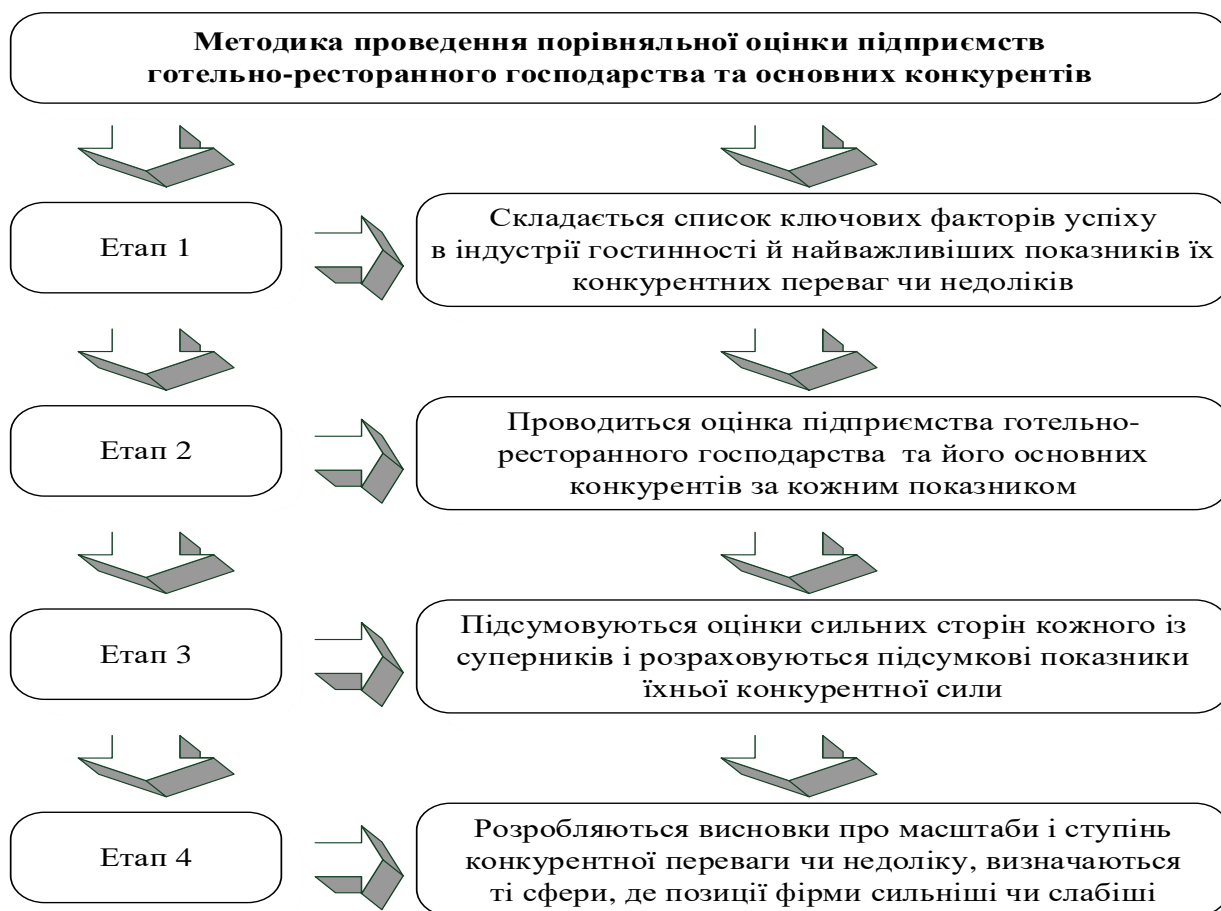


Рис. 4.16. Методика проведення порівняльної оцінки підприємств готельно-ресторанного господарства та основних конкурентів

Для визначення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства формується група експертів, які виставляють цьому



підприємству та його основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактора. Використовуються незважена і зважена оцінки конкурентної сили.

Оцінювання ринкової позиції підприємства готельно-ресторанного господарства здійснюється за багатьма параметрами.

У разі незваженої оцінки передбачається, що кожен ключовий фактор успіху / конкурентна сила однаково важливі, але зазвичай вони неоднаково значущі. Тому вважається, що система зважених оцінок конкурентної сили підприємств готельно-ресторанного господарства більш досконала.

Під час проведення аналізу ринкової позиції підприємства готельно-ресторанного господарства зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи:

STEP-аналіз;

SWOT-аналіз;

SPACE-аналіз;

GAP-аналіз;

метод аналізу LOTS;

PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта;

модель GE/McKinsey;

система 111-555.

Проведення таких видів аналізу ринкової позиції необхідне для партнерів підприємств готельно-ресторанного господарства та підприємців, які хотіли б вкласти свій капітал у їх розвиток. Дуже важливо знати й параметри прибутковості виробництва. Одним із найважливіших параметрів, що дає змогу робити висновки про позицію підприємства на ринку, є рентабельність продажу. Вказуючи на частку прибутку у валовому обороті підприємства, цей показник водночас свідчить і про його цінову конкурентоспроможність. Оцінка його динаміки і порівняння з аналогічним показником інших підприємств дозволяє зробити висновок про доцільність вибору певного підприємства готельно-ресторанного господарства як партнера або об'єкта інвестицій.

Для потенційних інвесторів важливо знати про надійність підприємств готельно-ресторанного господарства із позиції одержання гарантованого доходу. Тому, на нашу думку, саме оцінка позиції підприємства на ринку дасть можливість підприємствам готельно-ресторанного господарства впроваджувати інноваційні заходи та мати тенденцію до розвитку.

Отже, за результатами проведеного дослідження розроблено модель формування елементів комплексу концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix) 11P (рис. 4.17), яка включає в себе:

- P1 – product – продукт,
- P2 – price – ціна,
- P3 – promotion – просування,
- P4 – place – місце продажу,
- P5 – people – персонал,
- P6 – partnership – партнерство,
- P7 – process – спосіб надання послуг,
- P8 – packaging – пакування,
- P9 – programming – програмування,
- P10 – possibility – можливість,
- P11 – position – позиція (позиція на ринку).

Таким чином, запропонована модель формування елементів комплексу концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix) 11P дасть можливість визначити сукупність економічних відносин, що базуються на регулярних обмінних операціях між підприємствами готельно-ресторанного господарства і споживачами, які об'єднують попит та пропозицію для забезпечення купівлі-продажу готельних та ресторанних послуг у певний час і в певному місці.

Отже, основними поняттями дослідження ринку на рівні готельної індустрії в цілому виступають попит, пропозиція, ринкова рівновага, продавці, покупці, продукт. Під ринком у цьому випадку мають на увазі механізм взаємодії покупців, що представляють ринковий попит, і продавців, які надають ринкову пропозицію.

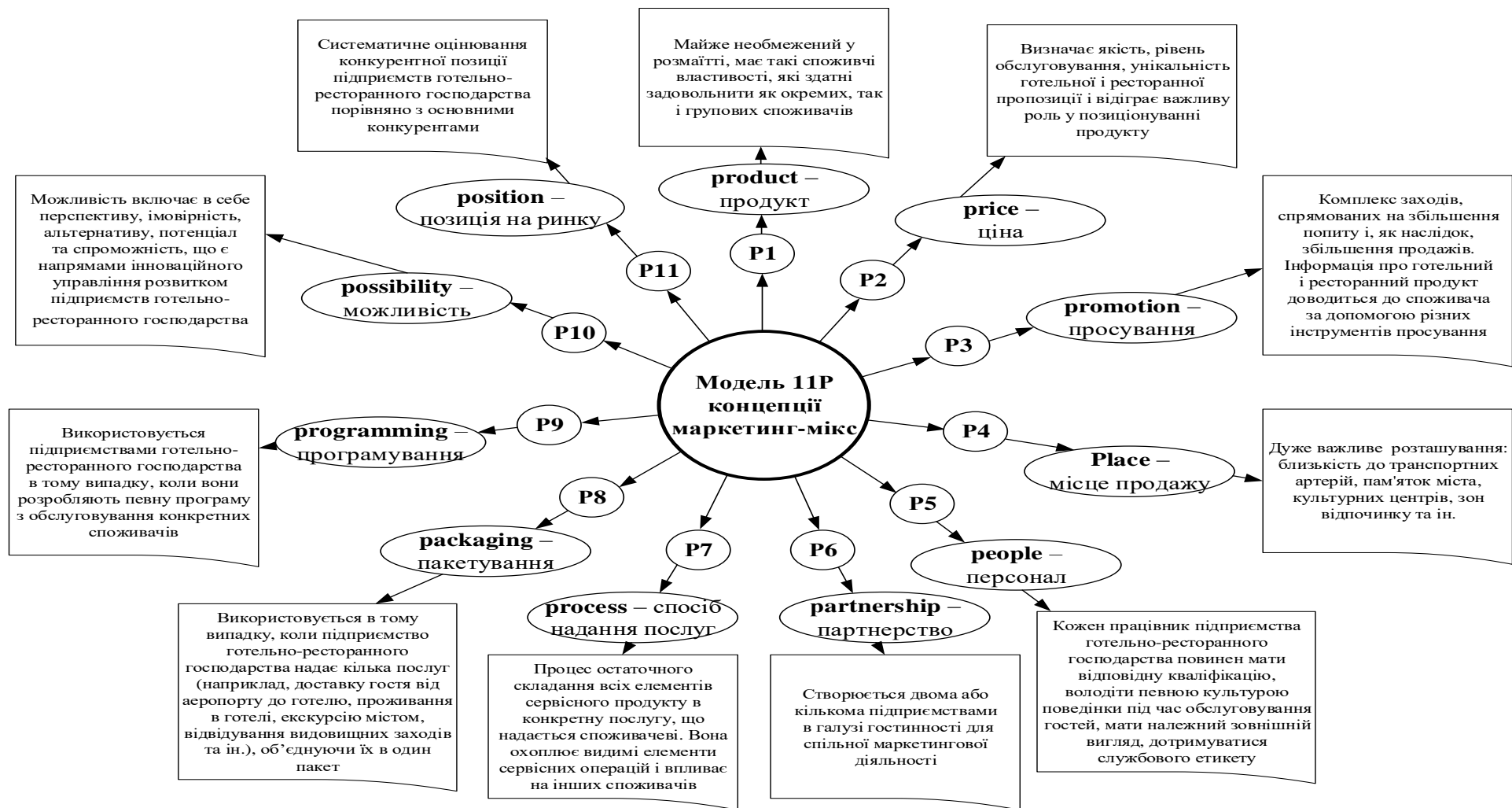


Рис. 4.17. Модель формування елементів комплексу концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix) 11P (авторська розробка)

#### 4.4. Теоретична модель формування лояльності споживачів підприємств готельно-ресторанного господарства

Еволюція суспільства свідчить про те, що для подальшого розвитку будь-якої системи необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні механізми. Сучасні умови вимагають інтенсивного розвитку для завоювання нових ринків, підвищення конкурентоспроможності шляхом упровадження інноваційних видів продукції та послуг. Це один із найважливіших напрямів використання факторів розширеного відтворення капіталу та інших ресурсів, що має вирішальне значення для прогресивної структурної модернізації, пов'язаної з переходом від сировинної орієнтації до інноваційної й високотехнологічної економіки.

Об'єктивні умови розвитку конкурентного середовища потребують зміцнення зв'язку науково-технічних досягнень та інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, створення таких організаційних форм, які дозволять забезпечити швидке проходження науково обґрунтованих ідей від їх зародження до широкого застосування на практиці.

За результатами проведеного аналізу наукової літератури з питання інноваційних механізмів можна виділити, такі як механізм формування, механізм стійкості й розвитку, механізм криз, універсальний механізм підбору (позитивний і негативний), що об'єктивно формують закономірність еволюційних стадій інноваційного управління розвитком підприємств.

Еволюційні стадії інноваційного управління розвитком підприємств проходять попередню стадію розвитку (кон'югація); існуючу стадію розвитку (зв'язки та біфуркація); перспективну стадію розвитку (контрдіференціація), що наведено на рис. 4.18.

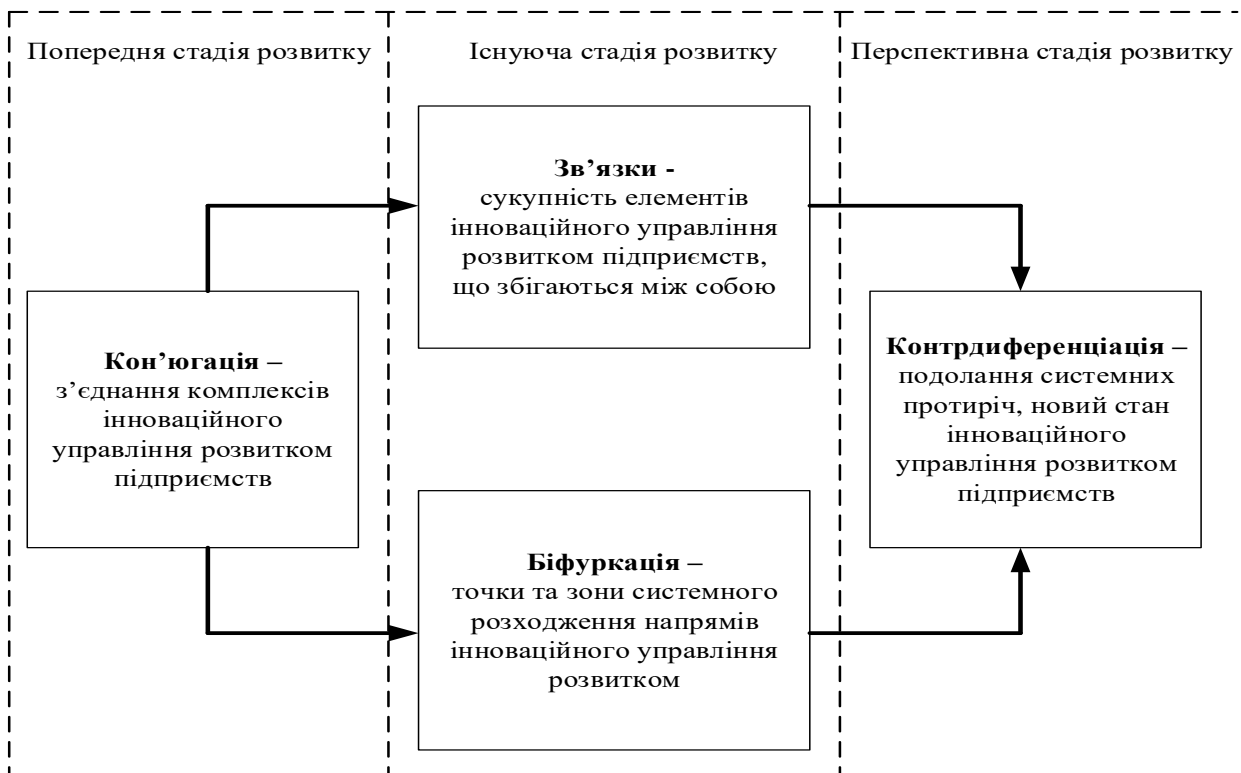


Рис. 4.18. Методологічні основи еволюційного розвитку інноваційного управління підприємств

У вітчизняній індустрії туризму питання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є актуальним, оскільки для виходу на європейський рівень та залучення інвестицій необхідно підвищувати якість послуг, рівень обслуговування, рівень матеріально-технічного стану тощо. Отже ці підприємства потребують кардинальних змін.

Одним з етапів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є системогенез, під яким розуміють цілісний та безперервний процес, що може бути циклічним чи відтвореним із потенційними змінами на кожному етапі.

Системогенезом інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства називається сукупність елементів (самоорганізація, саморегулювання та саморозвиток), що регулюють процес розвитку.

Еволюціонування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства формується під впливом інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу для виникнення нової парадигми управління за умови досягнення синергетичного ефекту (рис. 4.19).

Усе зазначене вище свідчить про те, що в умовах динамічних змін економічного середовища для подолання перешкод необхідно продукувати підходи до інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, в основі яких доцільно використовувати синергетичний підхід.

Синергія є детермінантою інноваційного управління розвитком підприємств. Це сумарний ефект, який полягає в тому, що в разі взаємодії двох або більше факторів їхній вплив суттєво переважає ефект від кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми [5].

Закон синергії – один із фундаментальних законів. Він означає, що для будь-якої системи (підприємства) існує така сукупність елементів, за якої існуючий потенціал завжди або значно більше простої суми потенціалів вхідних до неї елементів, або значно менше. Закон синергії полягає в тому, що сума властивостей організованого цілого перевищує арифметичну суму властивостей кожного з його елементів окремо [7].

Цей ефект ще називають емерджентністю – проявом ефекту спільної роботи системи, який не є притаманним кожному елементу системи окремо.

Синергетичний підхід до інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства ґрунтується на принципах еволюційного розвитку.

Інтерес до вивчення цього явища і до чинників, що забезпечують синергізм на підприємстві готельно-ресторанного господарства, пояснюється отриманням додаткового результату, який прийнято називати синергетичним ефектом.

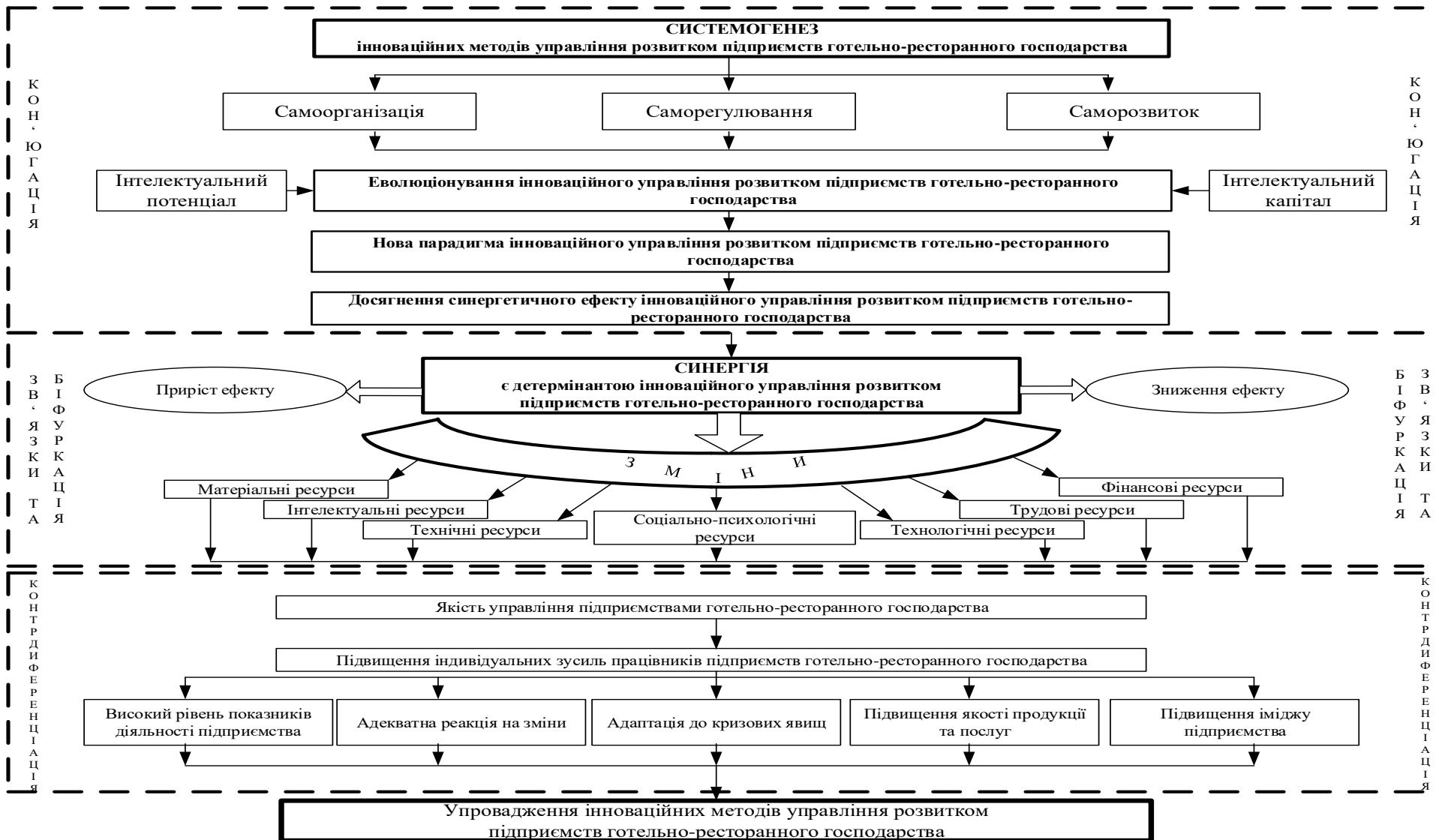


Рис. 4.19. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу

У діяльності будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства можливі як приріст ефекту, так і зниження загального ефекту від упровадження системи синергії порівняно з простою сумою можливостей та елементів, що входять до неї.

Закон синергії передбачає, що система може змінюватися. Ця обставина пояснюється тим, що потенціал підприємств готельно-ресторанного господарства включає в себе ресурси – матеріальні, інтелектуальні, технічні, технологічні, соціально-психологічні, трудові, фінансові, інформаційні. Величина цих ресурсів характеризується рівнем професійної підготовки кожного працівника підприємства готельно-ресторанного господарства та ступенем взаємодії членів колективу в реалізації загальної мети підприємства.

Потенціал підприємства готельно-ресторанного господарства може бути як збільшений, так і зменшений.

Важливим фактором, що визначає потенціал підприємства готельно-ресторанного господарства, є якість упровадження інноваційного управління розвитком. Так, низький рівень потенціалу підприємства готельно-ресторанного господарства може бути через відсутність у колективі лідера, недостатню кваліфікацію або пасивність персоналу, слабку технічну оснащеність, використання застарілих технологій управління та з багатьох інших причин. У цьому випадку завдання керівника полягає в тому, щоб знайти потрібний набір елементів і так організувати роботу, щоб синергія підприємства готельно-ресторанного господарства мала творчий, а не руйнівний характер.

Труднощі управління ефектом синергії полягають у відсутності системи оцінювання, на відміну від фізичних систем, для яких розроблено одиниці вимірювання і методи оцінювання. Однак дослідження в цьому напрямі проводяться, їх актуальність визначається сучасними завданнями інноваційного управління розвитком підприємств. Поширеним способом оцінювання синергетичного ефекту є оцінка показників аналізованої господарської



діяльності порівняно з іншими підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Показниками синергетичного ефекту є високий рівень показників діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства, адекватна реакція на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, адаптація до прогнозованих та непрогнозованих кризових явищ; підвищення якості продукції та послуг, створення та підвищення позитивного іміджу на внутрішніх та зовнішніх ринках тощо.

Усі ці еволюційні фактори спонукають до впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що дасть можливість завоювати нові внутрішні та зовнішні ринки, підвищити рівень конкурентоспроможності, покращити імідж тощо.

Головною метою роботи підприємства готельно-ресторанного господарства є задоволення потреб споживачів, для чого необхідно постійно продукувати ефективні інноваційні управлінські рішення.

Один зі способів підвищити попит споживачів та їх лояльність – зменшити когнітивне навантаження і гранично спростити все, що можна спростити, тобто створити всі умови для комфортного перебування споживачів.

Простоту використання А. Г. Лафлі (A.G. Lafley) і Роджер Л. Мартін (Roger L. Martin) [487] називають «накопичувальним плюсом» і визначають як фундамент, на якому підприємство будує початкову конкурентну перевагу. Наш мозок дуже лінивий. Він не хоче витратити енергію на операції з високим рівнем складності, необхідно пропонувати щось простіше і зрозуміліше. Найкращий спосіб заявити про простоту – не приводити громіздких розрахунків чи якихось формул, а просто показати на практиці. У цьому випадку простота є запорукою успіху. Це в реальних умовах може виступати одним із напрямів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Якщо споживач скористався послугами підприємства готельно-ресторанного господарства, необхідно обов'язково ввести його до своєї

клієнтської бази та постійно підтримувати з ним зв'язок (вітати зі святами, надсилати акційні пропозиції, запрошувати до участі в конкурсах тощо).

Щоразу, коли споживач обирає послугу або товар певного підприємства готельно-ресторанного господарства, воно отримує перевагу над конкурентами, які не були вибрані. І цей розрив постійно збільшується, якщо перевага віддається конкретному підприємству.

Для формування звички важливо все, але одним із найбільш значущих аспектів є дизайн. Його необхідно розробляти не за шаблоном, а створювати з нуля з метою формування звички. Це складне завдання, і не завжди можна отримати єдино правильну пораду, як цього досягти, але слід приділяти особливу увагу формуванню та впровадженню інноваційних рішень у цьому напрямі.

Нір Еяль і Райан Гувер [487] описали модель «гачка»: чотириетапного процесу, який потрібно використовувати для формування споживацьких звичок (рис. 4.20).

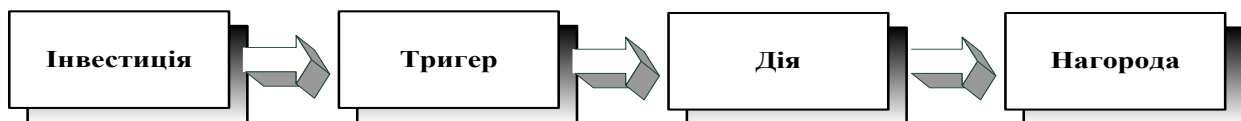


Рис. 4.20. Модель «гачка» (сформовано на основі джерел [28; 89; 247; 312; 487])

Кінцева мета – привести споживача до того, щоб він не замислювався про вибір і не аналізував його, а здійснював автоматично.

Ще одним аспектом ефективної діяльності підприємства індустрії гостинності є турбота про своїх споживачів, що є основоположним принципом. У реальних умовах мало підприємств, які впроваджують політику клієнтоцентричності («чути» клієнта, вчасно і коректно реагувати на скарги та усувати озвучені проблеми, швидко виправляти помилки). Серед багатьох способів вимірювання лояльності споживачів найпопулярнішим є індекс NPS

(Net Promoter Score). Цей індекс визначення прихильності споживачів товару, послуг або підприємства передбачає кілька кроків (рис. 4.21).



Рис. 4.21. Методика розрахунку лояльності споживачів за індексом NPS (Net Promoter Score) (сформовано на основі джерел [153; 243;487])

Дослідник Р. Олівер так визначив споживацьку лояльність: «Лояльність – це твердий намір в скоєнні повторних покупок товару або послуги певної торговельної марки в майбутньому, незважаючи на ситуативний вплив та інші ринкові пропозиції, спрямовані на перемикання покупця на іншу марку товару або послуги» [464]. У визначенні названа низка переваг, які дає компанії лояльний споживач. Один із основних ефектів – це регулярні повторювані покупки.

Лояльні споживачі ігнорують пропозиції конкурентів і продовжують купувати товари або послуги підприємства, відносно якого вони лояльні. Причому дійсно лояльні споживачі мають бажання збільшувати обсяг покупок і розширювати асортимент придбаних продуктів підприємства [28].

Дійсно, відповідно до результатів проведеного в індустрії гостинності дослідження, 5% утриманих споживачів збільшують прибутковість підприємства від 25% до 125% [32]. Дослідник Е. Хайес зазначав, що в підприємства з високим рівнем споживацької лояльності спостерігається стрімке і швидке зростання [42]. Тому споживацька лояльність є одним із вирішальних факторів успіху підприємства готельно-ресторанного господарства в довгостроковій перспективі.

Крім того, лояльний споживач зменшує витрати на залучення нових споживачів, оскільки він сам є джерелом реклами. Дослідниками Шоemakerом і Льюїсом було встановлено, що лояльний споживач розповість про позитивний досвід взаємодії з компанією ще принаймні 12 особам [32]. Тобто, реклама – це рекомендація, яка є більш ефективною, ніж традиційні способи поширення інформації про компанію [52]. Також встановлено, що збереження вже наявного споживача коштує підприємству набагато дешевше, ніж залучення нового: на збереження споживача підприємство витрачає у п'ять разів менше коштів, ніж на залучення нового [40].

Лояльність споживача знижує витрати підприємства на маркетинг. Підприємство зберігає наявних споживачів, які у свою чергу приводять нових. Важливим є те, що лояльність надає переваги не тільки підприємству, але й споживачеві. Знижуються транзакційні витрати на пошук та вибір потрібної продукції, оскільки споживач обирає вже знайомий та перевірений товар, який подобається [162]. Тому переорієнтація підприємств готельно-ресторанного господарства на формування почуття лояльності є виправданою.

Для побудови довгострокових відносин зі споживачами підприємств готельно-ресторанного господарства найчастіше використовуються програми

лояльності. Останнім часом значний інтерес до таких програм виник і в Україні. Головний ефект від таких програм – це довгострокові відносини зі споживачами, які ведуть до економічної вигоди. Проте вони обумовлені поведінковими аспектами лояльного споживача: повторними покупками, рекомендаціями друзям і близьким, ігноруванням конкурентів тощо.

Таким чином, підприємства готельно-ресторанного господарства зможуть отримати головний позитивний ефект у разі наявності в поведінці споживача зазначених ознак лояльності. При цьому першочерговим завданням програм лояльності та їх інструментів є формування лояльного ставлення споживача до підприємства готельно-ресторанного господарства з усіма його характерними ознаками.

Передбачається, що в споживачів підприємств готельно-ресторанного господарства, де активно використовуються інструменти лояльності, рівень лояльності буде вищим і позитивно відрізнятиметься від рівня лояльності споживачів тих підприємств, на яких таких програм не впроваджено.

Підхід до класифікації лояльності передбачає такі її види: когнітивну, афективну, конативну та активну.

Когнітивна лояльність розглядається як перший рівень лояльності, який ґрунтується на оцінюванні споживачем продукції та послуг [139], найчастіше це співвідношення ціни та якості продукції, послуг. Із цієї причини когнітивна лояльність є найслабшою лояльністю, за якої найбільш імовірно перемикання уваги покупця на інше підприємство, якщо воно пропонує вигідніші умови придбання продукції.

Афективна (емоційна) лояльність заснована на прихильності споживача до компанії, його симпатії й позитивному ставленні до неї [62]. У даному випадку оцінка підприємства не визначається тільки одержуваними вигодами від придбання продукції, а вимірюється як задоволеність від придбаної продукції або послуги, що розуміється як співвідношення рівня очікувань споживача та рівня сприйняття отриманої послуги або продукції. Почуття задоволеності

активізує афективну лояльність. При цьому радість – не гарантія виникнення почуття лояльності, а необхідна умова [52].

Конативна лояльність – така, що виявляється в бажанні, стійкому намірі зробити повторну покупку у певного підприємства, продовжити користуватися його продукцією або послугами [39]. У низці робіт такий процес називається прихильністю до підприємства, вірністю йому.

Активна лояльність – це та, відчуваючи яку, споживач переходить на стадію активних дій: купує продукцію або оплачує послуги; готовий подолати деякі перешкоди на шляху до здійснення покупки і терпиміше ставиться до дрібних недоліків і похибок у роботі підприємства; готовий заплатити більше за отримання продукції або послуги й не перейти до підприємства-конкурента навіть у тому випадку, якщо пропозиція останнього вигідніша.

Отже, лояльний споживач характеризується тим, що він дає позитивні коментарі про підприємство готельно-ресторанного господарства, рекомендує його своїм друзям та близьким і захищає підприємство. Лояльний споживач не має тенденції до зміни підприємства, незважаючи на змінні умови ринку і появу нових пропозицій. Конкуренти не розглядаються як альтернативна пропозиція. Важливо відзначити, що лояльний споживач не переходить до конкурента навіть у тому випадку, якщо підприємство зробило деякі помилки у своїй роботі. Лояльний споживач терпляче ставиться до таких ситуацій і дає шанс на виправлення.

Упровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дасть можливість підвищити рівень лояльності споживачів та впровадити інноваційні прогресивні технології у свою діяльність.

#### Висновки до розділу 4

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що розраховане рівняння регресії для підприємств готельно-ресторанного господарства

дозволить керівництву простежити вплив показників на діяльність зазначених підприємств.

Збільшення значень коефіцієнтів фінансового ризику, частки ринку або його сегмента, плинності персоналу, витрат на створення інформаційної бази та використання робочого часу свідчить про те, що для підприємств першого кластера необхідно впроваджувати інноваційне управління розвитком підприємств, спрямоване на зниження фінансового ризику (залучення інвестицій), завоювання нових ринків (запровадження стандартів, підвищення якості послуг тощо), розширення інформаційної бази (створення бази споживачів, постачальників тощо), раціональне використання робочого часу (заходи зі скорочення вільного або непродуктивного часу).

Зменшення коефіцієнта загальних інноваційних витрат та збільшення коефіцієнтів витрат на рекламу, оновлення основних засобів, витрат на утримання апарату управління, використання робочого часу свідчать про те, що підприємствам другого кластера необхідно підвищувати рівень розвитку шляхом розробки ефективної реклами (не тільки просування своєї продукції, а й підвищення якості обслуговування), при цьому підвищення рівня витрат на утримання управлінського персоналу буде ефективним за умови продукування ефективних управлінських рішень, які приведуть до покращення фінансового стану підприємств готельно-ресторанної галузі.

Зменшення показника результативності інноваційно-інвестиційної діяльності та збільшення коефіцієнтів витрат на дослідження ринку конкурентів, витрат на контрольованість процесу, сталості персоналу, питомої ваги працівників, які працюють за гнучким графіком свідчать про те, що підприємствам третього кластера необхідно підвищувати свій рівень розвитку (упроваджувати міжнародні стандарти та концепцію НАССР для залучення додаткових інвестицій), постійно впроваджувати інноваційні заходи для дослідження ринку конкурентів (бенчмаркінг, реінжиніринг), формувати постійний склад працівників, які ефективно продукуватимуть інноваційні заходи

з розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства (використовувати систему матеріальної та моральної мотивації для підвищення інноваційності та ідейності працівників).

У роботі проведено розрахунок найменш ризикового підприємства готельно-ресторанного господарства за кластерами.

Запропоновано механізм удосконалення системи інноваційного управління ризиками на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Розроблено структурно-логічну схему аналізу впливу ризику від упровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства. Запропоновано методикау нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

На нашу думку, забезпечення нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі стратегії уникнення ризику передбачає прийняття інноваційних управлінських рішень на основі порівняльного аналізу фінансово-математичних моделей альтернативних сценаріїв із метою визначення безризикового сценарію із наступним прийняттям його за основний. Однак існування безризикового сценарію здійснення будь-якої операції в умовах невизначеності ринкового середовища є проблематичним, у зв'язку з чим прийнято говорити про відносну безризиковість.

У деяких випадках нейтралізувати ризики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за рахунок внутрішніх механізмів фінансової стабілізації неможливо. У цьому разі з метою уникнення збитків від настання ризиків керівництву підприємств готельно-ресторанного господарства доцільно звертатися до страхових послуг.

Проведене прогнозування інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства методом експоненціального згладжування довело свою достовірність: майже всі прогнозні показники близькі, а в деяких випадках збігаються із заявками, тому



цей метод може використовуватися підприємствами готельно-ресторанного господарства для прогнозування своєї діяльності.

Результати прогнозування свідчать про те, що підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно впроваджувати інноваційне управління їх розвитком для отримання позитивного результату від їх діяльності.

Запропонована модель формування елементів комплексу концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix) 11P, яка дозволить визначити сукупність економічних відносин, що базуються на регулярних обмінних операціях між підприємствами готельно-ресторанного господарства і споживачами, які об'єднують попит та пропозицію для забезпечення купівлі-продажу готельних та ресторанних послуг у певний час і в певному місці.

За результатами проведеного дослідження автором визначено еволюційні стадії інноваційного управління розвитком підприємств, що проходять попередню стадію розвитку (кон'югація), існуючу стадію розвитку (зв'язки та біфуркація), перспективну стадію розвитку (контрдіференціація).

Розроблено технологію впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу, що підтверджує існування синергетичності системи збільшення потенціалу діяльності, відкриття нових напрямів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Визначено показники синергетичного ефекту: високий рівень показників діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства; адекватна реакція на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі; адаптація до прогнозованих та непрогнозованих кризових явищ; підвищення якості продукції та послуг; створення та підвищення позитивного іміджу на внутрішніх та зовнішніх ринках тощо.

Розглянуто програму лояльності споживачів підприємств готельно-ресторанного господарства.

## РОЗДІЛ 5

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 5.1. Побудова системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

У сучасних умовах традиційні засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства вже не здатні гарантувати довгострокові переваги на ринку. Унікальні продукти, технології та послуги можуть відтворюватися конкурентами. Тому особливого значення для довгострокового збереження конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства набуває його унікальна система управління, що швидко та якісно адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища і є головним чинником організаційного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства.

Впровадження управлінських інновацій є надійним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації носять індивідуальний характер для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства.

Однак низка питань залишається вивченою недостатньо, зокрема, які інновації в сфері управління є ефективними. Найчастіше під інноваційною діяльністю підприємств розуміють розробку нових продуктів та послуг, впровадження нових маркетингових та виробничих технологій тощо, а розвитку управлінських інновацій, проблемам оцінки їхньої ефективності увага науковців приділяється не завжди. На практичному рівні актуальним є виділення

найефективніших управлінських інновацій, визначення методів та шляхів їх впровадження у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства.

Можна виділити такі цілі з удосконалення системи управління підприємства готельно-ресторанного господарства: формування бізнес-процесів, які є єдиними для усього підприємства, підвищення продуктивності праці, підвищення мотивації співробітників, зменшення ризиків підприємства, підвищення кваліфікації співробітників закладу, підвищення мотивації співробітників, організація більш прозорої схеми діяльності підприємства, розширення спектру послуг, що надає підприємство готельно-ресторанного господарства, налагодження стосунків з новими контрагентами, автоматизація системи управління підприємства готельно-ресторанного господарства.

Досягнення всіх цих цілей забезпечується шляхом впровадження системи управлінських інновацій. Істотна відмінність зазначеної системи від інших ринкових інструментів підвищення конкурентоспроможності полягає в тому, що це комплексний і безперервний процес перетворення діяльності підприємства, спрямований на формування та підтримку його конкурентних переваг.

Ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшення частки ринку та конкурентоспроможності, удосконалення процесу формування стратегії, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції, зростання рівня задоволення споживачів, персоналу та інших зацікавлених сторін. Зміна умов зовнішнього середовища призводить до уточнень чи коригувань цілей та завдань підприємства готельно-ресторанного господарства, що є підставою для управлінських інновацій.

Відомо, що найкращих результатів у бізнесі досягають підприємства з високим рівнем професіоналізму й «ноу-хау» в сфері управління. Не дивлячись на високі ризики проектів в області управлінських інновацій, вони є для підприємства готельно-ресторанного господарства набагато дешевшими, ніж технологічні або продуктові інновації. Крім того, ключова роль управлінських

інновацій в інноваційному процесі підприємства полягає в тому, що саме вони забезпечують настроювання системи управління підприємства готельно-ресторанного господарства на реалізацію решти типів нововведень.

Управлінські інновації з часом трансформують сам засіб функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства та неодмінно призведуть до ефективних результатів.

Таким чином, з одного боку, управлінські інновації є більш вигідними, ніж технічні та технологічні, тому що вони не потребують багато коштів та інвестицій. З іншого боку, реалізація управлінських інновацій є досить складною, оскільки вона пов'язана зі зміною ділової культури, поведінки, звичок і уявлень персоналу щодо управління та господарської діяльності закладу.

Визначено, що управлінські інновації набагато складніше обґрунтувати та оцінити, ніж продуктові чи технологічні, адже вони потребують зміни системи загалом, а не окремого її елемента. На відміну від продуктових, управлінські інновації є періодичними та систематичними, а не одноразовими.

Управлінські інновації, порівняно з технологічними чи продуктовими, є більш ризиковими, однак вимагають залучення меншої кількості фінансових ресурсів. Ризики, пов'язані із складністю їхньої реалізації, важко оцінити, адже зміни, що відбуваються, впливають на підприємницьку культуру, уявлення, переконання та поведінку персоналу, господарську діяльність підприємства.

Ризик від управлінських нововведень набагато більший, ніж від технічних, бо наслідки таких нововведень менш передбачувані, міра ухилень персоналу від нововведень дуже висока, ризик виникнення конфліктів також високий, оскільки нововведення стосуються інтересів персоналу. Але, незважаючи на всі зазначені недоліки, впровадження управлінських інновацій є об'єктивною необхідністю, тому що саме вони передбачають непізнані ресурси та є джерелом так званого «управлінського прибутку».

В умовах постійних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції управлінські інновації набувають особливої актуальності та

значення, що потребує виділення їх як окремого виду інновацій з метою детального розгляду та обґрунтування їхніх особливостей, переваг для підприємства готельно-ресторанного господарства.

Узагальнене визначення управлінської інновації може бути представлено як результат розробки та впровадження нових принципів, методів і структур управління, що змінюють внутрішнє середовище підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі підприємства.

Однією з умов досягнення конкурентних переваг на ринку є одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій: технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Технологічні нововведення, що не супроводжуються управлінськими інноваціями неефективні.

Наприклад, до управлінських інновацій можна віднести збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), ABC-аналіз, систему зниження дефектів «Шість сигм» (Six Sigma), систему організації робочого місця 5 S (Sorting, Straightening, Systematic cleaning, Standardizing, and Sustaining), систему ефективного управління часом TBM (Time Based Management), систему ефективного обслуговування клієнта ECR (Efficient Consumer Response), систему тотального управління якістю TQM (Total Quality Management), систему ощадного управління LM (Lean Management), реінжиніринг бізнес-процесів BPR (Business Processes Reengineering), систему комп'ютерного інтегрованого виробництва CIM (Computer Integrated Management), систему тотального управління потоками TFM (Total Flow Management), організацію тотального управління допоміжними службами TSM (Total Service Management) та інші, які використовуються як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами.

З точки зору функцій менеджменту можна виділити чотири групи інновацій: інновації в організації; інновації в мотивуванні; інновації в плануванні; інновації в контролі.

Відомо три групи управлінських інновацій:

1) інновації в методології менеджменту (синергетичний менеджмент, тендерний менеджмент, сітьовий менеджмент, креативний менеджмент, командний менеджмент, комунікативний менеджмент тощо);

2) інновації у внутрішніх структурних підвидах загального менеджменту (інновації у виробничому, фінансовому, кадровому менеджменті, маркетингу);

3) інновації в основах науки і практики класичного менеджменту (інновації у принципах, методах, функціях управління та елементах нормативно-інформаційного і кадрового забезпечення).

Залежно від об'єкта впровадження інновацій визначимо такі її види: інновації в управлінні виробництвом, інновації в управлінні маркетингом, інновації в управлінні фінансами, інновації в управлінні персоналом тощо.

Основними причинами прискореного розвитку управлінських інновацій у розвинутих країнах Європейського Союзу та США вважають зростання відкритості Інтернету, зміну ставлення до управління та ролі менеджера.

Розглянувши досвід провідних консалтингових компаній з проведення реструктуризації системи управління, можна виділити такі найбільш ефективні управлінські інновації: реінжиніринг або оптимізація бізнес-процесів, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний аналіз, побудова клієнтоорієнтованої компанії, активний і агресивний маркетинг, корпоративні інформаційні системи, логістичне адміністрування, збалансована система показників ефективності, аутсорсинг, бенчмаркінг, механізми саморозвитку, п'ятиступінчаста модель мотивації тощо.

Аналізуючи інноваційну діяльність вітчизняних підприємств, можна зробити висновок, що впровадження транснаціональних продуктових інновацій знаходиться на низькому рівні, переважаючими є продукти, які не вважаються новими на зовнішніх ринках. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств та організацій в умовах економіки знань особливо актуальними є нові підходи до корпоративної культури та управління, сучасне

стратегічне бачення, здатність вчасно збирати, обробляти та використовувати потрібну інформацію, набувати необхідних специфічних умінь та навичок.

Однак для керівників українських підприємств характерним є скептичне ставлення до сучасних методів управління, недовіра до фахівців у сфері менеджменту, схильність покладатись на власну бізнес-інтуїцію та досвід.

Характерною особливістю управлінських інновацій є відмова від традиційних методів управління, що призводить до змін у функціонуванні підприємства, тому важливим є розгляд відношення персоналу підприємства до очікуваних змін.

Залежно від ставлення працівників до змін, виділяють чотири групи факторів, що стримують впровадження інновацій: організаційні недоліки, недоліки керівництва, особисті проблеми, опір змінам.

Науковці вважають, що для ефективного інноваційного розвитку підприємству необхідно: по-перше, достатній обсяг фінансових ресурсів, по-друге, періодична роз'яснювальна робота з персоналом, по-третє, інвестиції в розвиток та навчання працівників.

Виходячи із системоутворюючих чинників підприємства готельно-ресторанного господарства та його існування як відкритої соціально-економічної системи, можна виділити низку сфер, в яких відбуваються зміни, зумовлені реалізацією управлінських інновацій, а саме, стратегічна, організаційно-структурна та соціально-психологічна сфери.

У стратегічній сфері необхідно узгодження управлінських інновацій, що плануються, із стратегією підприємства, перегляд бізнес-цілей підрозділів, оптимізація бізнес-процесів, спрямованих на досягнення даних цілей, удосконалення методологічної та ІТ-підтримки.

За зміною стратегії слідує зміни в інших областях діяльності підприємства, зокрема відбувається перебудова організаційної структури, перерозподіл обов'язків та повноважень персоналу, тобто зміни в організаційно-структурній сфері. Під час визначення напрямів організаційно-структурних змін

доцільним є оцінювання тих елементів організаційної структури, які найбільше сприяють досягненню стратегічних цілей.

Найбільш складною та цікавою сферою, яка потребує змін у разі впровадження управлінських інновацій, є створення умов для позитивного ставлення персоналу до реформ, його залучення до реалізації інновацій. Ця сфера змін може бути названа соціально-психологічною, оскільки пов'язана із внесенням змін у свідомість персоналу. Зокрема, важливим є питання визначення груп персоналу відповідно до їх рівня опору змінам. Для цього доцільно застосовувати такі критерії: відношення працівників до запропонованих ініціатив та їх сприйняття інноваційного процесу (участь у процесі). Сприйняття працівниками змін може бути активним або пасивним, а ставлення їх до змін може бути позитивним або негативним (рис. 5.1).

<b>Відношення до інновацій</b>	Позитивне	Інноватори – розглядають інновації як перспективну можливість подальшого розвитку	Спостерігачі – не сприймають інновації, доки не зрозуміють їх сутність та смисл
	Негативне	Антиінноватори – розглядають зміни негативно, як загрозу власному комфортному стану	Консерватори – прагнуть зберегти статус-кво та відчуття безпеки
		Активна	Пасивна
<b>Участь у інноваційному процесі</b>			

Рис. 5.1. Класифікація персоналу підприємства за відношенням до інновацій та участю в них (авторська розробка)

Виявлення таких груп персоналу дає можливість керівництву підприємства, яке ініціює впровадження управлінських інновацій, сформулювати необхідні для реалізації змін умови та відповідним чином розподілити обов'язки.



Ретельна розробка відповідних заходів у кожній із зазначених сфер під час реалізації управлінських інновацій у діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства, дозволить керівництву розробити чіткий план дій щодо впровадження змін та уникнути опору персоналу нововведенням.

Виділяють чотири підходи до формування управлінських інновацій: інституціональний, поведінковий, культурний та раціональний.

Для кожного з цих підходів визначено ключові фактори, які впливають на інноваційний процес: 1) інституціональні умови та вплив зацікавлених груп; 2) генератори ідей та правомірність їхніх пропозицій; 3) культура організації, в якій впроваджуються інновації; 4) переконання та дії менеджерів, а також зовнішніх експертів, що мають вплив на організацію. Детально розглянувши ці підходи, визначено, що жоден із них не існує на практиці в чистому вигляді, а для ефективної реалізації необхідне врахування всіх зазначених чинників.

Проведені дослідження дозволили розширити фактори, що стримують розвиток управлінських інновацій на підприємстві готельно-ресторанного господарства: нестача фінансових ресурсів, складність оцінки ефективності управлінських інновацій, високий рівень ризику, завантаженість керівництва поточними проблемами, недостатня обґрунтованість зв'язку між впровадженням управлінської інновації та результатами діяльності підприємства, недостатній рівень кваліфікації персоналу, високий рівень опору працівників будь-яким змінам на підприємстві, незначний досвід упровадження управлінських інновацій, незацікавленість власників та менеджерів упроваджувати управлінські інвестиції у зв'язку із нечітким баченням їхньої ефективності.

Визначають такі основні стадії впровадження управлінських інновацій: інвенція – поява ідеї інновації, ініціація – пошук варіантів упровадження ідеї внаслідок використання інформаційних технологій; дифузія – втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів або підприємства в цілому.

Із урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств

готельно-ресторанного господарства пропонуємо таку послідовність упровадження управлінських інновацій (рис. 5.2): 1) підготовчий етап; 2) інформаційний етап; 3) генерування ідей; 4) вибір ідеї; 5) аналітичний етап; 6) втілення ідеї; 7) оцінка результатів впровадження; 8) контроль та коригування.



Рис. 5.2. Етапи впровадження управлінських інновацій (авторська розробка)

Необхідно зазначити, що подолання опору персоналу має здійснюватися не лише на етапі інформування, а протягом усього процесу втілення

управлінських інновацій.

Визначено, що опір працівників щодо впровадження управлінських інновацій зазвичай більший, ніж щодо технологічних чи виробничих. Однією з причин опору є необізнаність працівників з наслідками впровадження інновацій. Саме тому після втілення ідеї необхідно здійснювати оцінювання отриманих результатів та ознайомлювати з ними персонал підприємства.

Можливість тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства, спостереження за результатами її реалізації зменшать опір працівників та менеджерів підприємства до радикальних змін, підвищать їхню ініціативність та готовність до використання нетрадиційних методів управління. Подолання опору персоналу можливе через проведення семінарів, що надаватимуть інформацію про сутність запроваджуваних змін, їхні сильні сторони, переваги не лише для підприємства готельно-ресторанного господарства в цілому, а й для кожного працівника.

Обов'язково слід повідомляти про існуючі ризики, проблеми та можливі шляхи їх подолання. Готовність команди до різних варіантів розвитку інновації сприятиме більш успішному її впровадженню.

Першочергового значення для успішного втілення управлінських інновацій набувають: схильність до ризику, ставлення до змін керівника та працівників підприємства, їхні внутрішні переконання та принципи, філософія закладу готельно-ресторанного господарства.

Встановлено, що вітчизняні підприємства готельно-ресторанного господарства потребують управлінських інновацій, які ведуть до зміни організаційної структури закладу, оптимізації бізнес-процесів, а також передавання низки функцій на аутсорсинг, зміною алгоритмів прийняття управлінських рішень та способів просування послуг, підвищенням якості обслуговування споживачів, впровадженням таких систем як менеджмент знань та загальне управління якістю.

Ефективність впровадження управлінських інновацій визначається не

тільки характеристиками нововведення, а й раціональністю процесу реалізації нових ідей на підприємстві готельно-ресторанного господарства.

Визначимо принципи успішної реалізації управлінських інновацій: організованість процесу впровадження інновацій, системність інновацій, відповідність запланованих інновацій стратегічним цілям та завданням підприємства готельно-ресторанного господарства, прагнення персоналу до інноваційних змін та розвитку, актуальність інновацій на підприємстві готельно-ресторанного господарства, визнання та схвалення інновацій зовнішніми експертами.

Чітке розуміння переваг, що кожен із працівників отримає в результаті впровадження інновації, підвищує корисний ефект від її реалізації для підприємства загалом.

Для того щоб забезпечити стабільне функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства, його власники та менеджери мають постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Однак інноваційний розвиток організації, основою якого є управлінські інновації, передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури та особистих переконань працівників.

Таким чином, управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства, набуття закладом неповторних властивостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Отже, довгостроковий успіх підприємства готельно-ресторанного господарства визначається його здатністю постійно впроваджувати інновації. Можливість тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства, спостереження за результатами її реалізації зменшать опір працівників та менеджерів закладу до радикальних змін, підвищать їхню ініціативність та готовність до використання нетрадиційних методів управління. Очевидно, що будь-яка управлінська інновація має бути адаптованою до особливостей господарської діяльності підприємства готельно-

ресторанного господарства, на якому вона впроваджується.

Динамічне ринкове середовище чинить багатосторонню дію на необхідність пошуку можливостей створення та підтримки конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного господарства. Реалізація цих можливостей сприяє успішному протистоянню їх у конкурентній боротьбі, що постійно посилюється. Світова практика показує, що переможцем в цій боротьбі є те підприємство, яке орієнтує свою діяльність на інноваційний розвиток та головною метою стратегічного плану ставить продукування ефективних інноваційних управлінських рішень.

Проте, це можливо тільки за рахунок адаптивного управління підприємством. Тільки на основі адаптивного управління можливо забезпечити облік вимог ринку, дій конкурентів та постачальників. Економічна стійкість та конкурентоспроможність є стратегічною метою адаптивного управління підприємством.

Слід зазначити, що нині ще не склалося єдиної точки зору за визначенням поняття «адаптація». Відомі такі її прояви, як еволюція, звикання, навчання та самонавчання, організація, самоорганізація і так далі.

У роботі проведено аналіз економічної сутності поняття «адаптивне управління» (табл. 5.1).

Еволюція підприємств пов'язана із змінами зовнішнього середовища, вона не є привнесеною до економіки ззовні. Самі зміни зовнішнього середовища ініціюються внутрішніми причинами динаміки економіки.

Це означає, що економіка як система містить внутрішнє джерело розвитку. Зовнішнє середовище підприємств багато в чому є внутрішньою складовою економіки. Спрямованість та інтенсивність зміни елементів, що не входять до економічної сфери є функцією запитів практичної господарської дійсності. Зміни відбуваються, якщо з'являються необхідні економічні умови для їх застосування. Тому адаптація підприємств є закономірним процесом еволюції економіки.

## Аналіз визначення поняття «адаптивне управління»

Автор	Визначення
Кварацхелія Н. [182]	Вибір оптимального способу досягнення мети, спосіб управління, за якого зберігаються незмінними цільові показники, а поточні, короткострокові і середньострокові плани та бюджети за наявності відхилень можуть бути скориговані
Зяблицкая Н. [160]	Управління соціально-економічною системою, націлене на якнайшвидше досягнення системою нормативного рівня адаптивності при мінімальних адаптаційних витратах
Янченко Н. [426]	Механізм адаптації заснований на постійному відстежуванні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносить своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності
Харитонов А. [376]	Гнучка система управління підприємством, спрямована на реалізацію механізму адаптації за допомогою формування методології управління та організаційно-економічного механізму адаптації для пристосування до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Система адаптивного управління підприємством у конкурентному середовищі являє собою сукупність принципів, інструментів і технологій прийняття та виконання збалансованих управлінських рішень, які реалізуються за допомогою механізму адаптації і виконання збалансованого рішення на основі управлінських показників
Миронова Н. [231]	Процес позитивних змін економічних параметрів на основі використання механізму управління господарською діяльністю, що забезпечує гармонійну взаємодію структурних елементів підприємства з ринковим середовищем
Маслодудов Ю. [223]	Система управління, ефективно й адекватно реагує на зміни в інституційному, внутрішньому виробничому та зовнішньому ринковому середовищі і забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень
Аубакирова Г. [16]	Сукупність цілеспрямованих та послідовних дій (з боку держави та підприємства) для збереження та досягнення оптимального стану потенціалу підприємства при непередбачених змінах властивостей зовнішнього середовища шляхом зміни алгоритмів його функціонування, трансформації діяльності, підвищення гнучкості та пристосовності

Нині стратегії поведінки підприємств в умовах самоорганізації рівноважного стану та переходу до нового рівноважного стану значно зближуються. Адаптаційна діяльність стає неможливою без інноваційного управління розвитком підприємств, перехід до нової рівноваги вимагає пристосування до зовнішнього середовища, що змінюється.

Тому, незважаючи на відмінності цих фаз, у сучасних умовах вони виконують функцію, забезпечуючи розвиток підприємства і адаптацію до зовнішнього середовища, що змінюється. У фазі переходу від одного рівноважного стану до іншого відбуваються змістовні зміни організаційної і технологічної структури підприємства. Такий перехід потрібний, якщо колишня структура вичерпує потенціал самовдосконалення, і виникають труднощі з адаптацією підприємства до зовнішнього середовища. Зміни зовнішнього середовища, що поглиблюються, неадекватно сприймаються підприємством.

Визначено, що рушійною силою перетворень у рамках підприємства є інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, ефективність якого визначається характером змін зовнішнього середовища, здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси і перебудовуватися відповідно до об'єктивних закономірностей.

Проведений теоретичний аналіз дозволив виділити головні риси адаптації з позицій системного, ситуаційного й процесного підходів та представити основні елементи адаптації (рис. 5.3).

Адаптація підприємств припускає якісну зміну технології, що застосовується, способу організації виробництва та форм взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто вимагає науково-обґрунтованих технічних і організаційно зважених підходів до вирішення економічних завдань та використання управлінсько-технологічних, інвестиційних й пошукових операцій.

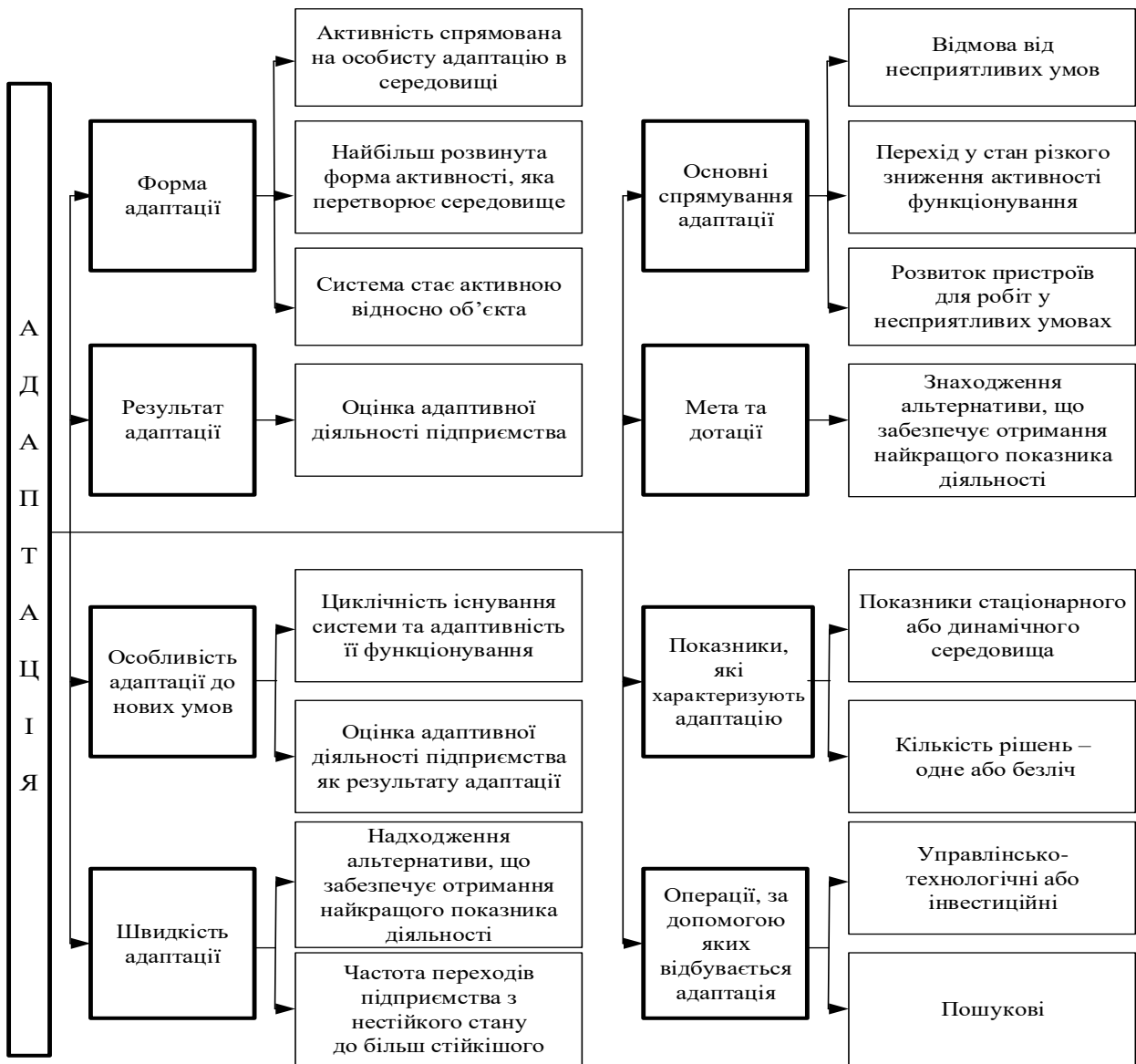


Рис. 5.3. Елементи адаптації та їх характеристики (авторська розробка)

Проблема адаптації підприємств готельно-ресторанного господарства до змін зовнішнього середовища набула нових рис, коли досягнутий підприємством стаціонарний стан стає тимчасовим явищем через істотне збільшення рівня мінливості та впливу невизначеності.

Підприємство має реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєї структури та поведінки, таким чином, щоб основні, життєво важливі параметри зберігалися в допустимих межах за допомогою адаптивного інноваційного управління розвитком.



Проведений аналіз досліджень свідчить про те, що науково-технічний потенціал перетворився на основний чинник підтримки економічної стійкості підприємства в ринкових умовах. Ринок висуває вимоги створення нових ідей, досліджень та технічних досягнень. Отже, інноваційне управління розвитком підприємства вимагає інноваційної підготовки виробництва, що дозволяє підприємству адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи його конкурентоспроможність.

Адаптацію слід розглядати як сукупність цілеспрямованих та послідовних дій (з боку держави й підприємства) для збереження та досягнення оптимального стану потенціалу підприємства при непередбачених змінах властивостей зовнішнього середовища шляхом зміни алгоритмів його функціонування, трансформації діяльності, підвищення гнучкості та пристосовності.

В умовах жорсткої конкуренції підприємства готельно-ресторанного господарства повинні розробляти та виводити на ринок продукцію, що має попит, а також виробляти її з найменшими витратами. Відповідно, науково-технічна підготовка є найважливішою компонентою економіки підприємства. Вона припускає відбір та встановлення черговості освоєння найбільш ефективних напрямів науково-технічного прогресу, освоєння нових прогресивних інноваційних наукомістких виробів, удосконалення виробів, що випускаються, розробку та освоєння новітніх технологій, впровадження досконалих методів організації й інноваційних методів управління.

Під науково-технічною підготовкою виробництва можна вважати комплекс взаємозв'язаних процесів, що включають: маркетингові дослідження, фундаментальні та прикладні дослідження, науково-дослідні розробки підприємства, технологічну та організаційну підготовку виробництва.

Маркетингові дослідження, як джерело інформації, є найважливішим чинником підвищення ефективності виробництва та адаптивного інноваційного управління ним в умовах ринку.

Маркетингові дослідження в умовах ринку, які змінюються, необхідно постійно проводити на усіх етапах інноваційного управління виробництвом, що дозволяє забезпечити систему управління інформацією, необхідною для ухвалення ефективних управлінських та господарських рішень.

Сутність адаптивного інноваційного управління підприємством полягає в тому, що воно орієнтоване на розробку нової та модернізацію перспективної конкурентоспроможної продукції й технології, а також створює умови для безперервного удосконалення організації виробництва та цілеспрямованого використання внутрішніх резервів, створюючи можливість ефективного розвитку та зростання конкурентних переваг й ефективного реагування на дії зовнішнього середовища.

Під резервами маються на увазі невикористані та постійно виникаючі можливості зростання й удосконалення виробництва, поліпшення його кінцевих результатів – збільшення випуску і реалізації продукції, зниження її собівартості та зростання прибутку.

В умовах обмеженості фінансових, енергетичних та інших ресурсів, нестабільності розвитку економіки, питання адаптивного інноваційного управління підприємством на основі ефективного використання внутрішніх резервів є пріоритетними. Науково-технічна підготовка виробництва створює можливість використання резервів не лише на всіх стадіях підготовки виробництва, але і сприяє економії ресурсів протягом усього життєвого циклу продукції, включаючи стадію експлуатації продукції споживачем.

Адаптивне інноваційне управління – це управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої та керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації. Це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

Отже, виходячи з вищенаведеного визначення, слід зазначити, що адаптивне інноваційне управління підприємствами готельно-ресторанного господарства на основі виявлення і використання внутрішніх резервів вимагає класифікації резервів.

Як класифікаційну ознаку доцільно розглядати джерела виникнення резервів за кожним процесом науково-технічної підготовки виробництва – маркетингових досліджень, наукової підготовки виробництва, технологічної підготовки, організаційної підготовки тощо. Систему адаптивного управління наведено на рис. 5.4.

Сутність адаптивного управління підприємством полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля менеджерів і фахівців на освоєння та використання досягнень науково-технічного, а також соціального прогресу та впровадження цих інновацій на підприємстві.

Ще одним із важливих завдань адаптивного управління підприємством, є завдання підвищення ефективності використання ресурсів підприємства на основі виявлення та використання внутрішніх резервів.

Адаптивне інноваційне управління підприємством готельно-ресторанного господарства дозволить реалізувати внутрішні резерви, діяти ефективніше, проникати на світові ринки та забезпечувати підприємству сильні конкурентні позиції.

Вітчизняні автори лише останнім часом почали розглядати адаптивність діяльності, істотно виділяючи технічні та технологічні аспекти гнучкості, залишаючи недостатньо освітлену проблему економічної адаптивності діяльності підприємства.

Зарубіжні фахівці розглядають економічну адаптивність як готовність до стійкості у власному стилі та підході до роботи з метою досягнення конкретно поставлених завдань, та, тим самим, ефективно взаємодіяти на різних рівнях економіки.

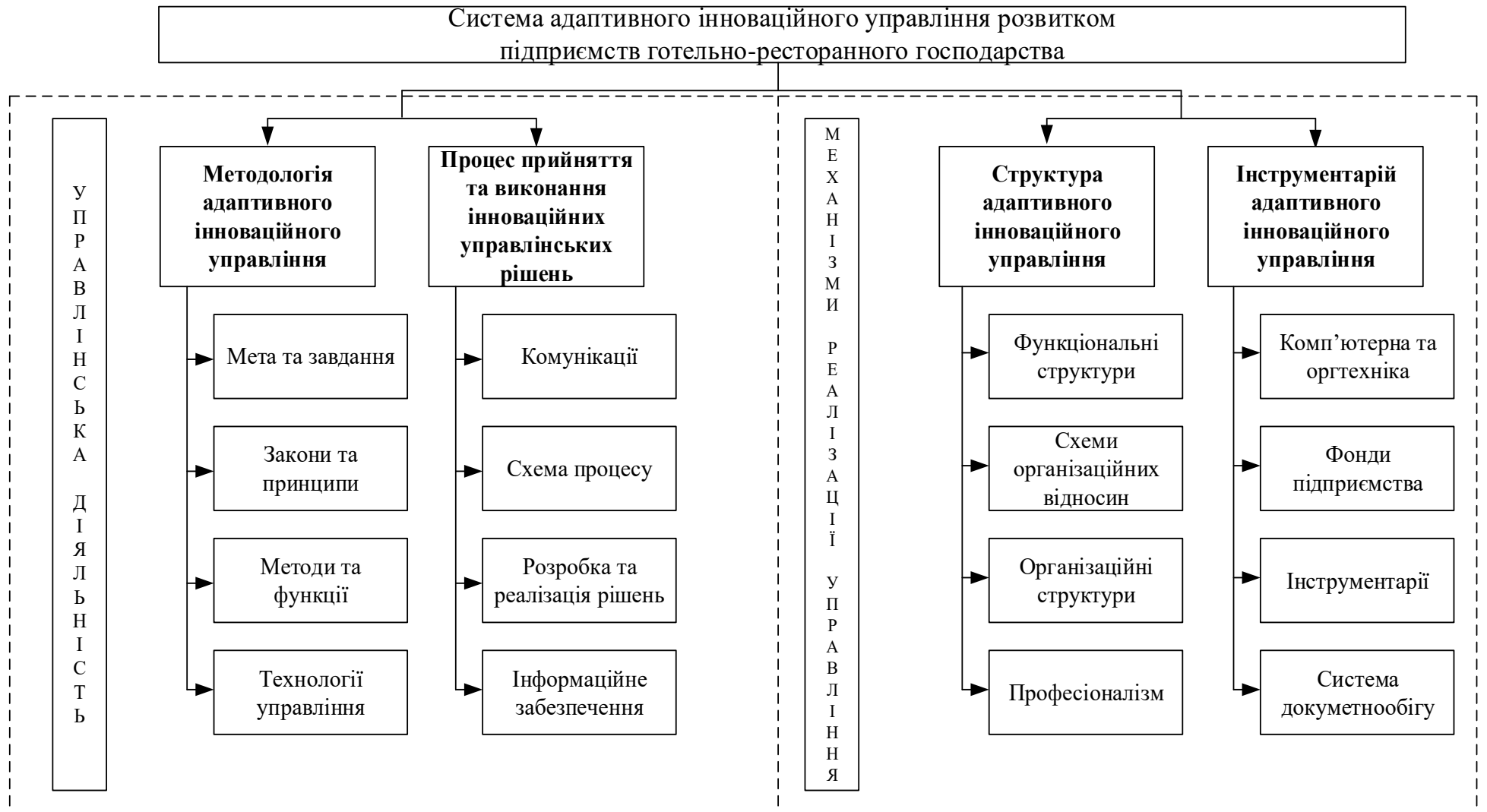


Рис. 5.4. Система адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

У літературі існує безліч різних підходів до подання про адаптацію підприємства. Для прояснення деяких важливих понять, ми розрізняємо адаптивність – швидкість до змін та ефективність, як досягнення позитивного результату.

За останнє десятиріччя адаптивність стала завойовувати все більшої уваги у виробничій діяльності підприємств. У теорії менеджменту не існує єдиного визначення економічної адаптивності. Так, наприклад А.В. Покровський писав про адаптивність як про тенденцію функціонування цілеспрямованої системи, що визначається відповідністю між її цілями та досягає в процесі діяльності результатів. Це виражається в узгодженні цілей та результатів [160].

А. Сетхі та С. Сетхі говорили, що адаптивність – здатність до зміни форми, здатність до зміни в межах держави (адаптації) та можливість переходу від одного стану до іншого (гнучкість) [230].

К. Андерсен визначив адаптивність як здатність системи (наприклад, комп'ютер) адаптуватися ефективно та при швидко мінливих обставинах. Адаптивна система це система, яка здатна змінювати свою поведінку відповідно до змін у навколишньому середовищі [222].

Адаптивність є характерною рисою системи підприємства або процесу, її слід розглядати як комплексний показник або інтегральну характеристику ефективної діяльності підприємства (рис. 5.5) [50].

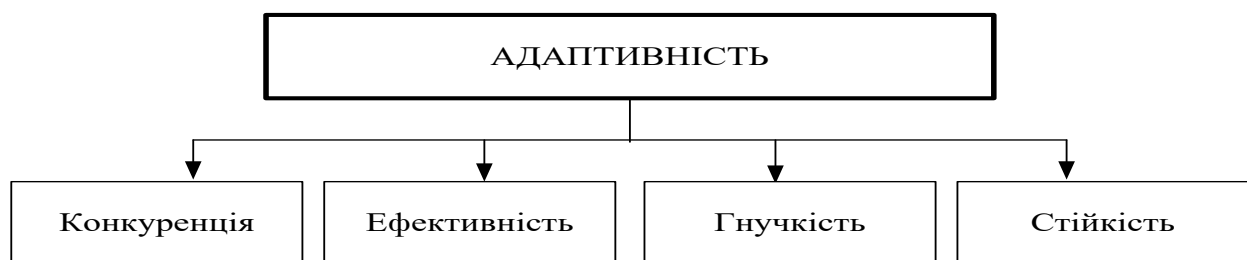


Рис. 5.5. Складові адаптивності підприємства (авторська розробка)

Більшість українських та зарубіжних авторів, говорячи про гнучкість, адаптивність та ефективність, називають їх синонімами.

У сучасних умовах виникла необхідність у відокремленому розгляді цих понять, оскільки адаптивне підприємство відрізняється від стійкого тим, що має постійно функціонувати у динамічному оточенні, знижувати або підвищувати показники, а стійкий – в першу чергу, це постійне підприємство.

Ефективна діяльність підприємства полягає в досягненні прибутку, а адаптивна діяльність – це пристосування з метою отримання прибутку в умовах динаміки. Доцільно надалі говорити про нові дослідження в економіці – гнучку адаптацію. Підприємство з гнучкою адаптацією має з максимальною швидкістю, з миттєвою реакцією, пристосуватися до змін у навколишньому середовищі з найменшою зміною поточних параметрів діяльності.

Підприємство може адаптуватися до умов високої конкурентної боротьби лише шляхом формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як необхідної передумови стабільного тривалого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Інноваційність управління економічними процесами є складним та недооціненим явищем, що включає в себе управління змінами, орієнтацію на результат та спроможність. Розглянемо більш детально сутність цих напрямів.

Сутність напрямку «управління змінами» полягає у маневреності, креативності, гнучкості, стійкості до впливу та стратегічному мисленні.

Орієнтація на результат полягає у розбудові підприємства, розв'язанні проблем, продукуванні та прийнятті ефективних креативних рішень.

Під спроможністю мається на увазі партнерство, проведення переговорів, управління фінансами, людським капіталом, технологіями тощо.

Запропонована концепція інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічних систем (рис. 5.6.), яка спрямована на:

- вчасне та ефективне реагування на виникнення нових ідей, знань, технологій тощо;
- креативне лідерство;

- інноваційне мислення;
- здатність до об'єктивної оцінки ситуації на основі креативної уважності;
- відмову від використання постійних правил та зразків;
- пошук інноваційних образів, зразків, рішень та ідей;
- використання нестандартних ідей, імпровізації, експерименту,

моделювання тощо.

Ідеологічної платформою розв'язання наукової проблеми інноваційного управління розвитком економічних систем розробки є формування методології на основі філософських методів, компонентів та пізнання.

Визначальним чинником розвитку та боротьби з кризовими явищами має стати політика забезпечення глибоких якісних інноваційних перетворень на основі парадигми управління.

Формування концепції полягає у розробці теоретико-методичного підходу до оцінювання інноваційного управління розвитком економічних систем, науково-практичного підходу до генерування управлінських рішень на основі регресійно-кореляційної моделі, оцінки ризиків інноваційного управління розвитком економічних систем, науково-методичного підходу до прогнозування рівня інноваційного управління, технології впровадження інноваційних методів управління розвитком економічних систем на основі синергетичного підходу, інтегрований механізм інноваційного управління розвитком економічних систем, активно-адаптаційна ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком економічних систем, побудова когнітивної моделі поведінки (функціонування та розвитку) економічних систем.

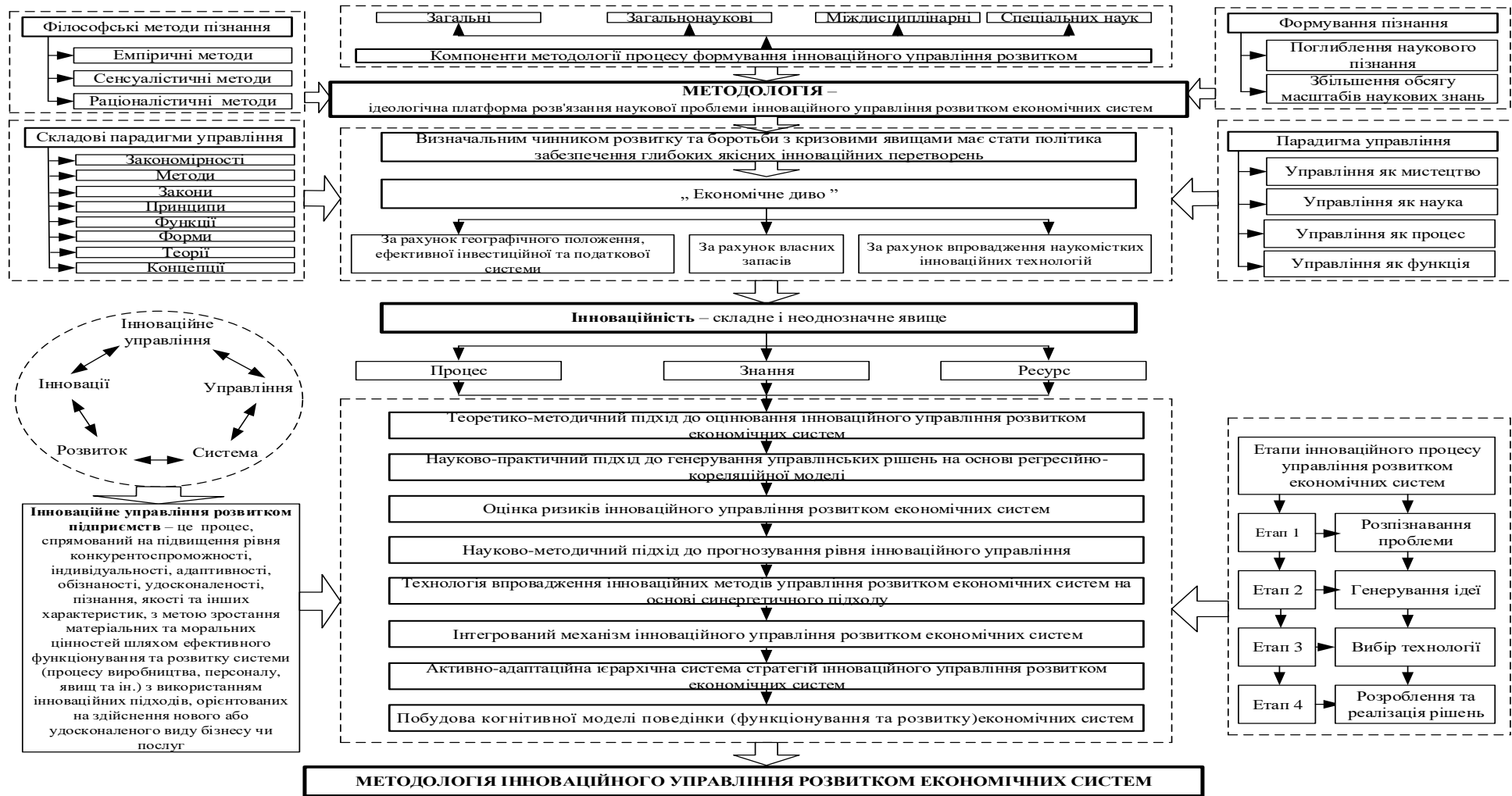


Рис. 5.6. Концепція інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічних систем



## 5.2. Формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Сучасні реалії вимагають від керівництва вітчизняних підприємств постійно продукувати ефективні рішення з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, виходу на нові ринки, здійснення технологічних проривів та ін. Все це потребує інноваційних підходів у системі управління підприємствами.

Велика кількість країн, що на сьогодні є лідерами економічного розвитку, отримали такий «економічний прорив» завдяки розвитку туристичного напрямку. Туристичний сектор забезпечує 10% ВВП світу.

Для підвищення потенціалу вітчизняного туризму необхідно забезпечити умови для його розвитку, а саме підвищувати рівень сервісного обслуговування підприємств готельно-ресторанного господарства, розвивати інфраструктуру, підвищувати імідж держави у світовому просторі, розробляти стратегії розвитку індустрії вітчизняного туризму, надавати високоякісні туристичні послуги.

Проблемами формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства займалися такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як: І. Ансофф [5, 6], Г. Бак [19], В. Дикань [99], М. Данько [99], А. Міщенко [229], В. Прохорова [287, 288], В. Проценко [287], М. Портер [284], О. Тридід [336], Р. Фатхутдінов [358], В. Чобіток [287] та інші. Але залишається не вирішеною проблема формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Існує багато питань, що перманентно висуває внутрішнє та зовнішнє середовище та пошук шляхів щодо їх вирішення.

Для ефективного розвитку сучасним підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно розробляти та впроваджувати інноваційних підхід у системі управління. Інноваційне управління розвитком

підприємств готельно-ресторанного господарства не може мати разовий характер, воно має постійно удосконалюватись та виступати основою стабільного економічного розвитку.

Проблема формування та використання інноваційного управління розвитком полягає в тому, що необхідно будувати нові прогресивні механізми діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Аналіз сутності поняття «механізм» наведено в табл. 5.2.

*Таблиця 5.2*

**Аналіз сутності поняття «механізм»**

Автор	Сутність поняття
Тлумачний словник економіста [331]	Сукупність процесів, прийомів, методів, підходів або здійснення певних дій задля досягнення мети
Словник іншомовних слів [323]	Сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ
Словники та енциклопедії [324]	Сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі у конкретних умовах економічні закони
Вікіпедія [489]	Система функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ
Г. Ільницька [169]	Основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси
І. Циглик [383]	Сукупність економічних методів і важелів, які діють на всіх рівнях управління й дають змогу відповідно до об'єктивних законів розвитку суспільства активно впливати на виробничу діяльність колективу з метою досягнення економічних і соціальних завдань
А. Малицький [468]	Сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому

Проаналізувавши поняття сутності поняття «механізм» визначено, що «механізм» – це сукупність заходів, методів, підходів та інших явищ, що впливають на економічні відносини та процеси на всіх рівнях управління та сприяють досягненню мети суб'єктів господарювання шляхом посилення їх потенціалу та конкурентоспроможності.

Інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства об'єднує сукупність заходів, методів, підходів та інших явищ в єдине ціле та надає змогу продукувати ефективні управлінські рішення (рис. 5.7).

Функціональна платформа формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у введенні атракторів (визначають, описують та втілюють потенційний стан системи) в семантичний простір (сукупність певним чином організованих ознак, які описують і диференціюють об'єкти (значення) деякої смислової сфери). При цьому виокремлюється певне правило групування окремих ознак (дескрипторів) у більш місткі категорії, що є вихідною абеткою семантичного простору).

Наступним кроком є асимілювання (відповідно до теорії когнітивного розвитку Жана Піаже – це застосування існуючих схем знання до нових об'єктів та ситуацій) атракторів в семантичному просторі та оцінюється їх вплив на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства. Далі виокремлюються принципи привабливості атракторів, як висококонструктивних напрямлень семантичного простору і вибирається необхідний атрактор для формування ефективних управлінських рішень.

Метою формування інтегрованого інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є формування структурно-якісної системи інноваційних управлінських методів і форм діяльності підприємств та перманентне забезпечення їх динамічного розвитку.

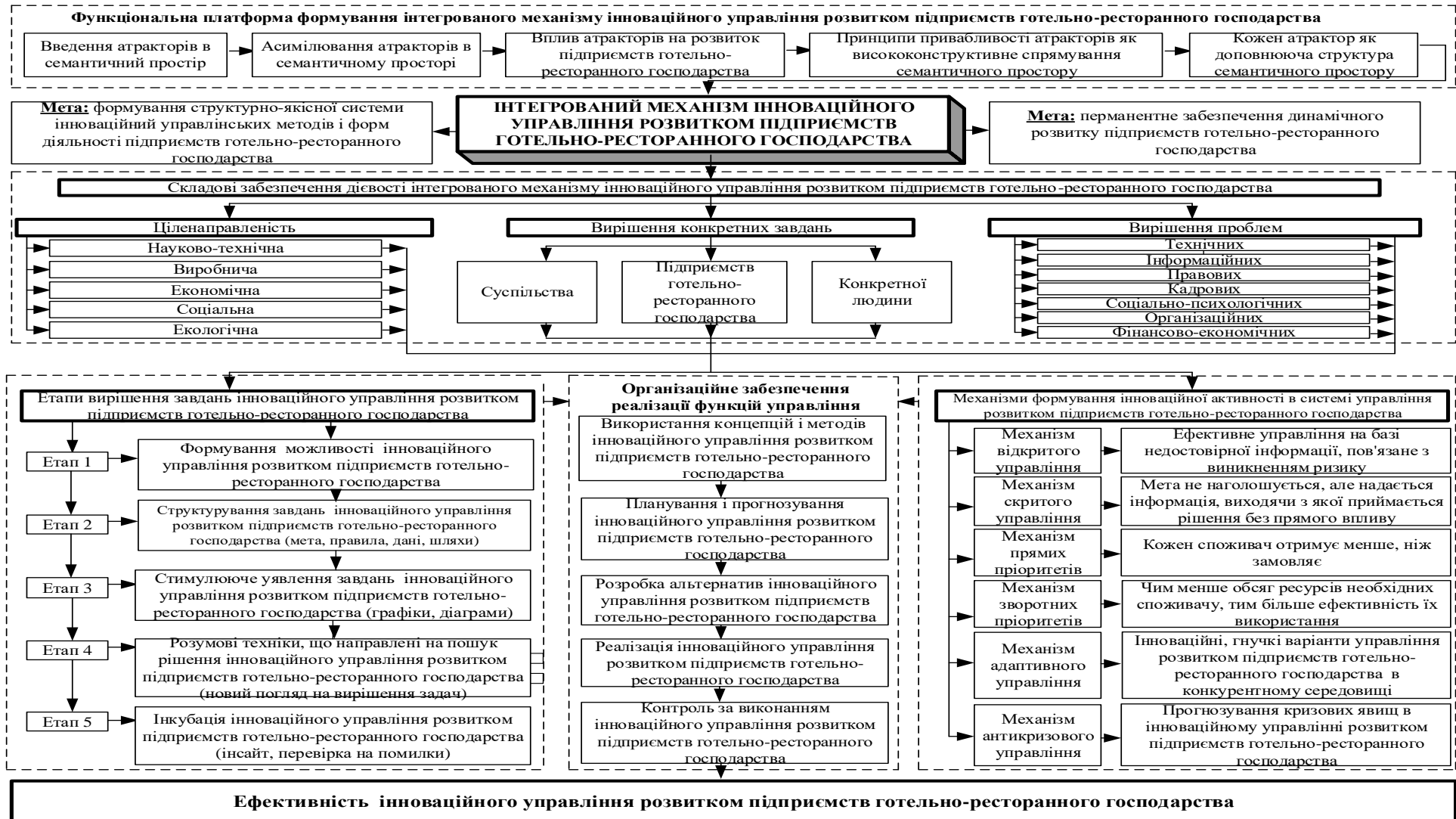


Рис. 5.7. Інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Складовими забезпечення дієвості інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є:

- цілеспрямованість (науково-технічна, виробнича, економічна, соціальна та екологічна);

- вирішення конкретних завдань суспільства (підвищення іміджу держави у світовому просторі), підприємств готельно-ресторанного господарства (розвиток підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності, завоювання нових ринків) та конкретної людини-споживача (задоволення потреб та вимог);

- вирішення проблем: технічних (забезпечення прогресивними обладнанням та технологіями), інформаційних (забезпечення інформаційної бази, бази клієнтів, інформацією про конкурентів, сучасними комп'ютерними програмами тощо), правових (забезпечення необхідними нормативно-правовими документами), кадрових (підготовка, перепідготовка, навчання та відбір висококваліфікованих кадрів, які будуть створювати імідж закладу), соціально-психологічні (задовольняти вимоги різних верств населення, мати комфортні умови та ін.), організаційних (мати досконалу систему організації діяльності підприємства, передбачити шляхи вирішення проблем та задовольняти попит), фінансово-економічних (раціональне використання фінансів, підвищення рівня конкурентоспроможності та ін.).

Перед підприємствами готельно-ресторанного господарства стоять завдання з продукування та впровадження інноваційних механізмів управління, які можливо вирішити шляхом:

- формування можливості інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (пошук інформації, бенчмаркінг, аналіз ринку конкурентів та споживачів, вивчення досвіду зарубіжних компаній та ін.);

- структурування завдань інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (визначення мети, правил,

формування власних даних, пошук шляхів підвищення іміджу підприємства, впровадження систем якості ISO 9000, ISO 10000, системи управління безпеки харчових продуктів HACCP та ін.);

- стимулюючого уявлення завдання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (побудова прогнозних показників, рівнів, забезпечення у вигляді графіків або діаграм тощо);

- впровадження розумових технік, які спрямовані на пошук рішення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (когнітивне моделювання, побудова кореляційно-регресійних моделей, новий погляд на вирішення завдань тощо);

- інкубації інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (інсайт, а саме проникнення в сутність проблеми, розуміння, раптова здогадка, прозріння, вирішення проблеми інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства та обов'язків, процес перевірки на помилки або невірне бачення вирішення проблеми).

Під час формування інтегрованого механізму обов'язковим є виокремлення системи механізмів формування інноваційної активності в системі управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яка включає в себе [4, 7, 10, 12, 15]:

- механізм відкритого управління, сутність якого полягає в ефективному управлінні на базі недостовірної інформації (конкурентів, споживчого попиту, обсягів споживання та ін.), пов'язане з виникненням ризику (від господарської діяльності, під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і загроз та ін.);

- механізм скритого управління, в результаті якого не наголошується на мету, але надається інформація, виходячи з якої приймається рішення без прямого впливу шляхом отримання недетермінованих професійних властивостей працівника;

– механізм прямих пріоритетів відноситься до числа пріоритетних, його відмінною рисою є приписування кожному споживачеві конкретного пріоритету. Тобто поряд із розмірами заявок враховується пріоритет кожного споживача, кожен споживач може отримати менше, ніж просить;

– механізм зворотних пріоритетів полягає в тому, що чим менше обсяг ресурсів необхідних споживачу, тим більше ефективність їх використання;

– механізм адаптивного управління полягає в тому, що керівництву підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно постійно продукувати інноваційні, гнучкі варіанти управління розвитком підприємств в перманентних умовах конкурентного середовища для підвищення іміджу та виходу на нові сегменти ринку. Головна мета формування механізму адаптивного управління – постійне діагностування внутрішнього та зовнішнього середовища та продукування управлінських рішень щодо адаптування до змін та підтримки внутрішнього стабільного стану;

– механізм антикризового управління полягає у постійному моніторингу ринкового стану, прогнозуванні та профілактиці кризових явищ в інноваційному управлінні розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, діагностиці загрози банкрутства, зменшенні розмірів можливих збитків тощо.

Все це є основою для проведення організаційного забезпечення реалізації функцій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства сутність якого полягає у:

– використанні концепцій і методів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що дасть змогу оцінити стан функціонування підприємства, оцінити конкурентів та потреби споживачів з метою формування системи інноваційного управління;

– обов'язкове планування і прогнозування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства для подальшого формування системи інноваційного управління;

– розробка альтернатив інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства для обрання пріоритетних векторів розвитку підприємства;

– оцінити ефективність продукування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства можливе лише за умов його реалізації;

– підтвердження ефективності впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства здійснюється за допомогою проведенням контролю за виконанням.

Система інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має бути спрямована на формування ефективної політики новацій, що дозволить адаптуватись та розвиватись, уникаючи кризових ситуацій, і займати лідируючі позиції на ринку.

Отже, під час формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно створити умови співпраці усіх відділів і підрозділів підприємства з управлінським персоналом. Специфіка інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в тому, що розробляються вони, як правило, кваліфікованими фахівцями, а приймають рішення і затверджують план впровадження управлінці. У зв'язку з цим на підприємствах готельно-ресторанного господарства, орієнтованих на інноваційне управління їх розвитком, необхідно прийняти процес прийняття управлінських рішень з урахуванням поглядів колективу. Він дозволяє в рамках колективу виявити невідповідності різних рівнів управління і усунути їх швидко та якісно.

Управління реалізацією інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства починається з визначення комплексу робіт і ресурсів, виконавців та термінів. Потім розробляється програма реалізації інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного



господарства, яка повинна виконуватися підрозділами відповідно до етапів вирішення завдань.

Обов'язково в ході здійснення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства до завдання управлінців різних рівнів входить контроль над виконанням управлінських рішень. У разі необхідності надається управлінська допомога або допомога кваліфікованих фахівців, вносяться корективи під час виявлення помилок.

Отже, в основі формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є система, яка визначає взаємозв'язки і взаємозалежність між складовими забезпечення, етапами вирішення завдань та механізмами формування інноваційної активності в системі управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою організаційного забезпечення реалізації функцій управління та ефективності інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в сучасних перманентних умовах функціонування.

### 5.3 Розробка ієрархії стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Темпи зміни зовнішнього середовища часто не дозволяють підприємствам готельно-ресторанного господарства своєчасно реагувати на них. У цьому разі зростає частота появи несподіваних та непередбачуваних для підприємства загроз. Інноваційне управління підприємствами готельно-ресторанного господарства у таких умовах вимагає застосування дієвих підходів у сфері стратегічного управління. Це значною мірою дозволить здійснювати активно-адаптаційне управління підприємством за рахунок

швидкого пристосування до умов функціонування та створити передумови стабільного їх розвитку.

Питанню дослідження теоретико-методичних засад у сфері стратегії розвитку підприємства присвячена низка праць вітчизняних та закордонних вчених. Серед них можна виділити роботи О. Азаряна, В. Андрієнка, І. Ансоффа, А. Балановича, О. Вінокуров, О. Віханського, А. Воронкової, А. Гітельмана, В. Глюка, Т. Головка, І. Гуркова, Л. Довганя, П. Дойла, І. Должанського, Л. Зайцева, Б. Карлоффа, Ю. Маленкова, В. Маркової, М. Мартиненка, Л. Мельника, Б. Мізюка, В. Мікловди, Г. Мінцберга, О. Мозенкова, В. Нємцова, В. Отенка, В. Павлової, Н. Педченка, Й. Петровича, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Б. Райзберга, Г. Семенова, Н. Смирнової, М. Соколової, А. Стріклєнда, О. Сухарьова, А. Тєбекіна, А. Томпсона, О. Тридіда, М. Туленкова, Р. Фатхутдінова, О. Яременка та ін.

Ними розглянута сутність стратегії підприємства, її види та ієрархія, розроблені підходи до її розробки та реалізації. Окрім того, значна увага приділена формуванню спеціального методичного інструментарію у сфері стратегічного управління підприємством. Але відмінність бачення щодо певного аспекту стратегічного управління не дає можливості застосувати підприємствами готельно-ресторанного господарства сучасні наукові розробки під час своєї діяльності.

Аналіз економічної сутності поняття «стратегія» наведений у табл. 5.3.

Виходячи із наукових поглядів, визначимо, що стратегія – це концепція розвитку підприємства, що включає детальний всебічний комплексний план, в якому визначаються перспективні напрями розвитку підприємства для виконання власної місії, зміцнення позицій на ринку та досягнення стійких конкурентних переваг.

## Аналіз економічної сутності поняття «стратегія»

Джерело	Сутність визначення
1	2
А. Зуб [161]	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства
Б. Карлоф [183]	Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства
Н. Смирнова А. Фоміна [369]	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найкращим чином виконати власну місію і досягти стійких конкурентних переваг
І. Ансофф [6]	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується під час власної діяльності
Г. Мінцберг [230]	Стратегія – це послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень
В. Вінокуров [35]	Стратегія – це система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей
П. Дойл [110]	Стратегія – це комплекс прийнятих рішень
М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури [227]	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягти цілей
А. Томпсон А. Стрікланд [335]	Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей
Р. Фатхутдінов [358]	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності
Л. Мельник [226]	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту
А. Гітельман [44]	Загальний напрям, генеральна лінія розвитку підприємства
В. Соловйов [325]	Стратегія – це провідний напрям руху задля поетапного досягнення будь-яких цілей

1	2
О. Виханський [36]	Стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин усередині суб'єкту ринку, а також позиції у навколишньому середовищі, що призводять до досягнення цілей
З. Шершньова [408]	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах власної політики
М. Туленков [342]	Стратегія – це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємств, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції
В.Пономаренко М. Кизим, О. Тридід [281]	Стратегія – це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги у досягненні цілей

Підприємствам готельно-ресторанного господарства обов'язково, для підсилення своїх конкурентних переваг та виходу на нові ринки, необхідно формувати стратегії розвитку з урахуванням відбору стратегічних альтернатив.

Аналітично-інтуїтивною платформою формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є принципи аналізу та інтуїтивізм.

Аналіз господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є самостійною галуззю наукових знань, що має свій зміст (рис. 5.8).

Детально зупинимось на принципах аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.



Рис. 5.8. Зміст аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Принцип оперативності та своєчасності варіантів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в тому, що він повинен здійснюватися лише тоді, коли виникає потреба виявити причини недоліків у роботі підприємства та розробити шляхи підвищення ефективності господарської діяльності. Оперативність та своєчасність означає вміння чітко та швидко проводити аналіз, продукувати ефективні управлінські рішення за рахунок пропорційності, паралельності, безперервності, ритмічності, підвищення якості інформації та методів аналізу тощо.

Принцип забезпечення співвідношення варіантів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає порівнянність показників за розміром, властивістю, термінами, методами одержання інформації та умовами застосування об'єктів аналізу та іншим умовам. Визначає взаємодію між варіантами аналізу діяльності на основі отриманих результатів діяльності під час досягнення головних цілей підприємства.

Принцип кількісної визначеності аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає кількісне вираження параметрів і умов забезпечення порівнянності та оптимізації альтернативних варіантів управлінського рішення; зв'язків між компонентами системи менеджменту та ступеня невизначеності і ризику під час прийняття рішення.

Принцип ранжування факторів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає визначення мети та формування засобів щодо її досягнення, з обов'язковим виділенням основних напрямів під час використання методів факторного аналізу та структуризації проблеми.

Принцип єдності аналізу та синтезу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає розклад на складові частини складних явищ, предметів, що аналізуються, з метою вивчення їх властивостей та подальший їх розгляд у цілому взаємозв'язку та взаємозалежності.

Формулювання закону єдності аналізу та синтезу: кожна матеріальна система – живий організм, соціальна організація прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій. Швидкість та результат зміни залежать від діапазону зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища системи. Зміни або перетворення системи можуть носити як позитивний, так і негативний характер залежно від зміни навколишнього середовища системи і часу перетворення [481].

Отже, принципи аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є ґрунтовною основою формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Наступним напрямом формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є інтуїтивізм, в основі якого лежать творчість, раціональність, догадка, ейдетичність, емпіричність, емоційність, міркування (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Сутнісна характеристика інтуїтивізму

Інтуїтивне мислення являє собою найвищу аналітико-синтетичну здатність людського мозку, що є основою формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного

господарства шляхом продукування інноваційних рішень управлінського характеру та спрямовані на їх розвиток.

Стратегія підприємств готельно-ресторанного господарства має декілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які формують стратегію підприємства.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства характерна чотирирівнева ієрархічна система стратегій, яка складається з таких стратегій: корпоративна (генеральна), ділова (конкурентна), функціональна та оперативна. Кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для формування нижчого рівня стратегії та визначає рівень їх обмежень.

Детально розглянемо сутність кожного рівня ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Корпоративна (генеральна) стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства – описує загальне спрямування розвитку підприємства. Передбачає розробку загальної мети, визначення шляхів та засобів досягнення мети, визначення конкретних деталізованих цілей та контроль за досягненням мети підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Ділова (конкурентна) стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства забезпечує довготривалі конкурентні переваги підприємства. Ділова стратегія полягає у визначенні корпоративної місії, своєчасної реакції на внутрішні та зовнішні чинники, вирішенні конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент для підприємств готельно-ресторанного господарства.



Функціональна стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства описує конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства і передбачає стратегії маркетингу, виробництва, екологічну, фінансову, інноваційну та соціальну стратегії (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Сукупність складових функціональної стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Оперативна стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства використовується під час вирішення щоденних, стратегічно важливих оперативних завдань у змісті функціональних

спрямувань підприємства готельно-ресторанного господарства. Сутність оперативної стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у проведенні рекламних заходів, виплаті заробітної плати, закупівлі сировини, управлінні запасами та транспортуванні, погашенні зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів та банками, розрахунку з покупцями за продану продукцію або надані послуги.

Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства мусить мати активний характер для досягнення мети, характеризуватися постійним розширенням діяльності підприємства, розробляти та впроваджувати інноваційні види продукції та послуг, постійно випереджати конкурентів. Ця наступальна та експансивна політика дасть можливість підприємствам готельно-ресторанного господарства постійно розширювати ринки та підвищувати свій рівень конкурентоспроможності.

Активна наступальна стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є дуже ризиковою та пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомі результати, завдяки випуску унікальної інноваційної продукції або послуги та зайняти домінуючі позиції в галузі.

Кожен рівень ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має бути адаптивним, тобто мати інтегровану систему обґрунтування пристосованих до особливостей мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, які є основою формування методологічного базису реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення підприємствами готельно-ресторанного господарства цільового стану і положення на ринку.

Адаптація ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має бути

спрямована на виокремлення нераціональної роботи, підпорядкування кожного процесу на підприємстві готельно-ресторанного господарства, задоволення вимог споживача, досягнення найвищої якості продукції та послуг й формування інноваційного управління розвитком підприємства тощо.

Підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно обирати ефективну стратегію свого розвитку із сукупності стратегічних альтернатив.

Альтернативність стратегій — це сукупність варіантів стратегій, які дають змогу підприємствам готельно-ресторанного господарства досягти цілей, у межах обраного напрямку, з урахуванням обмежень на використання існуючих ресурсів.

Особливим «фільтром», за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив, є стратегічний аналіз. Він застосовує формальні моделі, кількісні методи, творчий аналіз, який враховує специфіку підприємств готельно-ресторанного господарства, аналітичні та інтуїтивні здібності менеджерів [480].

Кожний вид базових стратегій мусить мати стратегічні альтернативи, тобто резервні стратегії, які здатні максимально підвищувати довгострокову ефективність підприємства готельно-ресторанного господарства.

Етапи вибору альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено на рис. 5.11.

Перелік альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено у табл. 5.4.

Адекватність стратегії має полягати в максимальному врахуванні національних і регіональних особливостей та конкретних економічних ситуацій, відповідати або збігатися з будь-якими параметрами, задовольняти певні цілі підприємств готельно-ресторанного господарства.

За результатами проведеного дослідження сформовано активно-адаптаційну ієрархічну систему стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яку наведено на рис. 5.12.

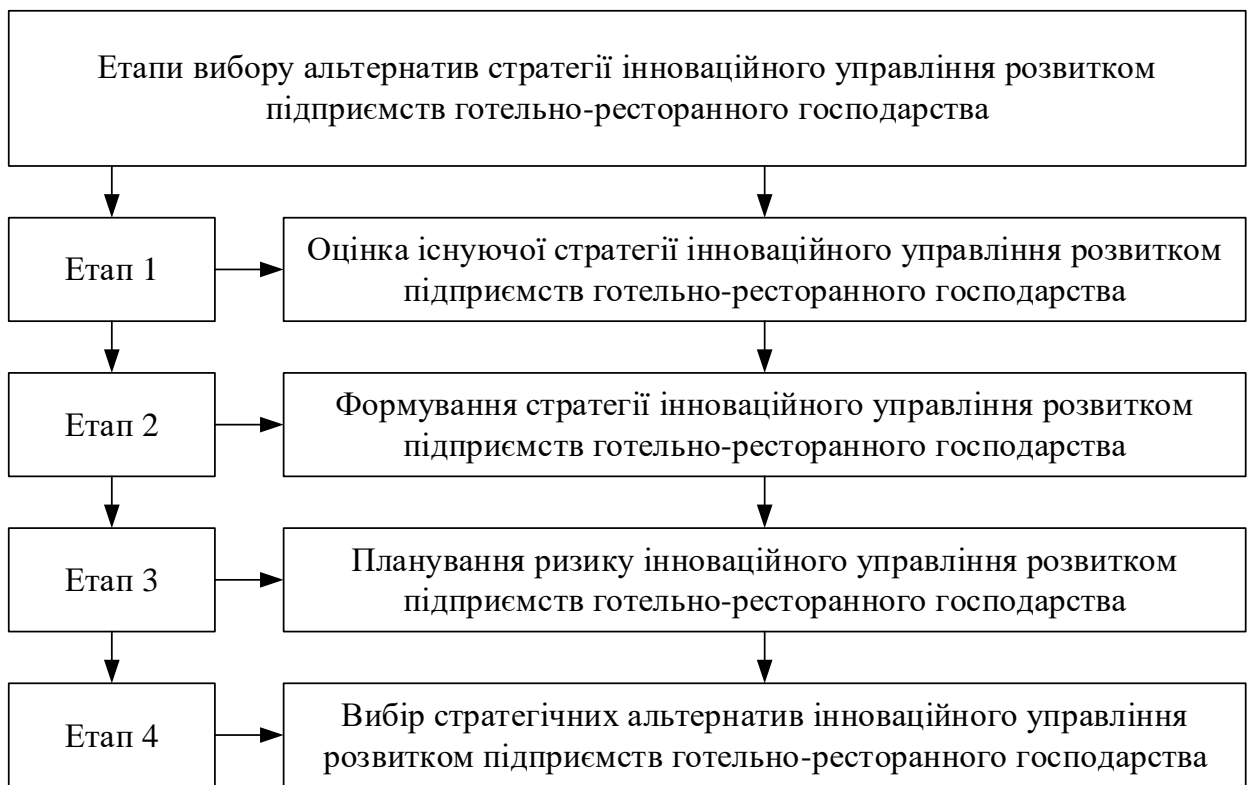


Рис. 5.11. Етапи вибору альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Таблиця 5.4

**Перелік альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства**

Альтернативи стратегії	Складові альтернативи стратегії
1	2
Стратегії виживання	Зміна товарної політики
	Зміна маркетингової політики
	Жорстка економія всіх видів ресурсів
	Удосконалення системи інноваційного управління

1	2
Стратегії стабілізації	Економія ресурсів
	Ревізія витрат, консолідація, оновлення
	Відновлення доходу, зменшення витрат
	Стабілізація: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
Стратегії зростання	Інтенсифікація ринку, проникнення на ринок, географічна експансія
	Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна
	Міжорганізаційне співробітництво та кооперація
	зовнішньоекономічна діяльність
Стратегії вертикальної інтеграції – стратегія незалежності та дезінтеграції	Вигідніше звернення до незалежних фахівців
	Пропонована сфера діяльності не є ключовою
	Зниження ризику дії змін прихильностей споживачів
	Наявність можливості сконцентруватися на пріоритетних напрямках бізнесу
	Прискорення дій щодо вдосконалення структури інноваційного управління тощо

Більшість економістів дійшли висновку, що вихід із кризи буде пов'язаний з виникненням ще однієї хвилі нововведень в управлінні розвитком підприємств, здатних надавати довготривалий стимул наступному періоду зростання. Саме, інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, як правило, довготривале і передбачає чітке бачення перспективи їх розвитку.

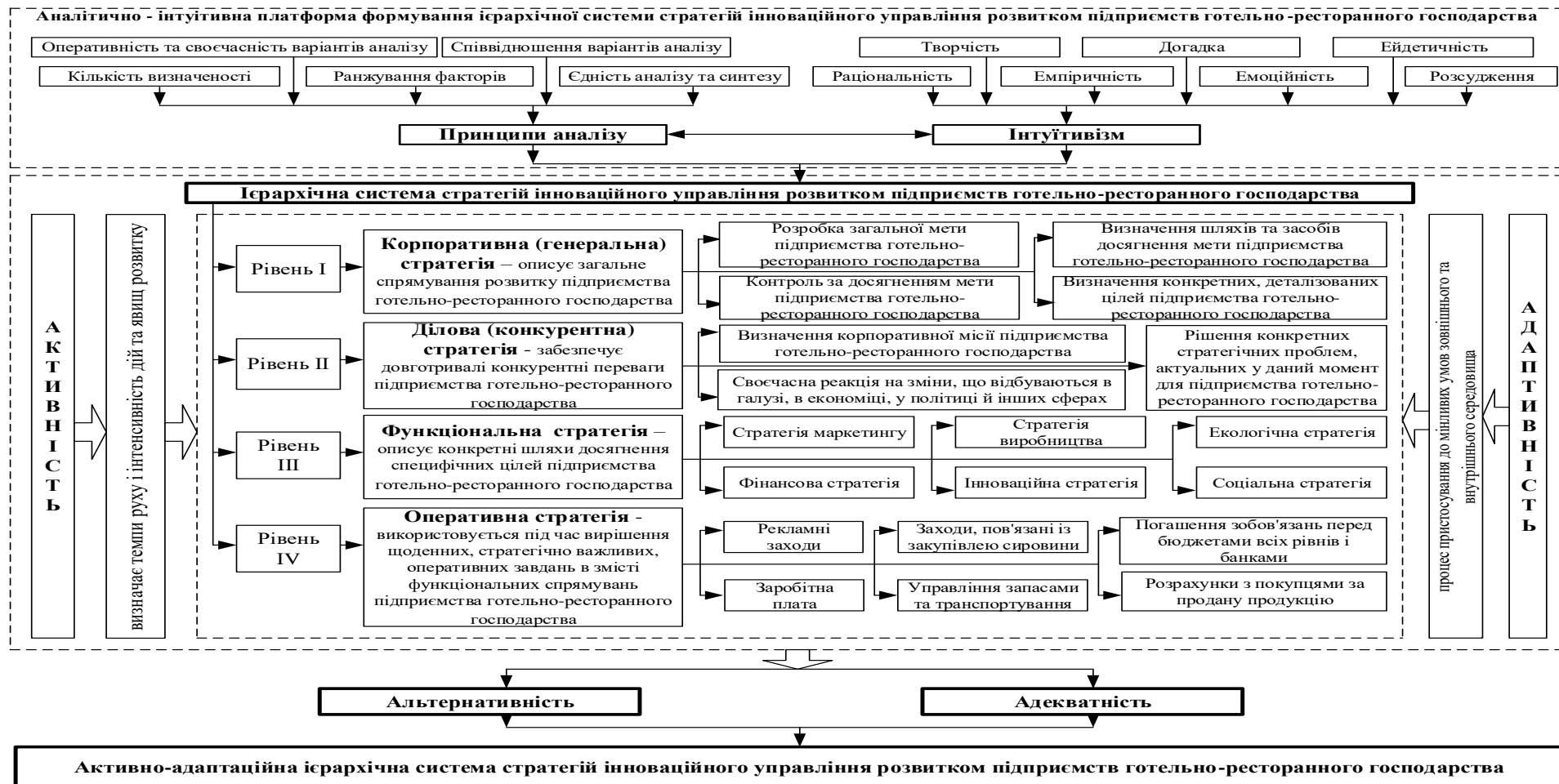


Рис. 5.12. Активно-адаптаційна ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Формування напрямів цієї діяльності, з урахуванням перспективи, являє собою процес розробки стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

В свою чергу, комплексний характер стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає не тільки охоплення всіх функціональних напрямів, а й рівнів.

Загалом формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є складним процесом, що потребує від управлінського персоналу конкретних знань, вмінь та навичок.

Але варто зауважити, що процес формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства носить постійний та безперервний характер, оскільки умови постійно змінюються, відповідно, стратегічний план необхідно регулярно коригувати. До процесу формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно залучати всі функціональні служби, спеціалістів та керівників усіх рівнів, а також експертів та науковців.

Збір та аналіз інформації для формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає такі завдання:

- моніторинг середовища підприємства готельно-ресторанного господарства;
- обробка отриманої інформації;
- надання аналітично-інформаційного матеріалу;
- створення системи регулярного перегляду стратегічного плану інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства та забезпечення цього процесу;
- створення бази даних.

База даних – це комплексна інформаційна характеристика господарства. Вона формується внаслідок цільового збору з усіх можливих джерел, це процес

перетворення сукупності даних на стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку та реалізацію стратегічного плану інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**Класифікація інформації для формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства**

Ознаки інформації	Види інформації
За характером реагування	Вимагає негайного реагування
	Нетермінова
За часом появи	Поточна
	Місячна
	Квартальна
	Річна
За сферою поширення	Внутрішня
	Зовнішня
За функціональною належністю	Технологічна
	Технічна
	Фінансова
	Кадрова
	Маркетингова
За часом проведення	Первинна
	Вторинна
	Результативна
За часом проведення	Первинна
	Вторинна
	Результативна
За рівнем	Оперативна
	Стратегічна
За методами отримання інформації	Спостереження
	Опитування
	Експеримент



Інформація є одним із надзвичайно цінних ресурсів підприємства. Її оцінюють за багатьма параметрами, основними з яких є обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність та цінність [257; 348; 411].

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання та скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Успіх будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства залежить від уміння ретельно аналізувати ринок та позиції, яку зайняло підприємство готельно-ресторанного господарства. Формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від організаційного рівня розробки самої стратегії.

Різниця між сильною та слабкою стратегією інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, підприємство готельно-ресторанного господарства може розраховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги підприємство готельно-ресторанного господарства ризикує поступитися більш сильним конкурентам і зайняти другорядні позиції.

Стратегічна єдність та координація дій різних напрямів функціональної сфери діяльності підсилюють стратегію інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Роль стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в підтримці загальної ділової стратегії та їх конкурентоспроможності. Крім цього, значення стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей. Таким чином, стратегія інноваційного управління розвитком підприємств

готельно-ресторанного господарства являє собою план виробництва, який містить необхідні заходи для підтримки стратегії та досягнення цілей і місії підприємства готельно-ресторанного господарства.

Головна відповідальність за формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства звичайно покладається на керівників. Під час виконання стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства керівник працює в тісному контакті зі своїми заступниками і найчастіше обговорює основні питання з експертами та фахівцями цієї галузі.

Запропоновано стратегічно орієнтовану модель інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (рис. 5.13), яка базується на:

- аналізі стратегічних факторів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарств та впливу на них внутрішніх і зовнішніх факторів;
- формуванні цілей інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарств;
- виявленні сильних та слабких сторін діяльності підприємства готельно-ресторанного господарств, обґрунтуванні вибору стратегії, оцінці та контролю стратегії, виборі й обґрунтуванні системи стратегічного управління, формуванні критеріїв оцінок, на які впливають стратегічні несподіванки та проблеми гнучкості й синергізму розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, на отримання результатів від впровадження стратегічних змін інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

У нестабільних умовах господарювання неефективна діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства підприємств вимагає якісних змін. Такими змінами є формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

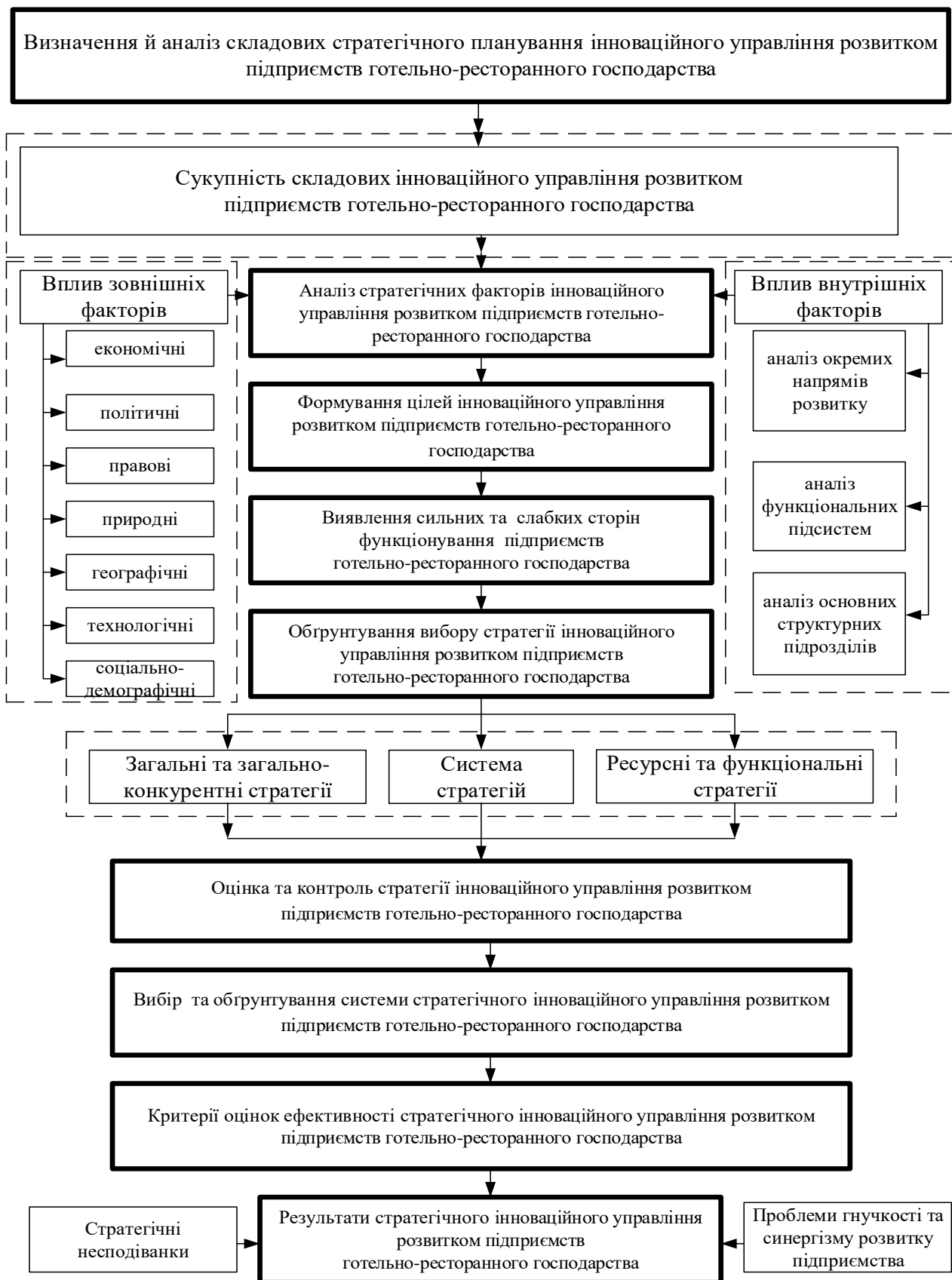


Рис. 5.13. Стратегічно орієнтована модель інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Проте, перед керівництвом підприємств стоїть питання вибору таких тактичних та стратегічних напрямів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, які будуть максимально ефективними та матимуть довгостроковий позитивний ефект.

Формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічними системами виконується в трьох концептуальних напрямках (рис. 5.14), а саме: інноваційність процесу, інноваційність знань, інноваційність ресурсів.

Отже, за умови формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічними системами можна отримати ефективні результати діяльності підприємства, найголовнішим з яких – задоволення попиту споживачів, що дасть можливість вийти на нові конкурентні ринки, отримати додатковий дохід.

Таким чином, результати проведених досліджень доводять, що науковці розкривають сутність стратегії з різних ракурсів, серед яких модель дій, прийняття рішень, впровадження управлінського плану та вибір напрямку розвитку підприємства.

Загалом, стратегію можна охарактеризувати, як концепцію розвитку підприємства, що включає детальний всебічний комплексний план, у якому визначаються перспективні напрями розвитку підприємства для виконання власної місії, зміцнення позицій на ринку та досягнення стійких конкурентних переваг.

Визначено, що ієрархія передбачає розробку на підприємстві корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій. Забезпечений їх дедуктивно-індукційним зв'язком комплексний характер має сприяти підвищенню якості управління та досягнення підприємством готельно-ресторанного господарства бажаних результатів.

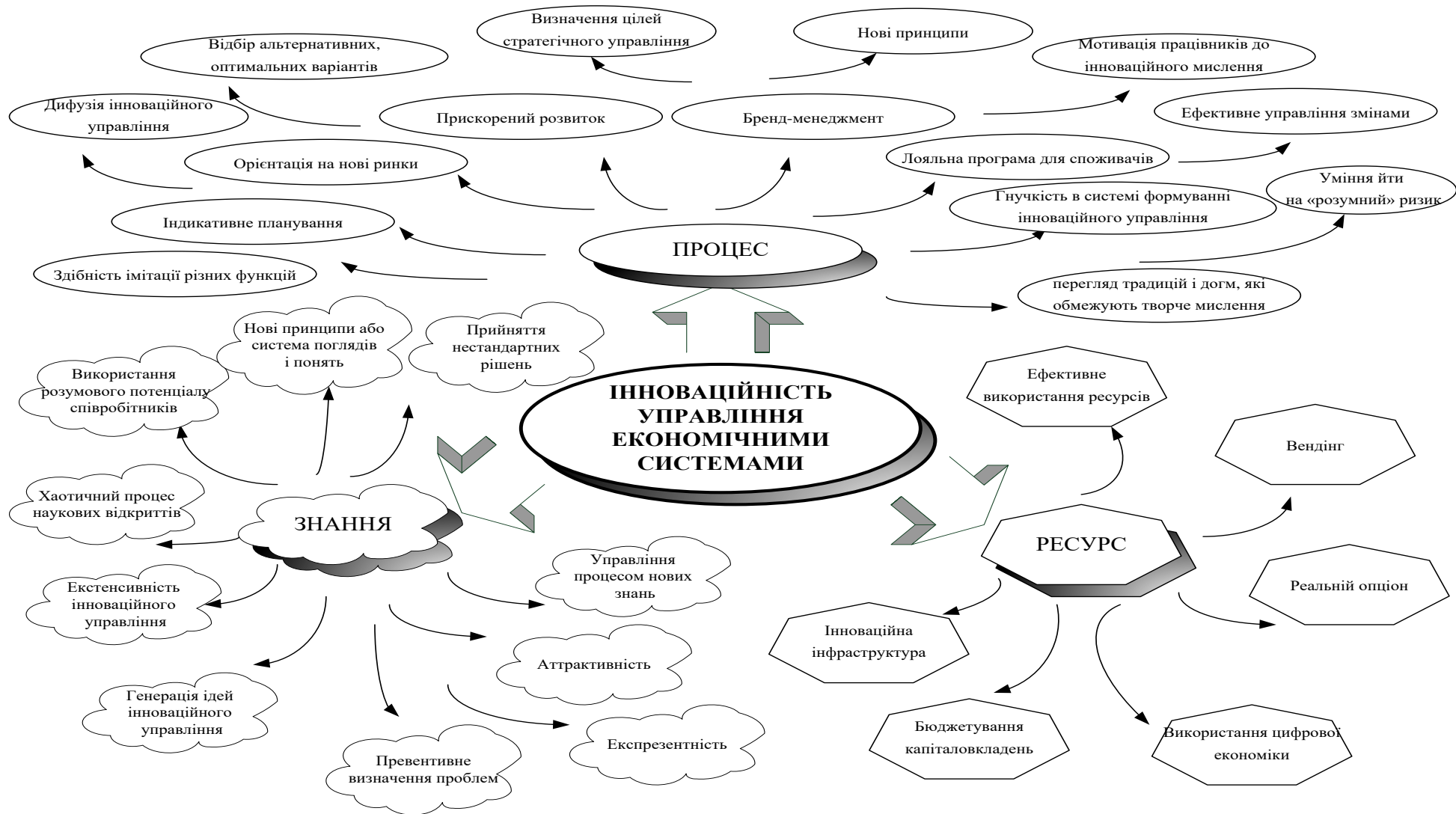


Рис. 5.14. Концептуальні напрями формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічними системами

Наведено детальний процес стратегічного управління підприємством, який передбачає реалізацію таких основних етапів: стратегічний аналіз діяльності, здійснення стратегічного вибору, формування стратегії та її подальша реалізація. Особливої уваги заслуговує деталізація останньої стадії цього процесу, яка розкриває спрямованість дій не лише на досягнення вигоди підприємством на даний момент, а й орієнтацію на стратегічну перспективу.

#### 5.4 Побудова когнітивної моделі поведінки (функціонування та розвитку) підприємств готельно-ресторанного господарства

Одним із сучасних підходів для проведення аналізу та розв'язання комплексних завдань інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є використання когнітивного моделювання як методу, що забезпечує визначення сили та напряму впливу факторів на переведення об'єкту управління у визначений цільовий стан з урахуванням схожості та різниці у впливі різних факторів на цей об'єкт.

Проблемами когнітивного моделювання займались відомі вчені: Н. Прангішвілі, Н. Абрамова, З. Авдеева, С. Коврига, Д. Макаренко, М. Шемаєв, Л. Шемаєва та ін.

Одним із відомих підходів вирішення проблем управління динамічними системами є когнітивне моделювання, методологія якого призначена для аналізу та використання отриманих рішень для погано формалізованих ситуацій. Вперше методологію когнітивного моделювання динамічних систем було запропоновано Аксельродом [256; 381; 425]

Когнітивний аналіз розглядається як один з найбільш потужних інструментів дослідження нестабільного та слабо структурованого середовища.

Він сприяє кращому розумінню існуючих у середовищі проблем, виявлення суперечностей та якісному аналізу процесів, що протікають.

Мета когнітивного моделювання полягає в генерації й перевірці гіпотез щодо функціональної структури спостережуваної ситуації до одержання функціональної структури, здатної пояснити поведження спостережуваної ситуації. Когнітивний підхід до підтримки прийняття рішень орієнтований на активізування інтелектуальних процесів суб'єкта й допомогу йому зафіксувати подання проблемної ситуації у вигляді формальної моделі. Як така модель звичайно використовується так звана когнітивна карта ситуації, яка надає відомі суб'єктові основні закони й закономірності спостережуваної ситуації у вигляді орієнтованого знакового графа, у якому вершини графа – це фактори (ознаки, характеристики ситуації), а дуги між факторами – причинно-наслідкові зв'язки між факторами.

У когнітивній моделі виділяють два типи причинно-наслідкових зв'язків: позитивні й негативні. За позитивного зв'язку збільшення значення фактору-причини приводить до збільшення значення фактору-слідства, а за негативного – до його зменшення.

Якісний аналіз когнітивної моделі (змісту складових її блоків, цільових та керуючих факторів, аналіз шляхів і циклів, причинно-наслідкових зв'язків та їхнього характеру) не розкриває всієї глибини явищ і процесів, що протікають у реальній системі.

Тому наступним етапом дослідження є моделювання імпульсного процесу поширення збурювань, тобто переходу системи з одного стану в інше або еволюційним шляхом, або під впливом керуючих або впливів, що обурюють. Кожний такий імпульсний процес є можливим сценарієм розвитку системи.

Цей спосіб вивчення динаміки процесів простіший, ніж аналітичне дослідження моделей поведження у вигляді систем диференціальних рівнянь, які важко будувати для соціальних, економічних, екологічних і т. ін. об'єктів. Крім того, імпульсне моделювання на когнітивних картах, що є «зовнішнім» описом

систем, дозволяє вивчати тенденції динамічних змін для всієї системи в цілому [241; 242].

Когнітивне моделювання як складова концепції передбачення наведено на рис. 5.15.

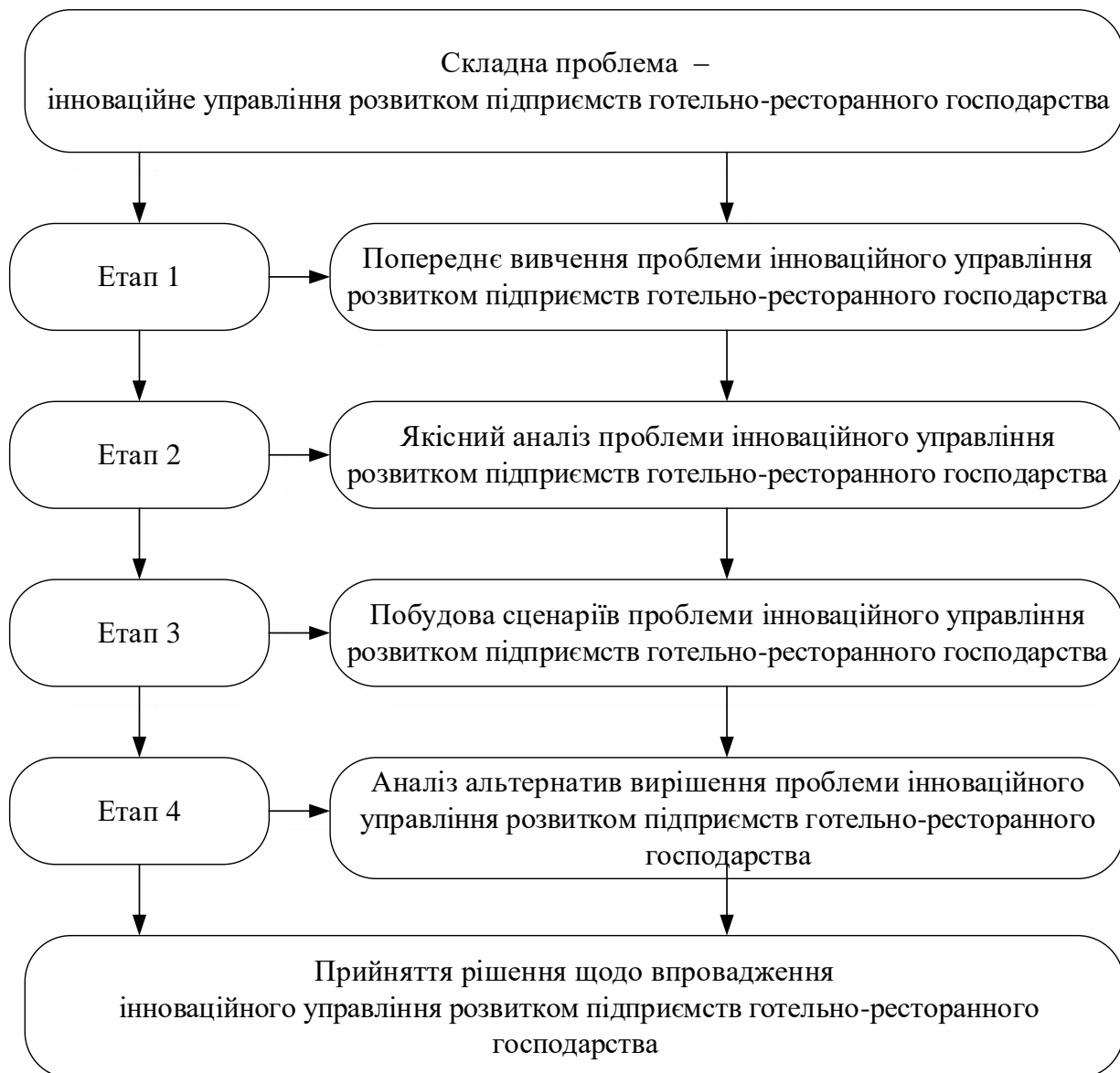


Рис. 5.15. Когнітивне моделювання як складова концепції передбачення

Метою та завданням інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є досягнення змін у станах систем у деяку бажану сторону, а об'єктом керування – область проблеми, що розглядається як



динамічна ситуація, складена з множини різнорідних (взаємодіючих напряду або опосередковано) факторів.

Проте, зазвичай досліджувані ситуації є слабоструктурованими. До ознак слабоструктурованості належать: недостатня визначеність факторів та зв'язків між ними, зміни параметрів системи можуть привести до суттєвих змін її структури, які важко передбачити, наявність якісних значень факторів або ступеня їх впливу, можливі нечіткі представлення, лінгвістичні оцінки, що утворюють лінійно впорядковану шкалу, значення параметрів ситуації отримані за даними експертів, тому є їх суб'єктивними оцінками.

Економічні системи, що діють у слабоструктурованих ситуаціях, еволюціонують у часі, причому для них є характерною можливістю зникнення частини зв'язків або факторів, зміни сили зв'язків. Тотожність таких систем підтверджується тільки еволюційно (як саме вони перейшли з одного стану на інший).

Прикладом таких систем є регіональні або галузеві моделі різних соціально-економічних систем, моделі, що виникають під час розрахунків бізнес-планів та інші моделі, що виходять за область релевантності (діапазону в межах якого зберігається фіксована модель поведінки витрат). Основою методу когнітивного моделювання є використання когнітивної карти (когнітивна карта ситуації виступає як формальна модель) [33].

Складнощі аналізу процесів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлені низкою особливостей, властивих цьому напряду, а саме:

- багатоаспектністю процесів, що відбуваються в них та їх взаємозв'язок, в силу чого неможливо виокремлення та детальне дослідження окремих явищ, які мають розглядатися в сукупності;
- відсутністю достатньої кількісної інформації щодо динаміки процесів, що змушує переходити до якісного аналізу цих процесів;
- мінливістю характеру процесів у часі тощо.

Основою методу когнітивного моделювання є використання когнітивної карти (когнітивна карта ситуації є формальною моделлю).

Під когнітивною картою розуміють орієнтований граф, ребрам якого поставлені у відповідність деякі ваги. Вершинами цього графу є множина факторів (концептів), що визначають ситуацію, орієнтованими ребрами – причинно-наслідкові зв'язки між факторами. Когнітивні карти можуть бути засобом структурування та формалізації ситуації або засобом її аналізу.

Загальну когнітивну карту інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено на рис. 5.16.

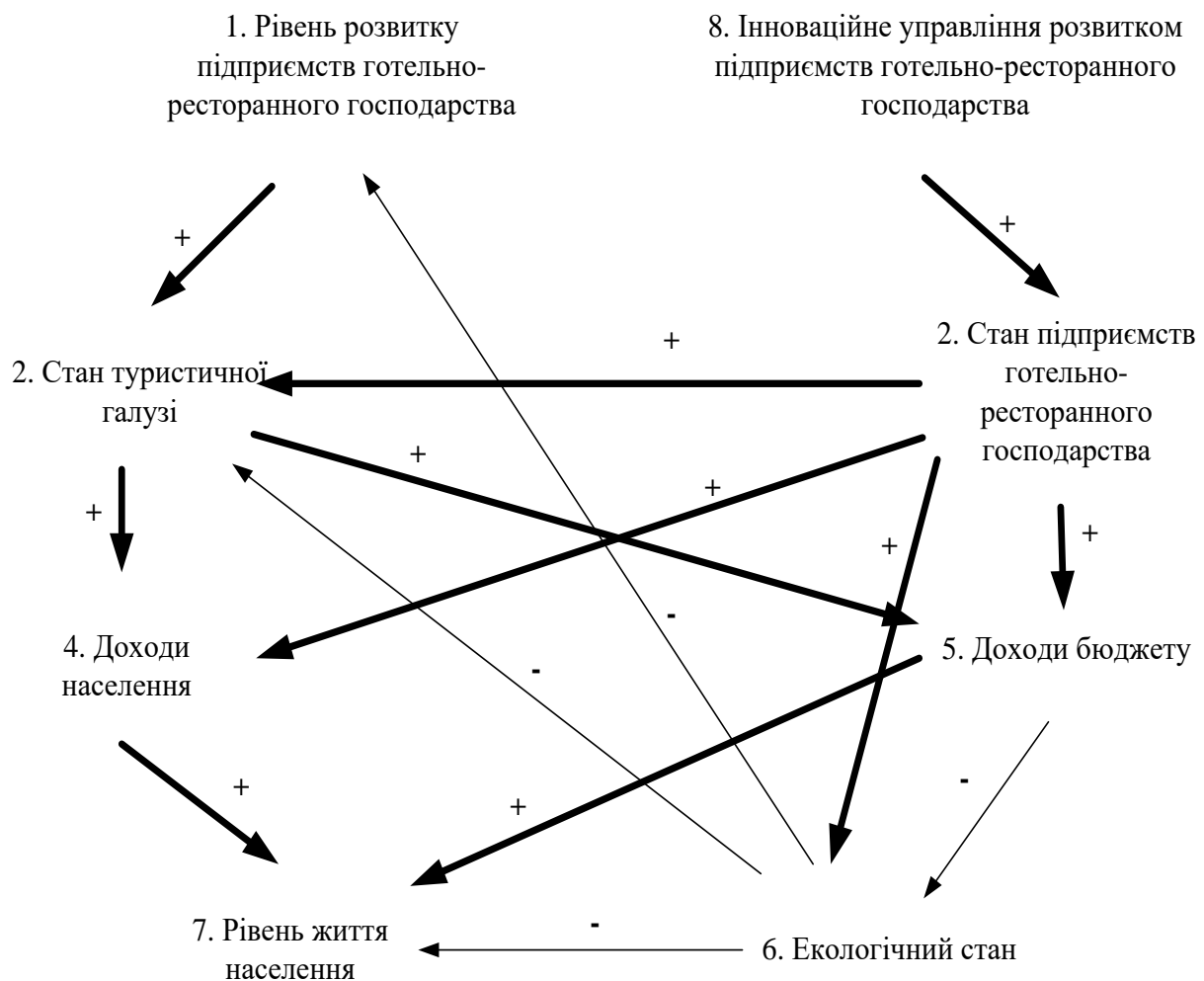


Рис. 5.16. Загальна когнітивна карта інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Спочатку в якості когнітивних карт використовували знакові графи, в яких ребра мали ваги  $+1$ ,  $-1$ , знаки «+» та «-» позначали відповідно додатній та від'ємний зв'язок або характер впливу, а вага шляху була добутком значень ваги його ребер, причому за наявності додатних та від'ємних зв'язків на шляху від однієї вершини до іншої характер впливу факторів невизначений. Звичайно, що за таких обмежень багато ситуацій неможливо проаналізувати [33].

Когнітивні карти створюються і змінюються в результаті активної взаємодії суб'єкта з навколишнім світом. При цьому можуть формуватися когнітивні карти різного характеру: за ступенем спільності, за масштабом та за видом організації.

Розглянемо взаємодію підприємств готельно-ресторанного господарства (готельно-ресторанний бізнес), туризму (туристичний бізнес), влади (політичне та соціально-економічне середовище) та екології (екологічне середовище), що спроможна забезпечити життєздатність соціально-економічних систем на основі синергетичного підходу в інноваційному управлінні розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Під час дослідження готельно-ресторанного бізнесу до вже зазначеної вище міжсекторної взаємодії додалась ще й екологія, яка є вирішальним фактором формування сприятливих умов для розвитку ринку готельно-ресторанних послуг.

Для побудови когнітивної моделі міжсекторної взаємодії у сфері готельно-ресторанного бізнесу визначимо фактори, що утворюють кожний із секторів (табл. 5.6). При цьому рівень розвитку ринку готельно-ресторанних послуг є вихідною змінною, на яку здійснюється прямий та опосередкований вплив інших факторів.

Взаємозв'язок між факторами наведемо у вигляді матриці суміжності факторів (табл. 5.7), у якій знаком «+1» позначено додатній зв'язок між вершинами, знаком «-1» – від'ємний зв'язок, знаком «0» – відсутність суттєвого зв'язку.

Таблиця 5.6

**Фактори когнітивної моделі**

Сектор	Назва фактору	Вершина графа, $v_i$
Підприємства готельно-ресторанного господарства (готельно-ресторанний бізнес)	Кількість підприємств готельно-ресторанного господарства	1
	Рівень сервісу підприємств готельно-ресторанного господарства	2
	Кількість зайнятих на підприємствах готельно-ресторанного господарства	3
	Розвиток інфраструктури	4
Туризм (туристичний бізнес)	Рівень розвитку ринку туристичних послуг	5
	Кількість обслуговуваних туристів	6
	Кількість санітарно-курортних, оздоровчих і розважальних закладів	7
	Кількість культурно-історичних об'єктів	8
Влада (політичне та соціально-економічне середовище)	Інвестиції в діяльність готельно-ресторанного бізнесу	9
	Фінансування туризму за рахунок державного бюджету	10
	Рівень життя населення	11
	Стабільність політичної ситуації в країні	12
Екологія (екологічне середовище)	Кількість заповідників та природних парків	13
	Природно-географічні ресурси	14
	Екологічний стан у країні	15
	Антропогенне навантаження	16

Матриця суміжності не є симетричною, оскільки фактори не обов'язково мають бути взаємопов'язані.

## Матриця суміжності факторів

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	+1	0	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	+1	0	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	+1	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	+1	0	0	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	+1	0	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	0
15	+1	0	0	0	0	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0
16	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	0

Когнітивна модель являє собою орієнтований знаковий граф, в якому неперервними лініями позначено додатні зв'язки між факторами, а пунктирними – від'ємні (рис. 5.17).

У побудованій моделі (рис. 5.17) цільовим фактором виступає «Рівень розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства (готельно-ресторанний бізнес)», а інші досліджувані фактори є керованими. Дослідження побудованої когнітивної моделі методами статичного та динамічного аналізу показують стабілізуючі ( $S_k$ ) та дестабілізуючі ( $D_k$ ) фактори впливу на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства.

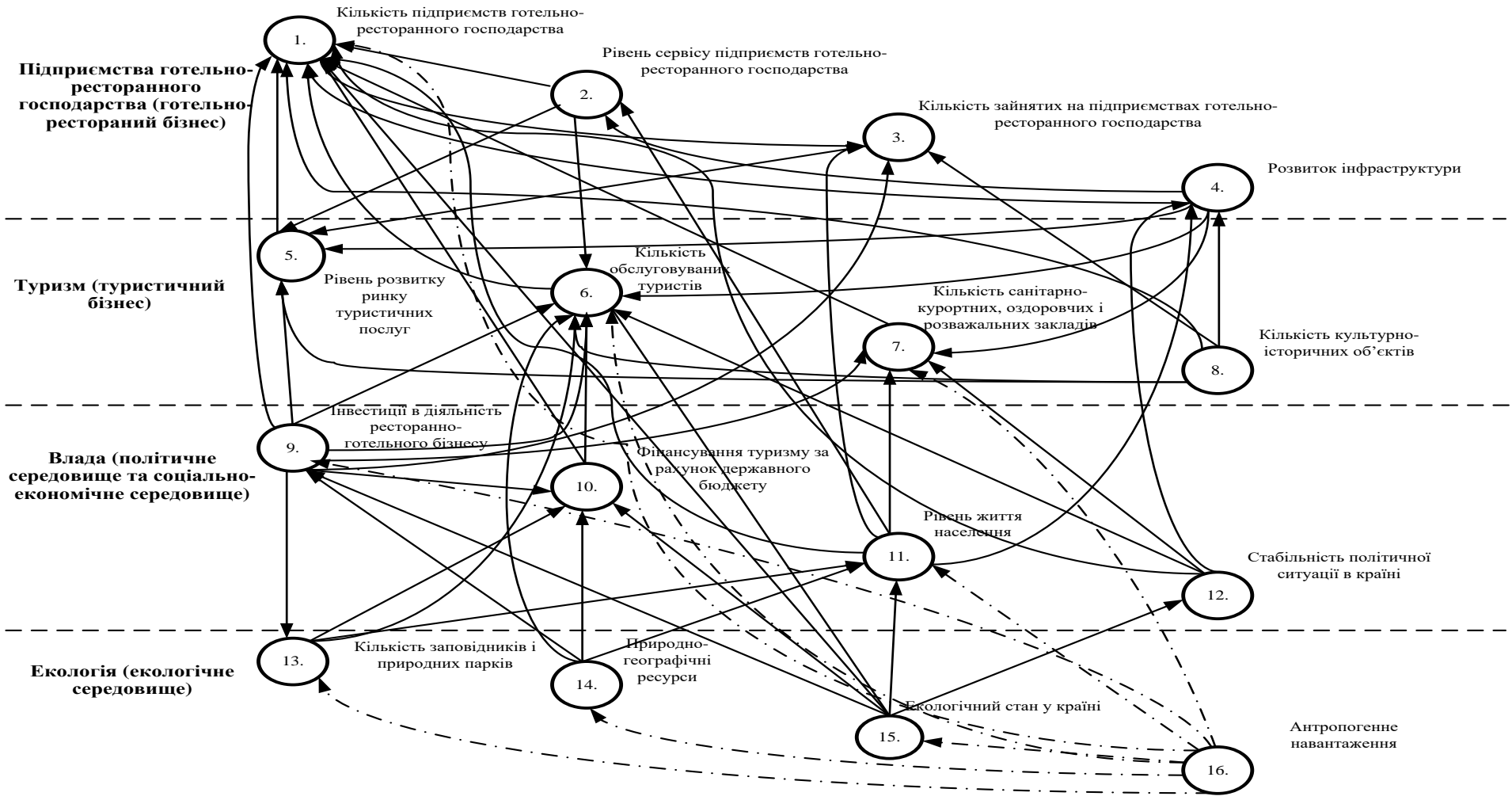


Рис. 5.17. Когнітивна карта інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Когнітивна карта інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства свідчить про залежність факторів, які позитивно або негативно впливають на розвиток цих підприємств, а саме: позитивний вплив додаткових інвестицій, ефективні заходи фінансової підтримки на державному рівні, стабільність політичної ситуації, розвиток інфраструктури, природно-географічні ресурси, екологічний стан у країні. Ці фактори позитивно вплинуть не тільки на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства, а й на підвищення рівня туристичної галузі, що дозволить підвищити рівень привабливості країни та залучити додаткові фінансові надходження до бюджету країни.

Отже, когнітивне моделювання об'єднує два види моделювання – структурно-системне та імітаційне, що дозволяє найбільш повноцінно й адекватно відображати реальний об'єкт і будувати математичні моделі, результати дослідження яких легко інтерпретувати на практиці.

Статичний аналіз когнітивної моделі міжсекторної взаємодії у сфері розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства дозволив визначити фактори, що сприяють або перешкоджають розвитку готельно-ресторанного бізнесу. За результатами аналізу системних характеристик когнітивної моделі виявлено, що особливу увагу в міжсекторній взаємодії слід звернути на взаємодію двох секторів: підприємства готельно-ресторанного господарства (готельно-ресторанний бізнес) та туризм (туристичний бізнес).

Динамічний аналіз дозволив згенерувати альтернативні сценарії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства залежно від впливу різноманітних факторів. Таким чином, можна зробити висновок, що збільшення інвестицій у діяльність готельно-ресторанного бізнесу дозволить підвищити рівень розвитку ринку туристичних послуг на один період раніше, ніж збільшення фінансування за рахунок бюджету.

Прерогатива методу когнітивного моделювання полягає в тому, що метод може оперувати не тільки точними кількісними значеннями й формулами, але

якісними значеннями й оцінками. Сутність когнітивного моделювання полягає в тому, що формальні математичні методи аналізу застосовуються до моделей, що описують суб'єктивне бачення ситуації. На кожному етапі формування моделі доводиться приймати рішення, від сукупності яких залежить адекватність побудованої моделі. Когнітивний підхід до підтримки прийняття рішень орієнтований на те, щоб активізувати інтелектуальні процеси суб'єкта і допомогти йому зафіксувати своє уявлення проблемної ситуації у вигляді формальної моделі.

## Висновки до розділу 5

Для того щоб забезпечити стабільне функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства, його власники та менеджери мають постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Однак інноваційний розвиток підприємства, основою якого є управлінські інновації, передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури, особистих переконань працівників.

Таким чином, управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства, набуття закладом неповторних властивостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Отже, довгостроковий успіх підприємства готельно-ресторанного господарства визначається його здатністю постійно впроваджувати інновації. Можливість тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства, спостереження за результатами її реалізації зменшать опір працівників та менеджерів закладу до радикальних змін, підвищать їхні ініціативність та готовність до використання нетрадиційних



методів управління. Очевидно, що будь-яка управлінська інновація має бути адаптованою до особливостей господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства, на якому вона впроваджується.

Динамічне ринкове середовище чинить багатосторонню дію на необхідність пошуку можливостей створення і підтримки конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного господарства. Реалізація цих можливостей сприяє їх успішному протистоянню в конкурентній боротьбі, що постійно посилюється. Світова практика показує, що переможцем в цій боротьбі стає те підприємство, яке орієнтує свою діяльність на інноваційний розвиток і головною метою стратегічного плану ставить продукування ефективних інноваційних управлінських рішень.

Проте, це можливо тільки за рахунок адаптивного управління розвитком підприємств. Тільки на основі адаптивного управління можливо забезпечити облік вимог ринку, дій конкурентів та постачальників. Економічна стійкість та конкурентоспроможність є стратегічною метою адаптивного управління підприємством.

Адаптивне інноваційне управління розвитком – це управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої та керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації. Це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль та самоспрямуванням дій на її досягнення.

Адаптивне інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дозволить реалізувати внутрішні резерви, діяти ефективніше, проникати на світові ринки і забезпечувати підприємству сильні конкурентні позиції.

До умов високої конкурентної боротьби підприємство може адаптуватися лише за умов формування системи інноваційного управління розвитком

підприємств готельно-ресторанного господарства як необхідної передумови стабільного тривалого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Сучасні реалії вимагають від керівництва вітчизняних підприємств постійно продукувати ефективні рішення з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, виходу на нові ринки, здійснення технологічних проривів тощо. Все це потребує інноваційних підходів у системі управління підприємствами.

Отже, під час формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно створити умови співпраці усіх відділів та підрозділів підприємства з управлінським персоналом. Специфіка інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в тому, що розробляється вона, як правило, кваліфікованими фахівцями, а приймають рішення і затверджують план впровадження управлінці. У зв'язку з цим на підприємствах готельно-ресторанного господарства, орієнтованих на інноваційне управління їх розвитком, необхідно проводити процес прийняття управлінських рішень з урахуванням поглядів колективу. Він дозволяє в рамках колективу виявляти невідповідності різних рівнів управління й усувати їх швидко та якісно.

Управління реалізацією інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства починається з визначення комплексу робіт і ресурсів, виконавців та термінів. Потім розробляється програма реалізації інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яка має виконуватися підрозділами відповідно до етапів вирішення завдань.

Під час здійснення інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства до завдань управлінців різних рівнів обов'язково входить контроль виконання управлінських рішень. У разі необхідності надається управлінська допомога або допомога кваліфікованих фахівців, вносяться корективи під час виявлення помилок.

Отже, основою формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є система, яка визначає взаємозв'язки та взаємозалежність між складовими забезпечення, етапами вирішення завдань та механізмами формування інноваційної активності в системі управління розвитком підприємств з метою організаційного забезпечення реалізації функцій управління та ефективності інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в сучасних перманентних умовах функціонування.

Темпи зміни зовнішнього середовища підприємства зазвичай не дозволяють суб'єкту господарювання своєчасно реагувати на них, у результаті чого зростає частота появи несподіваних та непередбачуваних для підприємства загроз. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у таких умовах вимагає застосування дієвих підходів у сфері стратегічного менеджменту. Це значною мірою має дозволити здійснювати гнучке управління підприємством за рахунок швидкого пристосування до умов функціонування та створити передумови стабільнішого за конкурентів розвитку.

Розроблено стратегічно орієнтовану модель інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яка базується на:

- аналізі стратегічних факторів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства та впливу на них внутрішніх та зовнішніх факторів;
- формуванні цілей;
- виявленні сильних та слабких сторін діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства;
- обґрунтуванні вибору стратегії, оцінці та контролю стратегії, виборі й обґрунтуванні системи стратегічного управління;

– формуванні критеріїв оцінок, на які впливають стратегічні несподіванки та проблеми гнучкості й синергізму розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства;

– на отриманні результатів від впровадження стратегічних змін інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Запропоновано концептуальні напрями формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічними системами, які реалізуються в трьох напрямках: інноваційність процесу, інноваційність знань та інноваційність ресурсів.

Наведений детальний процес стратегічного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який передбачає реалізацію таких основних етапів, як: стратегічний аналіз діяльності, здійснення стратегічного вибору, формування стратегії та її подальша реалізація. Особливої уваги заслуговує деталізація останньої стадії цього процесу, що розкриває спрямованість дій не лише на досягнення вигоди підприємством на даний момент, а й орієнтацію на стратегічну перспективу.

Побудована когнітивна карта інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства відображає тільки факт наявності впливу факторів між собою, але в ній не відображаються ні характер таких впливів, ні динаміка змін впливів залежно від зміни ситуації, ні часові зміни самих факторів. Врахування цих обставин потребує побудову когнітивної моделі. Таким чином, когнітивне моделювання об'єднує два види моделювання – структурно-системне та імітаційне, що дозволяє найбільш повноцінно й адекватно відображати реальний об'єкт і будувати математичні моделі, результати дослідження яких легко інтерпретувати на практиці.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження науково-теоретичних основ розроблено та науково обґрунтовано теоретичні основи системи взаємозалежних еволюційних регуляторів процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств, науково-історичним підґрунтям якої є теорія подолання наслідків криз. Вона дає можливість науковій спільноті після виникнення будь-якої кризи продукувати інноваційні економічні думки для їх подолання, продукувати якісні та своєчасні управлінські рішення залежно від акценту на вирішення проблеми та забезпечити адекватну модель поведінки суб'єктів розвитку в умовах трансформаційної економіки.

На основі узагальнення великої кількості існуючих наукових досліджень сформовано та розвинено теоретико-методологічні основи впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, за допомогою яких здобуваються та формуються сучасні інноваційні знання та погляди у системі управління підприємствами та є основою сучасної парадигми управління, які ґрунтуються на поєднанні узагальнених положень теорій та концепцій економіки, розширенні еволюційної динаміки етапів розвитку методів і засобів наукового пізнання, визначенні основних засад формування методології інноваційного управління розвитком підприємств.

У процесі теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження розроблено інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що дозволяє розробити структурно-якісну систему інноваційних управлінських методів і форм діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства та перманентно забезпечувати їх динамічний розвиток на підставі визначення необхідних та достатніх умов взаємодії його структурних елементів.

У результаті дослідження науково розроблено концептуальні основи формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (економічних систем), що забезпечує спроможність створювати сукупні інноваційні ефекти внаслідок внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії, активізувати якісні та кількісні зміни, що в кінцевому підсумку сприяє сталому розвитку підприємства та формує інноваційне управління розвитком через призму гомеостаз інноваційності в трьох напрямках: інноваційність процесу, інноваційність знань та інноваційність ресурсів.

Розроблено науково-методологічний підхід до генерування адекватних рішень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі сучасного інноваційного модельно-інформаційного комплексу та методів імітаційного моделювання, що являє собою систему взаємопов'язаних завдань ідентифікації підприємства щодо здатності визначати обумовлюючі чинники й організувати поступовий процес формалізації його поведінки як економічної системи під впливом інноваційних управлінських рішень та дозволяє обрати оптимальний сценарій розвитку.

У роботі запропоновано теоретико-методичний підхід щодо оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який ґрунтується на формуванні функціональних складових та систематизації показників для проведення комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що дає можливість передбачити розбіжності цілей і пріоритетних напрямів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

У процесі теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження запропоновано науково-практичний підхід до розробки системи інноваційного управління розвитком підприємств, який базується на синтезі методологічних аспектів гносеологічних корінь та основних напрямках інноватики, з урахуванням компонент та принципів інноватики, що є підґрунтям проведення оцінювання,

тестування та прогнозування результатів інноваційного управління розвитком підприємств, для формування комплексу програм розвитку підприємств для різних часових горизонтів з метою уникнення високо кризових, економічно недоцільних втрат та підвищення рівня їх конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

У ході дослідження сформовано категоріальний базис процесу інноваційного управління розвитком підприємств, який доповнює та встановлює логічні зв'язки між базовими категоріями та поняттями дослідження, завдяки уточнення сутності понять: «система», «інновації», «управління», «інноваційне управління» та «розвиток», що дозволило уточнити визначення сутності поняття «інноваційне управління розвитком підприємства» як процесу, з метою зростання матеріальних та моральних цінностей, шляхом ефективного функціонування та розвитку економічної системи (процесу виробництва, персоналу, явищ тощо) з використанням інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або удосконаленого виду бізнесу чи послуг.

У роботі встановлено домінуюче значення активно-адаптаційної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що дає можливість визначити ефективність реалізації різних сценаріїв розвитку та забезпечити побудову збалансованої активно-адаптаційної системи в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, векторально-орієнтованої на досягнення запланованого стратегічного результату розвитку.

Автором проведено систематизацію методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, що є основою розробки алгоритму використання методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємства та дозволяє встановити об'єктивні закономірності відтворення процесу розвитку, які полягають у циклічності, взаємній залежності та обумовленості фаз його формування з метою досягнення визначених органічних параметрів ієрархічних потреб.

На основі проведеного дослідження розроблена інноваційна модель інтегрованих систем залежності розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства від соціально-економічного рівня життя населення, сутність якої полягає у формуванні взаємозв'язку функціональних комплексів соціальної сфери та складових якості життя, що дозволяє сконцентрувати зусилля окремих складових елементів функціональних комплексів на головному атракторі розвитку соціальної сфери на засадах концепції технології гостинності, задовольняти вимоги споживача та отримувати максимальний прибуток.

Обґрунтовано технологію впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі їх систематизації, що регулюють процес розвитку, що забезпечує цілісний та безперервний процес, який може бути циклічним чи відтвореним з потенціальними змінами на кожній фазі та має вирішальне значення для прогресивної структурної модернізації, пов'язаної з переходом від сировинної орієнтації до інноваційної і високотехнологічної економіки, створення таких організаційних форм, які дозволяють забезпечити швидке проходження науково обґрунтованих ідей від їх зародження до широкого застосування на практиці.

Розроблено комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що передбачає прийняття інноваційних управлінських рішень на основі порівняльного аналізу фінансово-математичних моделей альтернативних сценаріїв з метою визначення безризикового сценарію із наступним прийняттям його у якості основного та дозволяє сформулювати багатовекторні сценарії розвитку в умовах невизначеності, альтернативності шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень.

За результатами прогнозування запропоновано науково-практичний підхід до розробки комплексу концепції маркетинг-мікс 11P, який за результатами



аналізу комплексів концепції 4P, 7P та 9P доповнено двома компонентами, які в сучасних динамічних умовах відіграють велику роль, а саме: P10 – possibility – можливість та P11 – position – позиція (позиція на ринку), що дасть можливість визначити сукупність економічних відносин, є максимально ефективними та матимуть довгостроковий позитивний ефект як результат діяльності підприємства, що надає можливість задовольнити попит споживачів, розширити ринки, вийти на нові конкурентні ринки, отримати додатковий дохід.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдрахманова А. А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем // Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 7–10.
2. Амбарцумов, А. А., Стерликов Ф. Ф. 1000 терминів риночної економіки [Текст] / М. : Крон-Пресс, 1993., 218 с.
3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 155 с.
4. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. / О.Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – №3 – С. 79–83.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Аньшин В. М., Дагаева А. А. Инновационный менеджмент 3-е изд., перераб., доп. – Москва : Дело, 2007. – 584 с.
8. Ареф'єв С. О. Сутність та складові організаційного потенціалу промислових підприємств [Електронний ресурс] / С. О. Ареф'єв. — Режим доступу за: [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_2/Arefev\\_209.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Arefev_209.htm).
9. Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств / Ареф'єва О.В. // – Економіка та управління - №3, 2012. – С. 107–111.
10. Ареф'єва О.В. Тенденції розвитку машинобудування України / О.В. Ареф'єва, Я.В. Васьковська // Сучасні проблеми соціально-економічного

розвитку регіонів: Колективна монографія. – Дніпропетровськ, ІМА-прес, – 2012. – С. 131-136.

11. Ареф'єва О.В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку [Текст] / О.В. Ареф'єва // Экономика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики. – 2014. – № 2 – С. 36 – 43.

12. Арнольд В. І. Математичні методи класичної механіки. - 5-е изд., Стереотипне. – М. : Едіторіал УРСС, 2003. – 416 с. – 1500 екз. – ISBN 5-354-00341-5.

13. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А. М. Асаул, О. С. Коваль // Економіка України . - 2012. - № 11. - С. 29-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk\\_2012\\_11\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_11_4.pdf)

14. Архангельский В.Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В.Н. Архангельский, Л.Е. Зиновьев. – М.: "Наука", 1983. – 120 с.

15. Аткина Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 3–12.

16. Аубакирова Г. М. Адаптивный подход к моделированию хозяйственной деятельности предприятия / Г. М. Аубакирова // Вестник КазНУ. – 2004. – № 4. – С. 31–37.

17. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И..Управление развитием предприятия: монографія. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.

18. Базилевич В. Д., Ільїн В.В. Метафізика економіки / К.: Знання, 2007. – 718 с.

19. Бак Г. Впровадження інновацій у сфері туризму / Г. Бак // Наукові записки., 2010, №2. – С. 25 – 29.

20. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. : Мысль, 2005. – 253 с.
21. Бойко М.Г. Туристичні кластери як інноваційна компонента економічного розвитку регіонів / Вісник ДІТБ, – 2013. – С.15–26.
22. Бойко М.Г. Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право–2016. – С.23–32.
23. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010. – 524 с.
24. Богуш Л.Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні // Туристично-краєзнавчі дослідження: зб. наук. пр. – К.: Кармаліта, 2004. – Вип. 5. – С. 135–155.
25. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). – С. 331–338.
26. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Голубенко Г. О. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : моногр. / Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. , 176 с.
27. Булгаков С. Розмисли. Творча спадщина у контексті ХХІ століття / за ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання, 2006., 903 с.
28. Бунтова Н. Інноваційний шлях розвитку підприємств готельної індустрії України / Науковий вісник демократичне врядування. – 2013. – № 12., С. 65–71.
29. Бурій С.А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. Т. 2., С. 201–205.
30. Валента Ф. Управление инновациями / Ф. Валента. – М.: Прогресс, 1985. – 137 с.
31. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монографія / А. В. Василенко. — К. : Центр учебной литературы, 2007. — 648 с.

32. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособ. М.: Эксмо, 2008. – 432 с.

33. Вергунова І.М. Системне моделювання в економіці. Блок 2 (для студентів за напрямом підготовки 8.04030203 – соціальна інформатика). – К., 2013, ФОП Корзун Д.Ю., – 106 с.

34. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Фінансовий ризик і методи його вимірювання // Фінанси України.- 2000. - № 5. - С. 13-23.

35. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.

36. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— 528 с.

37. Вишиванюк М. В. Стратегічне державне управління розвитком регіонів України : концептуальні положення, методологічні підходи, практика застосування : монографія / М. В. Вишиванюк ; Акад. муніцип. упр. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 434 с.

38. Внедрение сбалансированной системы показателей / под. ред. В. М. Григорьева ; пер. с нем. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

39. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А. Е. Воронкова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

40. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : ЛНУ, 2000. – 310 с.

41. Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

42. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2009. – 272 с.

43. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

44. Гительман А. Преобразующий менеджмент: сидерат реорганизации и консультантам по управлению. М: Дело, 1999, - 496 с.

45. Гладенко І. В. Формування системи моніторингу інноваційної діяльності на машинобудівному підприємстві : дис. канд. екон. наук :08.00.04 / Іван Васильович Гладенко : НТУ «ХП» ; наук. кер. Перерва П. Г. – Харків : [б.в.], 2011. – 231 с.

46. Глущенко С. В. Управление финансовым риском и экономическая безопасность предприятия / С. В. Глущенко // Научные труды ДонНТУ. — Вып. 47. — 2002. — С. 22—29.

47. Глушко Т. П. Філософія економіки: структурно-методологічний аналіз: дис. к.ф.н.: 09.00.03 / К. : 2006. – 182 с.

48. Григор'єва Л. В. Аспекти застосування на підприємстві інноваційних технологій в управлінні персоналом при наданні послуг з переробки давальницької сировини / Л. В. Григор'єва // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. – С. 244-251.

49. Гросул В.А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки, 2012. – С.104–107.

50. Гросул В.А. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства / В. А. Гросул, К. В. Каленік // Інноваційна економіка, 2017. – С. 72–78.

51. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник / О.Ю. Давидова. - Х. : ХДУХТ, 2018 – 488 с.

52. Давидова О.Ю. Ресторанний менеджмент : підручник / О.Ю. Давидова, А.І. Усіна, І.В. Сегеда. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 328 с.

53. Давидова О.Ю. Дослідження факторів, що впливають на туристський попит в Україні / О.Ю. Давидова, І.В. Халіна. // Комунальне господарство міст», наук.-техн. зб. Випуск 71. Серія: Економічні науки. - Київ, «Техніка», ХДАМГ, 2006. – С. 372-376.

54. Давидова О. Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Зб. наук. праць / Редкол.: О.І. Черевко (відпов. ред.) та ін.; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків, 2008. – Вип. 2 (8). Ч. 2. – С.215–220.

55. Давидова О. Ю. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України / О.Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда // Наук.-техн. зб. «Комунальне господарство міст» Вип. 83 серія: Економічні науки, Вид-во «Техніка». Київ. – 2008. С.391-396.

56. Давидова О.Ю. Тенденції розвитку спортивного туризму / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна, К. В. Каленік // Наук.-техн. зб. «Коммунальное хозяйство городов», научно-техн. сб. Выпуск 89. Серія: Экономические науки, Киев, “Техніка”, 2009. – С. 497–503.

57. Давидова О.Ю. Основні концепції сучасного екотуризму / О.Ю. Давидова, Н. В. Полстяна // «Комунальне господарство міст», наук.-техн. зб. Випуск 96. Серія: Економічні науки. - Харків, ХНАМГ, 2010. – С. 516-520.

58. Давидова О.Ю. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі / О.Ю. Давидова, Н. В. Полстяна // «Комунальне господарство міст», наук.-техн. зб. Випуск 106. Серія: Економічні науки. - Харків, ХНАМГ, 2012. – С. 403-408.

59. Давидова О. Ю. Тенденції розвитку готельних мереж / О.Ю. Давидова, Н. В. Полстяна // Наук.-техн. зб. «Комунальне господарство міст», Випуск 110. Серія: Економічні науки. - Харків, ХНУМГ, 2013. – С. 412-421.

60. Давидова О. Ю. Концептуальные принципы управления качеством продукции и услуг // Перспективное развитие науки, техники и технологий

[Текст]: III Междунар. науч.-практ. конф. 17-18 октября 2013 г. : [сб. научн. трудов]. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2013. – С.279-284.

61. Давидова О.Ю. Качество продукции как важнейший составляющий элемент ее конкурентоспособности // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации [Текст]: XI Междунар. науч.-техн. конф., 19-21 марта 2014 г. : [сб. научн. трудов]. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2014. – Т. 2. – С. 17-22.

62. Давидова О.Ю. Основные направления формирования стратегических конкурентных преимуществ // Инновации, качество и сервис в технике и технологиях [Текст]: IV Междунар. науч.-техн. конф., посвященная 50-летию Юго-Западного гос. ун-та, 04-05 июня 2014 г. : [сб. научн. трудов]. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2014. – Т. 3. - С. 65-69.

63. Давидова О.Ю. Основные концепции обеспечения качества продукции предприятия // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации : XII Междунар. науч.-техн. конф., 19-20 марта 2015 г. : [сб. научн. трудов]. Т. 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2015. – С.15-19.

64. Давидова О.Ю. Пріоритетні тенденції розвитку мерчандайзингу в ресторанному бізнесі / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна // Наук.-техн. зб. «Комунальне господарство міст», Випуск 114. Серія: Економічні науки. - Харків, ХНУМГ, 2014. – С. 418-426.

65. Давидова О. Ю. Формування конкурентного статусу підприємства: функціональні аспекти // Зб. наук. праць «Проблеми системного підходу в економіці», Випуск 50 – Київ: НАУ, 2014. - С. 41 – 48.

66. Давидова О.Ю. Проблеми розвитку підприємств туризму в Україні / Зб. наук. статей «Вісник економіки транспорту та промисловості»: УкрДАЗТ. – Харків, 2014. – Вип. 48. – С. 114-120.



67. Давидова О.Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування / Електрон. наук. фах. видання. МНУ ім. В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаїв, 2014. – Вип. 2.

68. Давидова О.Ю., Сегеда І.В. Маркетинговая деятельность субъектов предпринимательства как важная составляющая учетно-аналитической деятельности // Институциональные основы трансграничного предпринимательства [Текст]: Междунар. научн.-практ. конф., 30-31 октября 2014 г. : [сб. научн. статей] . – Б. : Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина», Высшая государственная школа имени Папы Яна Павла II в Бяла-подляске (Польша), 2014. – С. 18-23.

69. Давидова О.Ю. Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Вип. 1 (21). – С. 245-256.

70. Давидова О.Ю. Основные концепции обеспечения качества продукции предприятия // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации [Текст]: XII Междунар. науч.-техн. конф., 19-20 марта 2015 г. : [сб. научн. трудов]. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2015. – Т. 2. - С.15-19.

71. Давидова О.Ю. Methodological aspects of the implementation of the safety services in the hospitality industry businesses. Методологічні аспекти впровадження системи безпеки послуг у підприємства індустрії гостинності // Sustainable Development: Social and Economic Changes : Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2016 – С. 205–212. (Заг. обсяг 436 с.).

72. Давидова О.Ю. Когнітивне моделювання інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки : колективна монографія ; за ред.

В.В. Прохорової. - Харків : «Смугаста типографія», 2016. – С. 98-109. (заг. обсяг 365 с.).

73. Давидова О.Ю. Системно-процесний підхід до забезпечення та управління якістю послуг готельно-ресторанного бізнесу // *Konzeptuelle Grundsätze des Wirtschaftswachstums bei der Globalisierung : kollektive Monographie / herausgegeben vom Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Professor W. Jatsenko. – Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2016. – P. 432-443. (487 p.).*

74. Давидова О.Ю. Формування механізму інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства // *Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : колективна монографія ; за заг. ред. Л.М. Савчук. – Дніпропетровськ : Пороги, 2016. –С.133-142. (заг. обсяг 520 с.).*

75. Davydova O. The role of staff in ensuring the quality of services of the hotel and restaurant business / O. Davydova // *Cambridge Journal of Education and Science, № 1(15), (January - June). Volume III. “Cambridge University Press”, 2016. – P. 298-305.*

76. Давидова О.Ю. Організація в ресторанному господарстві (виробництво) : підручник / О.Ю. Давидова. Н.В. Полстяна - Х.: ХДУХТ, 2017 – 350 с.

77. Давидова О.Ю. Концептуальні фактори розвитку готельно-ресторанної галузі України / О.Ю. Давидова, В. Ю. Ліннік // *Вісник Одеського національного університету. Економіка* : зб. наук. пр. – Одеса : ОНУ, 2016. – Т 20. Вип 6. – С. 32–36.

78. Давидова О.Ю. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства міста Харків // *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. – Харків: «Смугаста типографія», 2017. – С. 268-283. (Заг. обсяг 391 с.).*

79. Концептуальні засади економічного зростання в умовах глобалізації : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Яценко. – 2016. - С. 432-443. (Заг. обсяг 487 с.).

80. Давидова О.Ю. Управлінські інновації як форма адаптації системи управління підприємствами готельно-ресторанного господарства до соціально-економічних перетворень // Управління стійким розвитком економіки : теоретичні і практичні аспекти : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. – Харків: «Смугаста типографія», 2018. – С. 61-70. (Заг. обсяг 316 с.).

81. Давидова О.Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства / Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки : зб. наук. пр. – Вип. 25. Ч. 1. – Херсон : ХДУ, 2017. – С. 128-132.

82. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства / Бізнес Інформ : наук. журнал. - № 11 (478), 2017. – С. 459-465.

83. Давидова О.Ю. Тенденції розвитку інноватики в управлінні підприємствами / Адаптивне управління: теорія і практика : ел. наук. фак. видання. - Серія «Економіка». - № 3 (6). – Харків : УПА, 2017.

84. Давидова О.Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу / Бізнес Інформ : наук. журнал. - № 2 (481), 2018. – С. 278-273.

85. Давидова О.Ю. Оцінка складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методичні аспекти / Бізнес Інформ : наук. журнал. - № 4 (483), 2018.

86. Давидова О.Ю. Методологічні аспекти формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств / Соціальна економіка : наук. екон. журнал. - № 2 (54). - Харків, ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2017. - С. 78-81.

87. Давидова О.Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств / Зб. наук. праць. - № 62. – Харків, УкрДУЗТ, 2018.

88. Давидова О.Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства / Зб. наук. праць. – Луцьк, 2018.

89. Давидова О.Ю. Наукові основи розробки та формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства / Бізнес Інформ : наук. журнал. - № 5 (484), 2018.

90. Давидова О.Ю. Розробка комплексу концепції маркетинг-мікс 11р на підприємствах готельно-ресторанного господарства // Наук. журнал «Соціальна економіка» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, № 2 (54), 2018.

91. Давидова О.Ю. Удосконалення управління в сфері гостинності в умовах інноваційного розвитку / Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі, 3 жовтня 2017 року: [тези] / редкол. : О.І. Черевко [та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2017. – С. 379-380.

92. Давидова О.Ю. Інноваційне управління – визначальний фактор ефективного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства / Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи [Текст] : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 28 листопада 2017 р. : [тези доп.]. – Львів : ПрАТ «ВНЗ» Львівський інститут МАУП, 2017. – С. 271-275.

93. Давидова О.Ю. Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень [Текст] : Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку [Текст] : II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25-26 квітня 2018 р. : [тези доп.]. - Бердянськ : БДПУ, 2018. – Ч. 1. – С. 64-65.

94. Давидова О.Ю. Розвиток вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства / Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток [Текст] : X ювілейна міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. : [тези доп.]. – Харків : Харківський національний університет будівництва та архітектури, 2018. – С. 145-147.

95. Давидова О.Ю. Формування системи управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності з позицій маркетингу / Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України [Текст] : V Всеукраїнська науково-практична конференція 8 грудня 2016 р. : [матеріали]. – Київ : НАУ, 2016. – С. 34-37.

96. Давидова О.Ю. Управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного господарства в умовах інноваційного розвитку / Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації [Текст] : Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету 30-31 березня 2017 р. : [матеріали]. – Том 2 – Запоріжжя : «Просвіта». - С. 149-151.

97. Давидова О.Ю. Якість послуг як фактор-домінанта індустрії гостинності / Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність [Текст] : Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі, 18 травня 2017 р.: [тези у 2-х ч.] / редкол. : О.І. Черевко [та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2017. – Ч. 2. – С. 205-206.

98. Давидова О.Ю. Інноваційна діяльність як структурно-функціональна складова системи управління. Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи [Текст] : Міжнар. наук.-практ. конф. 12-13 лютого 2016 р. : [матеріали]. – Ужгород: УНУ, 2016. – С. 174-177.

99. Данько М.І. Підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств залізничного транспорту в умовах інтеграційних процесів: монографія. / М.І. Данько, В.Л. Дикань, Л.Л. Калініченко - Х.: УкрДАЗТ, 2010. - 167 с.

100. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія– Київ : Алерта, 2012. – 270 с.

101. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.

102. Дикань В. Л. Діагностика фінансового стану підприємства: навч. посіб. / В. Л. Дикань, А. С. Козинець, В. Є. Чупир. - Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 150 с.

103. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: моногр. / В. Л. Дикань, М. І. Данько, Н. В. Якименко - Харків: УкрДАЗТ, 2008. – 170 с.

104. Дикань В. Л. Контролінг в сучасній системі управління підприємством / В. Л. Дикань, Ю. А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ, 2009 - № 25. – С. 24–30.

105. Дікань Л. В. Мінімізація витрат виробництва в умовах переходної економіки / Л. В. Дікань, О. О. Калініченко. - Х. : Гриф, 2000. – 79 с.

106. Дикань В. Л. Экономика предприятия: учеб. пособие / В. Л. Дикань. - Харьков: УкрДАЗТ, 2008. – 274 с.

107. Дихтер С. Как руководить процессом преобразований [Електронний ресурс] / Стив Дихтер, Крис Гэньон, Ашок Александер // Из материалов "Вестника McKinsey". – Режим доступа до журн. : <http://www.vestnikmckinsey.ru>.

108. Довбня С. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия / С. Довбня, Ю. Шембель // Бизнес-информ. – 1998. – № 17–18. – С. 87–91.

109. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання / К. : Центр навч. літератури, 2006. - 312 с.

110. Дойл П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегії. С.Пт.: Пітер, 2007 – 544 с.
111. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство / СПб.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. – 160 с.
112. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>
113. Дубодєлова А. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / Проблеми економіки та управління. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. – №611. – С. 130–134.
114. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства". [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppci/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_32/Dunda.pdf).
115. Дяченко О.О Впровадження організаційних змін – запорука ефективного розвитку авіапідприємства / О.О. Дяченко// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/155/147>.
116. Дяченко Т. А. Особенности разработки стратегий фирм в условиях глобализации / Т. А. Дяченко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2006. – № 02(1). – С. 71–74.
117. Дяченко Т. А. Конкурентне середовище як основа розробки стратегії розвитку бізнесу / Т. А. Дяченко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2007. – № 16. – С. 86-91.
118. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / [відп. ред С.В. Мочерний та інші]. – К.: Видавничий Центр “Академія”, 2002. – 952 с.
119. Економіка підприємства : підручник / за ред. А. В. Шегди. — К. : Знання, 2006. – 614 с.
120. Економіка підприємства : підручник / [за заг. ред.

Покропивного С.Ф.]. – Київ : КНЕУ, 2009. – 528 с.

121. Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні : монографія / В. Г. Федоренко, Т. О. Проценко, В. В. Солдатенко, Д. В. Степанов, О. М. Мойсюк ; під. наук. ред. В. Г. Федоренко. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2012. – 397 с.

122. Економіка України : Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами Харківської області за 2013 рік [Електронний ресурс] / Експрес випуск, 2014. – № 59. – Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sots-ekonstan-2014>.

123. Енциклопедія кібернетики в 2 т. / За ред. В. М. Глушкова. — Київ: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1973.

124. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — М. : ИНФРА-М, 2004. — 319 с.

125. Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. — М. : АРМАДА, 1998. — 511 с.

126. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.

127. Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL / // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 2. — С. 121–132.

128. Еферин В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях— М. : Домодедово, 1993. — 93с.

129. Євдєєв Д. В. Сутність управління потенціалом, його значення в ринкових умовах // Пошук. — 2005. — № 5, травень. — С. 140—143.

130. Євдокимов Ф. І., Мізіна О. В. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства» // Научные труды ДонНТУ. — Серия: экономическая. – 2004. – Вып. 75. – С. 54–59.



131. Євдокімов Ф. І., Лисяков В. П. Механізм оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства // Научные труды ДонНТУ. – Серия: экономическая. – 2005. – Вып. 97. – С. 25–30.

132. Євтушевський В. А. Корпоративне управління : [підручник] [Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка; Інститут вищої освіти АПН України]. – К. : Знання, 2006. – 408 с.

133. Єлісеєва О. К., Решетняк Т.В. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств : [монографія] [Донбаська держ. машинобудівна академія]. – Краматорськ : ДДМА, 2007. – 208 с.

134. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення – К. : КНТЕУ, 2001. – 309 с.

135. Єрмошенко М. М. Проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств і шляхи їх розв'язання // Актуальні Проблеми Економіки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2010. – № 3. – С.45–54.

136. Європейська хартія місцевого самоврядування (укр/рос), Страсбург, 15 жовтня 1985 року (Хартію ратифіковано Законом №452/97-ВР від 15.07.97), Дата підписання: 6 листопада 1996 р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

137. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: монографія / Г. В. Жаворонкова, І. П. Садловська; за ред. Г.В. Жаворонкової. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. – 676 с.

138. Жаліло Я. А. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи [Електронний ресурс] : доп. Нац. ін-т стратегічних досліджень / Я. А. Жаліло, О. С. Бабнін, Я. В. Белінська. – К. : 2009. – Режим доступу : <http://www.nlss.gov.ua>.

139. Жежуха В. Й. Методологічні положення з формування системи показників діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств / В. Й. Жежуха // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 204–208.

140. Жмереницький О. Інновації або смерть: як бізнесу вижити на тонучому кораблі «Україна» // Економічна правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080/>.

141. Жовтянський В.А. Стратегія енергозбереження в Україні: досвід реалізації та проблеми розвитку/ В.А. Жовтянський //Тези доп. Міжн. конф. «Енергоефективність-2003». – К.: Держкоменергозбереження; НАН України, 2003 – С. 13-15.

142. Жук Л. А. Господарське право : [навч. пособ.] / Л. А. Жук, І. Л. Жук, О. М. Неживець. – К. : Кондор, 2003. – 400 с.

143. Жуков Ю. Є. Інтегроване управління групами підприємств : дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Жуков Юрій Євгенович. – Харків, 2006. – 254 с.

144. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.

145. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

146. Закон України «Про інноваційну діяльність». Ел. ресурс: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

147. Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001р. № 2245-III (зі змінами). Ел. ресурс: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2245-14>

148. Загородній А.Г, Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник / К.: Знання, 2007. – 1072с.

149. Здобувач В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.4, С. 160–166.

150. Зимин И. А. Реальные инвестиции : учебное пособие / И. А. Зимин. - М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство "ЭКМОС", 2000. - 304 с.

151. Зайдель Х. Основы учения об экономике [Текст] : [пер. с нем.] / Х. Зайдель, Р. Темен. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 400 с.

152. Зайнуллина М. Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике [Текст] / М. Р. Зайнуллина // Вестн. ТИСБИ. – 2005. – № 4. – С. 17–22.

153. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – Київ: Центр учбової літ., 2012. – 448 с.

154. Зборовська О. М. Управління оборотним капіталом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ольга Михайлівна Зборовська; Гуманіт. ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального упр.». – Запоріжжя, 2006. – 215 с. Золотарев А. Инновации – основа интенсивной формы развития производства. // Вісник інженерної академії України. - №3. – С. 296-299.

155. Зміст поняття "методологічний принцип" та його визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/12920522/pravo/zmist\\_ponyattya\\_metodologichniy](http://pidruchniki.com/12920522/pravo/zmist_ponyattya_metodologichniy).

156. Зятковська Л. І. Методичні засади фінансового забезпечення підприємств / Л. І. Зятковська // Фінанси України. – 2007. – № 6. – С. 148–149.

157. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку : монографія / В. В. Зянько. — Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. — 397 с.

158. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособ.. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с

159. Зяблицкая Н. В. Об особенностях функций адаптивного управления предприятиями в современных условиях России // Вестник алтайской науки. – 2004. – № 6. – С. 153–159.

160. Івченко І.Ю. Особливості ризик-менеджменту сучасних українських підприємств // Вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ імені Григорія Сковороди. - 2008. - №4. - С.100-108.

161. Іванов Ю. Б. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства [Текст] / Ю. Б. Іванов, А. А. Пилипенко // Економіка промисловості. – 2006. – № 1. – С. 162–171.

162. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. С. Іванілов. – Київ: Центр учбової літ., 2009. – 728 с.

163. Іванілов О. С. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства / О. С. Іванілов, В. В. Смачило, Є. В. Дубровська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 156–163.

164. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В. Л. Іванов ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – 26 с.

165. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291–294.

166. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : [навч. посібник] / [2-е вид., допов. і перероб.]. - К. : Центр навч. літератури, 2004. - 220 с.

167. Іванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: Стратегия и тактика трансформации бизнеса [Текст] / Ю. В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.

168. Иванова Т. Ю. Теория организации [Текст] / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.

169. Игони́на Л. Л. Инвестиции [Текст] / Л. Л. Игони́на ; [под ред. В. А. Слепова]. – М. : Юрист, 2002. – 480 с.

170. Ильин А. И. Управление предприятием [Текст] / А. И. Ильин. – Минск : Высшая шк., 1997. – 275 с.

171. Ильин М. С. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России [Текст] / М. С. Ильин, Г. А. Тихонов. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

172. Иноземцев В. Л. На рубеже эпох. Экономические тенденции и их неэкономические следствия / В. Л. Иноземцев. – М. : Экономика, 2003. – 703 с.

173. Кавтиш О. П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства / О. П. Кавтиш, Н. П. Круш // Економічний вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ». – Київ, 2011. – № 8. – С. 2–11.

174. Кади Джордж. Реформирование отношений собственности: Социальные результаты / Джордж Кади // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 2003. – № 16. – С. 67–69.

175. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І.Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2010. -№3. С. 62-67.

176. Калініченко Л. Л. Підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств залізничного транспорту в умовах інтеграційних процесів: дис. к.е.н : 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Харків, 2008. 193 с.

177. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп – бизнес», 2009. – 210 с.

178. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. – 512 с.

179. Карлоф Б. Ділова стратегія. - М.: Економіка, 1991. – 239 с.

180. Кварацхелия Н. В чем состоит суть принципов адаптивного управления применительно к предприятию [Электронный ресурс] / Нина Кварацхелия // Секреты управления. – Режим доступа: [http://www.erppraktika.ru/2010/06/blog-post\\_6991.htm](http://www.erppraktika.ru/2010/06/blog-post_6991.htm).

181. Козаченко Г.В. Основи корпоративного управління / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев. – Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. – 480 с.
182. Колесник С. Особенности формирования корпоративной культуры крупного промышленного предприятия / С. Колесник // Менеджер по персоналу. – 2015. - №4. – С. 23-27.
183. Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс / В. Б. Кондратьев. – М.: Наука, 2013. – 318 с.
184. Корпоративна культура: Навчальний посібник / За загальною редакцією Г.Л.Хаєта: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 403 с.
185. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: (Монография) / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский]. -Х.: ИД «ИНЖЭК», 2015. – 232 с.
186. Конституція України Ел. Ресурс: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show>.
187. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Изд. консалт. комп. «ДеКА», 1997. – 304 с.
188. Краткая экономическая энциклопедия / Г. С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Т. Пуляев. – СПб. : Петрополис, 1998. – 509 с.
189. Кривенко Л. В. Современная парадигма корпоративного управления в контексте антикризисной стратегии : монография / [Л. В. Кривенко и др.]. – Одесса : Куприенко С. В., 2014. – С. 227–241.
190. Кузьменко О. К. Механізм управління потенціалом розвитку торговельних підприємств системи споживчої кооперації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Олександра Костянтинівна Кузьменко. – Полтава, 2011. – 289 с.
191. Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін., О. Г. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с.
192. Кузьмін О. Є. Фактори інноваційного розвитку підприємств. [Електронний ресурс]. / Режим доступу: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11391.K](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391.K).

193. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник / К. : ТОВ «Академвидав», 2003. – 416 с.
194. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] : в 2 т. : [пер. с англ.] / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М. : Прогресс, 1997. – Т. 1. – 493 с.
195. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : [монография] / Н. В. Куркин. – Д. : АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
196. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління [Електронний ресурс] : дис... д-ра наук : спец. 08.07.01. – 2006. — Режим доступу : [disser.com.ua/content/348761.html](http://disser.com.ua/content/348761.html).
197. Левкіна Р. В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва : теорія, методологія, практика : монографія / Херсон: Грінь Д. С., 2013. – 318 с.
198. Леонов Д. Индекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади обчислення / Д. Леонов, М. Бурмака, М. Юрса // Ринок цінних паперів України. – 2007. – № 7–8. – с. 73-86.
199. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1982. – 304 с.
200. Леонтьев Д.А. Методика изучения ценностных ориентаций. – М.: Смысл, 1992, - 17 с.
201. Лепа Н. Н., Лепа Р. Н., Пушкарь А. И. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий : монографія; Ін-т економіки пром-ти ; под ред. Лепы Н. Н. – Донецк : «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – 348 с.
202. Лепа Р.М., Тимохин В.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика: монографія. НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 262 с.
203. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов. – 3-е изд., испр.– М.: Дело, 2007. – 392 с.

204. Лапин Н.И. Системно-деятельностная концепция исследования нововведений / Н.И. Лапин // Диалектика и системный анализ. – М.: Наука, 1986. – С.273-282.

205. Липсиц И. В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: [чебно-справочное пособие] / И. В. Липсиц, В. В. Коссов. – М. : Издательство БЕК, 1996. – 304 с.

206. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников – М. : Наука, 1987. – 350 с.

207. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес [Текст] / Е. В. Ленский. – Минск : Армата-Маркетинг, Менеджмент, 2001. – 480 с.

208. Ленский Е. В. Финансово-промышленные группы: история создания, международный опыт, российская модель [Текст] / Е. В. Ленский, В. А. Цветков. – М. : Экономика и жизнь, 1997. – 464 с.

209. Ликвидность и капитализация [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.stockportal.ru/main/invest/stocks/general/kapit>. – Заглавие с экрана.

210. Лукашев А. IPO от I до O : [пособ. для финансовых директоров и инвестиционных аналитиков] / А. Лукашев, А. Могин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 257 с.

211. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой [Текст] / В. Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.

212. Львов Д. С. Институциональная экономика [Текст] / Д. С. Львов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 318 с.

213. Лубенченко О. Є. Організація моніторингу фінансово-економічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. Є. Лубенченко. – Режим доступу до журналу: [http://www.economy-confer.com.ua/full\\_article/654/](http://www.economy-confer.com.ua/full_article/654/). 8.

214. Лукинов І. І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя) / І. І. Лукинов ; НАН України, Ін-т економіки. – Київ: [б. в.], 1997. – 455 с.



215. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
216. Максимов, В. И. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко, С. В. Качаев. - Режим доступа: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/092aa276c601a997c32568c0003ab839>.
217. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: [навч. посіб.] – К.: ЦУЛ, 2003. – 188с.
218. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн , Э. Майер.- М. : Финансы и статистика, 2004. - 301 с.
219. Мартыненко Н. Технология менеджмента : [учебник для студентов высших учебных заведений] / Н. Мартыненко. — К. : Леся, 1997. — 800 с.
220. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко // Фінанси України. — 2002. — № 10. — С. 61—65.
221. Маслодудов Ю. А. Особенности адаптивного управления на машиностроительных предприятиях / Ю. А. Маслодудов // Вопросы экономических наук. – 2009. – № 6(39). – С. 76–78.
222. Мелень О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств / Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ «ХП», 2013. – № 20 (993) . – С. 18-22.
223. Мельник Л. Г. Экономика предприятия: учеб. пособие / под общ. ред. Л. Г. Мельника. – Сумы: Университетская книга, 2002. - 632 с.
224. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. : Изд-во «Дело», 1994. – 680 с.
225. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. — М. : Дело, 1999. — 800 с.

226. Мілашовська О.І., Грянило А.В., Удут М.М. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону / Економіка та суспільство, № 8, 2017, С. 431-435.

227. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко— К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. - 366 с.

228. Минцберг Г. Школи стратегий [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Б. Аль-стренд. - СПб.: Питер, 2000.- 336 с.

229. Мельник К.М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності / К.М. Мельник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2013. – Вип. 3. – С. 81–85.

230. Мізюк Б. М. Потенціал підприємства: рушійні сили його формування та перетворення / Б. М. Мізюк // Економіка і управління. — 2001. — № 3. — С. 31—39.

231. Михайленко С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств : монографія / С. О. Михайленко, С. О. Ареф’єв. - Львів : Укр. акад. друкарства, 2010. - 224 с.

232. Мороз О.В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування господарських систем : [монографія] / О. В. Мороз, А. О. Свентух // Вінницький національний технічний ун-т. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. — 168 с.

233. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції : [монографія] / Мороз Олег Васильович, Карачина Наталія Петрівна, Халімон Тетяна Миколаївна ; [Вінницький національний технічний ун-т]. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. — 178 с.

234. Мунтіян В. І. Економічна безпека України / В. І. Мунтіян. — К. : Квіц, 1999. — 464 с.

235. Модернізація України – наш стратегічний вибір: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. — К. 2011. - 416 с.

236. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А.Москаленко, О.С.Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-117.

237. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: авт. дис. к. е. н.: 08.00.04 / Д. В. Найпак ; Харк. нац. економ. ун-т. - Х., 2011. - 20 с.

238. Недосекин А. О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами / А. О. Недосекин // Бухгалтерская практика. – Киев : ООО «Издательский Дом «Практика», 2001. – № 1. – С.16–19.

239. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 512 с.

240. Нечепуренко М. Н. Проблемы экономического развития предприятий [Текст] / М. Н. Нечепуренко // Вопр. экон. наук. – 2006. – № 1 (17). – С. 23–25.

241. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Лібра, 2011. – 267 с.

242. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів [Текст]/ Д.В. Нізалов; Наукові праці. Том 9. – К., 2001. – стр. 56-58.

243. Нікіфорова Л.О. Проблеми та перспективи розвитку вітчизняної машинобудівної галузі : монографія / Л. О. Нікіфорова, В. О. Крилов. – К. : 2010 р. - 362 с.

244. Нифаева О. В. Концепция реструктуризации предприятия / О. В. Нифаева // Проблемы и практики теории управления. – 2007. – № 9. – С. 99–105.

245. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей : поддерживая максимальную эффективность / Пол Р. Нивен. ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

246. Ніценко В. С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці / В. С. Ніценко // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту: Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 2. – С. 216–218.

247. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання / Назарова Г. В. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.

248. Нельсон Р. Еволюційна теорія економічних змін / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М. : Финстатинформ, 2000. – 474 с.

249. Новожилов В. В. Измерение затрат и их результатов в социалистическом хозяйстве / В.В. Новожилов // Применение математики в экономических исследованиях. [Т. 1]. - М.,- 1959. – 356 с.

250. Нуреев Р. Теории развития: институциональные концепции становления рыночной экономики / Р. Нуреев // Вопросы экономики. – 2000. – № 6. – С. 126–145.

251. Нескуба Т. В. Удосконалення механізму реалізації стратегії реструктуризації структурних підрозділів залізничного транспорту в умовах його реформування / Т. В. Нескуба // Вісн. економіки трансп. і пром-сті : зб. наук.-практ. ст. / Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Харків, 2012. – Вип. 40. – С. 108–112.

252. Новицький В.Д. Корпоративний менеджмент / В.Д. Новицький. – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. – 560 с.

253. Носков В., Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О.Єфросиніна // Політичний менеджмент. – 2016. – №3 (17). – С. 76–88.

254. Новик И. Б. Развитие и системы / И. Б. Новик // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва : ВНИИСИ, 1985. – С. 14–22.

255. Новікова О. Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення : [монографія] / Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. ; [НАН України; Інститут економіки промисловості]. — Донецьк, 2006. — 407 с.

256. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [Текст] / П. Р. Нивен. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

257. Никифорова В. Д. IPO – путь к биржевому рынку : [практ. руков. по публичному размещению ценных бумаг] / В. Д. Никифорова, В. А. Макарова, Е. А. Волкова. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.

258. Одинцова Г. С. Деякі аспекти структуризації потенціалу підприємства / Г. С. Одинцова, Г. А. Селезнева // Економіка регіону. – 2005. – № 2. – С. 74–75.

259. Олійник Г. Ю. Теоретико-методологічні основи реструктуризації залізничного транспорту України [Електронний ресурс] / Г. Ю. Олійник // Ефективна економіка. – 2014. – № 4. – Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

260. Овсянкіна А. Ю. Організація беззбиткової господарської діяльності підприємств у постприватизаційний період : [монографія] / Овсянкіна Анжеліка Юріївна. — Х. : Ромарт, 2008. — 120 с.

261. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М. : Изд-во "Советская энциклопедия", 1972. – 846 с.

262. Олейник С. У. Менеджмент : учеб. пособ. / [Олейник С. У. и др.]

263. Омельченко В. Я. Границы и потенциал экономической организации / В. Я. Омельченко // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. — 2004. — № 70. — С. 55—70.

264. Омелянович Л. О. Економічна безпека торговельного підприємства / Омелянович Лідія Олександрівна, Долматова Галина Євгенівна ; [Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського]. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. — 196 с.

265. Осецький В. Методичні підходи до реалізації інноваційного потенціалу підприємств / В. Осецький // Підприємництво, господарство і право. — 2002. — № 3. — С. 114—117.

266. Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность / под ред. Е. А. Олейникова. — М. : Интел-синтез, 1997. — 288 с.

267. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко. — Харьков: ХНЭУ, 2004. — 216 с.

268. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия : научное изд. / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. — Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2003. — 220 с.

269. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический поход / Дж. О'Шонесси. — СПб. : Питер, 2002. — 864 с.

270. Павлов В. І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах / Павлов Володимир Іванович, Мишко Ольга Анатоліївна ; [Спілка економістів України; Інститут регіональних досліджень НАН України; Національний ун-т водного господарства та природокористування; Тернопільський держ. економічний ун-т]; М. І. Долішній (відп. ред.). — Рівне : НУВГП, 2006. — 180 с.

271. Павлова І. В. Прогнозування фінансових показників як елемент планування розвитку діяльності підприємства [Текст] / І. В. Павлова // Збірка наукових праць «Логістика». — 2010. — №690" -С.752-755.

272. Пархоменко О.С. Оценка производственного потенциала как основа формирования стратегии развития предприятия / О.С. Пархоменко, Л.Ф. Чумак // Науковий журнал «БІЗНЕС-ІНФОРМ». — ВД «ІНЖЕК», Харків, 2012. — №1 (408). — С.107-109.

273. Паламарчук В. Ф. Інноваційні процеси в педагогіці //Педагогічні інновації в сучасній школі. К. : Освіта, 1994. С. 5–9.

274. Пасічник В.Г. Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник / Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 256 с.

275. Перерва П.Г. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. :

Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХП». – 2015. – № 60 (1169). – С. 50-54.

276. Пилипенко А. А. Стратегічне управління витратами в системі інтеграційного розвитку підприємства [Текст] / А. А. Пилипенко // Вісн. економіки трансп. і пром-ті. – 2005. – № 12. – С. 43–48.

277. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття // Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2011. – № 36. – С. 193–196.

278. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

279. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

280. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис // Теоретичні та прикладні питання економіки. К., 2012. Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

281. Половкин П., Зозолук А. Предпринемательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты) // Российский экономический журнал. –1997. – № 9. – С. 73-74.

282. Портер М. Стратегія конкуренції. / М. Портер – К.: Основи, 1998. – 390 с.

283. Польова Л. В. Формування кадрового потенціалу у сфері обслуговування // «Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрямки розвитку»: мат-ли міжнар. науково-практ. конф. 25 – 27 березня 2015 р., Київ. – К. : НУХТ, 2015. – С. 261 – 262.

284. Прокопишин Л.М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання / // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2008. – № 628. – С. 628–633.

285. Прохорова В.В. Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування [Текст монографії]: / Харків: УПА, 2015. – 291 с.

286. Прохорова В. В. Теоретичні аспекти проблем економічного розвитку в умовах глобалізації / Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. Вип. 30. К. : НАУ, 2009. – С. 20–26.

287. Prokhorova V. Organizational basis for the introduction of safety systems in the establishments of hotel and restaurant economy / V. Prokhorova, O. Davydova // European Journal of Scientific Research, 2016, № 1 (13), (January-June). Volume II. “Paris University Press”, 2016. – P. 749–757.

288. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств / Бізнес Інформ : наук. журнал. - № 12 (479), 2017. – С. 183–189.

289. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Об’єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз / Бізнес Інформ : наук. журнал. - № 3 (482), 2018. – С. 449-458.

290. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия : понятия та виды [Электронный ресурс] / Ю. С. Погорелов // Культура народов причерноморья. – Симферополь : Крымский научный Центр, 2011. – № 88. – С. 75–81. – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88\\_knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88_knp88_75-81.pdf).

291. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.

292. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход [Текст] / А. И. Радченко. — Ростов н/Д : Ростиздат, 1997. — 402 с.

293. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Раєвнева. - Харків, 2006. - 496 с.



294. Ратніков В.С. Основи філософії науки і філософії техніки : навчальний посібник / Вінниця : ВНТУ, 2012. – 291 с.

295. Райковська І.Т. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану в діяльності промислових підприємств // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2009. – № 3 (49). – С. 154-158.

296. Ращупкина В. Н. Методология основ управления процессами реорганизации предприятий [Текст]: монография ДонНАСА. – Макеевка, 2008. – 180 с.

297. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. – 1998. - № 2. – С. 262 – 271.

298. Репіна І.М. Романовський П. І. Ряди Фур'є. Теорія поля. Аналітичні та спеціальні функції. Перетворення Лапласа - М .: Наука, 1980. – 336 с.

299. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення / [О.В. Собке вич, А. І. Сухоруков, В.Г. Савченко та ін.] : під ред. Я. А. Жаліло – К. :НІСД, 2011. – 54 с.

300. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/15.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf).

301. Руда Р.В. Аналіз фінансового стану підприємств та його значення в сучасних умовах / Р.В. Руда // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2009. – № 3 (7). – С. 54–59.

302. Рычихина Н.С. Реструктуризация предприятия на основе анализа индикаторов стратегической и финансовой устойчивости. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2006/01/НТМ/48.htm>.

303. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : [монографія] / Л. В. Руденко. – К. : Кондор, 2004. - 480 с.

304. Рудык Н. Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием [Текст] / Н. Б. Рудык, Е. В. Семенкова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 456 с.

305. Рудык Н. Б. Структура капитала корпораций: теория и практика [Текст] / Н. Б. Рудык. – М. : Дело, 2004. – 272 с.

306. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект // Бізнес Інформ. – 2014. – №10. – С. 236-241.

307. Савицька Н.Л., Жегус О.В., Михайлова М.В. Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством //Економічний простір, 2015,. - С. 146-160.

308. Сагатовский В. Н. Основы систематизации всеобщих категорий / В. Н. Сагатовский. - Томск. Изд. ТМИ. - 1973. – 432 с.

309. Садеков А. А., Цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. / Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

310. Самсин А. И. Основы философии экономики: Учеб. пособие для вузов / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 271 с.

311. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: учеб. / [пер. с венгер.]. – М.: Прогресс, 2005. - 376 с.

312. Сазонець О. М. Теоретичні засади економіки та організації корпоративних інформаційних систем : монографія — Д. : Вид-во Дніпропетровського національного ун-ту, 2007. — 192 с.

313. Салига К. С., Скачкова О. В.Ефективність виробництва на рівні структурних підрозділів підприємства : монографія. Запоріжжя : ЗЦНТЕІ, 2008. — 218 с.

314. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик // Регіональна економіка. – 2006. - №1. – С.206-211.

315. Семенов Г. А. Створення кластерних об'єднань в умовах нової економіки : монографія / Семенов Григорій Антонович, Богма Олена Сергіївна. — Запоріжжя : Класичний приватний ун-т, 2008. — 244 с.

316. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. сл. В. И. Данилова- Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. –528 с.

317. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством [Текст]: Моногр. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

318. Словник української мови / Білодід І.К. та ін. [В 11 т.] (1970-1980)

319. Словник іншомовних слів / За заг. ред. О.С. Мельничука. – К., 1974. – 776 с.

320. Словари и энциклопедии на Академике. Энциклопедический словарь экономики и права– [Ел. рес.]-Режим доступа:[http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic\\_economic\\_law/?f=0JzQldCW0JQ=&t=0JzQmNCd0Jg=&nt=232&p=5](http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/?f=0JzQldCW0JQ=&t=0JzQmNCd0Jg=&nt=232&p=5).

321. Соловьев В.П. Національна стратегія інноваційного розвитку в глобалізованому світі: елементи концепції // Наука та інновації. 2009. Т. 5. № 3. С. 16–22.

322. Соловьёв А. И. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта // Конфидент. — 2002. — № 3. — С. 46—50.

323. Сорокіна Л. В. Діагностика й регулювання стрибків економічного розвитку підприємств / Л. В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 2. — С. 93—100.

324. Стерлигова А.Н. Процессный подход к управлению как инструмент интеграции деятельности организации // Российское предпринимательство. — 2008. — № 2 Вып. 2 (106). — С. 91–95.

325. Стратегія підвищення ефективності функціонування виробництва: монографія / [И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, М. В. Мельникова и др.]; НАН України інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2004. –278 с.

326. Твердомед О. Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності [Текст] / О. Твердомед // Вісник Київського

національного університету ім.Т.Шевченка:сер.:Економіка. – 01/2011 . – Вип.121/122 . – С. 113-116.

327. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

328. Технічна енциклопедія TechTrend <http://techtrend.com.ua>.

329. Ткаченко Ю. В.Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України в умовах економічної / Ю. В.Т Ткаченко, А. В. Перетятко // Экономика и управление. – Симферополь, 2011. – №6. – С. 100–106.

330. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 264 с.

331. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / [А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим и др.]. – Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.

332. Теорія ймовірностей, ймовірнісні процеси та математична статистика [Текст] : навч. посіб. / В.М. Михайленко, С.А. Теренчук, О.О. Кубайчук ; Європейськ. ун-т. - К. : [б. в.], 2007. – 162 с.

333. Том Н. Управление изменениями [Електронний ресурс] // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — Режим доступа до журн. : [http://www.cfin.ru/management/change\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml).

334. Томпсон А.А.,мл., Стрикленд А.Дж.,III Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 411 с.

335. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: моногр. / О.М. Тридід. -Харків: ХДЕУ, 2008. - 364 с.

336. Тройникова Е. Н. Экономический критерий выбора технических средств безопасности в местах пересечения транспортных потоков: моногр. / Е. Н. Тройникова. - К.: ЦУЛ, 2006.- 119 с.: ил.- Библиогр.: С. 118–119.

337. Тюкин И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах (Серия: Синергетика: от прошлого к будущему) / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов. – СПб. : – ЛКИ, 2008. – 384 с.
338. Троцкий Г. Кредити у сні й наяву [Текст] / Г. Троцкий, Н. Неєлов // Бізнес. – 2007. – № 6. – С. 12–13.
339. Тюрина А. В. Финансово-промышленные группы Российской Федерации [Текст] / А. В. Тюрина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 142 с.
340. Туган-Барановський М. І. Основи політичної економії / наук. ред., автор передмови і вступ. статті Злупко С. М.– Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2003. – 628 с.
341. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–107.
342. Турило А. М. Управління виратами підприємства Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2006. – 120 с.
343. Україна в цифрах 2013 року : статистичний збірник [Електронний ресурс] / за редак. О. Г. Осауленко ; від. за вип. О. Е. Остапчук. – Київ : Державна служба статистики, 2014. – 240 с. – Режим доступу : [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_ukr\\_zb.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm)
344. Українсько-російський економічний тлумачний словник / [авт. – упор. В. М. Копоруліна]. – Харків : Факт, 2005. – 400 с.
345. Указ Президента України Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020". Режим доступу - <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
346. Уткин Э. А. Управление компанией / Э. А. Уткин ; Ассоциация авторов и издателей «Тандем». – Москва : ЭКСМОС, 1997. – 303 с.
347. Управление современной компанией: [учебник] / [под ред. проф. Б. Мильнера, проф. Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
348. Устенко О. Инновационная стратегия развития предприятия // Персонал. – 1999. – № 4. – С. 30–32.

349. Уткин Э. А. Антикризисное управление: учебник / М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 1997. – 399 с.
350. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг / М. : «Тандем», 1998. – 235 с.
351. Уткин Е. А. Финансово-промышленные группы [Текст] / Е. А. Уткин, М. А. Эскиндаров. – М. : ТАНДЕМ, 1998. – 256 с.У
352. Українська приватизація: плюси і мінуси [Текст] / Є. Головаха, В. Дубровський, О. Кошик, О. Білоцерківець. – К. : Альтерпрес, 2001. – 208 с.
353. Уманцев Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці [Текст] / Г. В. Уманцев. – К. : ВІРА-Р, 2002. – 429 сУ
354. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА - М, 2000. - 312 с.
355. Федосов В. Фінансова реструктуризація в Україні : проблеми і напрями : монографія / В. Федосов, В. Опарін, С. Львовчкін / за наук. ред. В. Федосова. – Київ : КНЕУ, 2002. – 387 с.
356. Филиппова И. Г. Концепция подхода к оценке деятельности управленческого персонала / И. Г. Филиппова, Г. С. Балахнин // Вісник СНУ ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – №11, ч.1. – С. 266–271.
357. Федорук О. В. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із застосуванням моделі когнітивної діагностики імовірності банкрутства //Економіка розвитку. – 2013. – №1. – С. 118–122.
358. Философия экономики: Учеб пособие для высш. учеб. заведений / Отв. ред. С. В. Синяков. – К.: Альтерпрес, 2002. – 384 с.
359. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред.: Л.Ф.Ильичев, П.Н.Федосеев, С.М.Ковалев, В.Г.Панов. - М.: Сов. энцикл., 1983. - 840 с.
360. Фінанси підприємств : [підруч.] / А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Г. Г. Нам [та ін.] ; [керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін]. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 460 с.

361. Фінансовий словник-довідник [Текст] / М. Я. Дем'яненко, Ю. Я. Лузан, П. Т. Саблук, В. М. Скупий [та ін.] ; [за ред. М. Я. Дем'яненко]. – К. : ІАЕ УНААН, 2003. – 555 с.

362. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений [Текст] / Н. Флигстин // Экономическая социология. – 2001. – Т. 2. – № 4. – С. 28–55.

363. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк [та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 5-е вид., перероб. та доп. – Київ: КНЕУ, 2005. – 546 с.

364. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк [та ін.] ; за ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. – 6-е вид., перероб. та доп. – Київ: КНЕУ, 2006. – 552 с. Фомина А. В. Реализация стратегий компаний. От простого к сложному [Електронний ресурс] / А. В. Фомина, Н. К. Смирнова. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://finances-world.ru/load/38-1-0-445>.

365. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения : пер. с англ. / предисл. Н. С. Лавров, по- слесл. И. Л. Андреев. М. : Финансы и статистика, 1989., 206 с.

366. Харченко В. П. Прийняття рішень оператором аеронавігаційної системи: [монографія] / В. П. Харченко, Т. Ф. Шмельова, Ю. В. Сікірда. – Кіровоград : КЛА НАУ, 2012. – 292 с.

367. Харкова Л. О. Глобалізація світової економіки та її вплив на міжнародний рух капіталу // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2009. – Вип. 82, ч. 2. – С. 95–100.

368. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: [Монографія]. - К.: Вид- во НАДУ, 2005. - 252 с.

369. Харитоновна А.В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf)

370. Хентце Й. Как преодолеть противодействие организационным изменениям [Електронний ресурс] / Й. Хентце, А. Каммель // Проблемы теории

и практики управления. — 1997. — № 3. — Режим доступа до журн. : [http://www.ptpu/issues/3\\_97/14\\_3\\_97.htm](http://www.ptpu/issues/3_97/14_3_97.htm).

371. Хорафас Д. Н. Системы и моделирование [Текст] / Д. Н. Хорафас. — М. : Мир, 1997. — 419 с.

372. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика [Текст] / И. А. Храброва. — М. : Альпина, 2000. — 198 с.Х

373. Халафян А. А. Statistica 6. Статистический анализ данных / А. А. Халафян. — М. : Бинوم-пресс, 2008. — 512 с.

374. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі /Н. А.Хрущ // Фінанси України. — 2008. - №8. — С. 45-48.

375. Хлебников Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности / Д. Хлебников // Менеджмент і менеджер. — 2008. — № 9/10. — С. 9–14.

376. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл ; пер. с англ. Е. Нектерова ; под. общ. ред. И. В. Андреевой. — СПб. [и др.]: Питер, 2001. — 508 с.

377. Цінні папери : підручник / В. Д. Базилевич, В. М. Шелудько, Н. В. Ковтун [та ін.]. ; за ред. В. Д. Базилевича. — Київ : Знання, 2011. — 1094 с

378. Циглик І. І. Внутрішній економічний механізм підприємства: [навч. посіб.] / І. І. Циглик. — Івано-Франківськ, ІМЕ, 2000. — 104 с.

379. Чеботарев Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник / Н. Ф. Чеботарев. — М.: Дашков и К°, 2009. — 427 с.

380. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. Д. Чернявський. — Київ: МАУП, 2006. — 256 с.

381. Черняк О. І. Інтелектуальний аналіз даних : підручник / О. І. Черняк, П. В. Захарченко ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — Київ: Знання, 2014. — 599 с.



382. Чекмарьова В. Н. Лізинговий бізнес: Практична допомога з організації й проведення лізингових операцій / В. Н. Чекмарьова. – М. : Економіка, 2004. – 127 с.

383. Чепурда Л. М. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств [Текст] / Л. М. Чепурда, С. С. Беляєва, М. В. Плахотнікова [та ін.] ; [під заг. ред. Л. М. Чепурди]. – К. : Професіонал, 2005. – 272 с.

384. Чернега О. Б. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы : [монографія] / О. Б. Чернега, О. В. Озарина. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 221 с.

385. Чистов С. М. Державне регулювання економіки : [навч. посіб.] / С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко. - К. : КНЕУ, 2000. – 316с.Черномазюк А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного господарства / А.Г. Черномазюк // Вісник Хмельницького національного університету (Економічна серія). – 2014. - № 5, Т. 2. – С. 269-272.

386. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. -К.:Т-во «Знання», КОО, 1999- 514 с.

387. Чухрай Н. І.Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення. : моногр. /Н. І. Чухрай.- Л.: Вид-во НУ «ЛП»,2002.- 315 с.

388. Чумиков А. Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия / А. Н. Чумиков // Социологические исследования. – 1995. – № 3. – С. 52–57.

389. Чухрай Н. І. Використання збалансованої карти результатів при оцінюванні функціонування ланцюга поставок [Електронний ресурс] / Н. І. Чухрай // Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: зб. наук. пр. / Луцьк. нац. техн. ун-т. – 2010. – Вип. 7 (26), ч. 4. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2010\\_7\\_4/29.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_4/29.pdf)

390. Червяченко А. В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація / Червяченко А. В. // Економіка розвитку. – 2006. – № 1. – С. 46–48.

391. Черних В. В. Міжнародні кластери: економічна сутність і класифікація / В. В. Черних // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2014. – Вип. 118. – Ч. 1. – С. 203-213.

392. Чупир О. М. Структуризація потенціалу підприємств залізничної галузі: новий підхід / О. М. Чупир // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер. Економічні науки. – 2012. – № 2. – Т. 1. – С. 25-29.

393. Чубук Л. П. Сучасні тенденції в сфері управління комерційним нерухомим майном в Україні / Л. П. Чубук // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2014. – Вип. 5(158). — С. 39—46.

394. Чубук Л.П. Фінансово—економічні показники ефективності управління комерційним нерухомим майном підприємств / Л.П. Чубук / Системи прийняття рішень в економіці та техніці: від теорії до практики: колект. монографія. У 2 т. – Т.1 / За заг. ред. Л.М. Савчук. – Павлоград: Арт Синтез—Т, 2014. – 436 с. – Розд.4. – Підрозд. 4.5. – С. 312 – 326.

395. Чубук Л.П. Вартість та витрати управління комерційним нерухомим майном: сучасні підходи до формування / Л.П. Чубук // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – Вип. 29. – С. 149 – 163.

396. Чобиток В.И Оценка уровня конкурентноспособности отечественных машиностроительных предприятий // Вісник НТУ «ХП». – 2010. - №64 - С.56-62.

397. Чорна М.В., Шумило О.С. Місце креативної економіки в системі відтворення сучасних потреб суспільства / Харків: ХДУХТ, 2016., С. 60-74.

398. Чорна М.В., Коваль М.С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства / Ефективна економіка, 2015., С. 1-4.  
Режим доступу: [file:///C:/Users/Downloads/efek\\_2015\\_1\\_5%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/efek_2015_1_5%20(2).pdf)

399. Шевченко Н. И. Транснациональные корпорации в странах с переходной экономикой [Текст] / Н. И. Шевченко. – М. : РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. – 199 с
400. Шатун В. Т. Основы менеджменту [Текст] : навчальний посібник / Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с.
401. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібн. / за ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
402. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
403. Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков : автореф. дис. на соискание науч. степени д-ра экономических наук : спец. 08.00.01 / Шерешева М. Ю. ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М., 2006. – 49 с.
404. Шмачко А. В. Вертикальная интеграция предприятий и кредитных организаций [Электронный ресурс] / А. В. Шмачко. – Режим доступа : <http://www.plproject.ru/part04-03.php>.
405. Шубравська О.В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.
406. Щедровицкий Г. П. Методология и философия оргуправленческой деятельности: основные понятия и принципы [Текст] / Г. П. Щедровицкий. – М. : Справа, 2003. – Т. 5 : Из архива Г. П. Щедровицкого. – 288 с.
407. Щедровицкий Г. П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии организации, руководства и управления : [хрестоматия] / Г. П. Щедровицкий. – М. : Дело, 2004. – 208 с.
408. Щербина В. С. Господарське право України : [навч. посіб.] / В. С. Щербина. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 384 с.

409. Щиборщ К. В. Интегрированная система управления промышленных предприятий России [Текст] / К. В. Щиборщ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 72–79.

410. Щербаков В. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В. А. Щербаков, Н. А. Щербакова. – М. : Омега-Л, 2006. – 429 с.

411. Щербань І. О. Форми, методи і структури антикризового управління посередницькими організаціями / І. О. Щербань // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8 (74). – С. 143–149.

412. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления: учеб.-практ. пособие / Г. Б. Юн. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

413. Юн. Г. Б. Применение управленческих технологий в период реструктуризации предприятия. Экономика и управление производством: межвуз. сб. / Г. Б. Юн. – СПб. : Северо-Запад. политехн. ин-т, 2001. – 249 с.

414. Юшкевич О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи // Вісник Житомирського державного технологічного університету: науковий журнал [Серія: Економічні науки]. – 2011. – № 2 (56) – Ч. 2. – С. 179–183.

415. Юшачков И. А. Реструктуризация предприятия как инструмент развития бизнеса [Электронный ресурс] / И. А. Юшачков // Studium. – 2009. – № 2 (11). – Режим доступа: <http://www.sarki.ru/studium.htm>

416. Якименко І. Ю. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості підприємства / І. Ю. Якименко // Управління розвитком.– 2008. – № 10. – С. 78–81.

417. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т. М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – № 6. – С. 6–32.

418. Янченко Н.В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту // Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 6, Т. 1 С. 44-46.

419. Gilbert E. Investment Basics XLIX. An introduction to real options [Electronic resource] / E. Gilbert // Investment Analyst Journal. – 2004. – N 60. – Access mode :<http://www.iassa.co.za/wp-content/uploads/2009/06/No602004Gilbert.pdf>

420. Grundy T. Breakthrough strategies for growth / Tony Grundy. – London, 1995. – 362 p.

421. Gupta M. What are the different obstacles involved with the implementation of Real Options Valuation technique? [Electronic resource] / Mayank Gupta // Master in Strategic Project Management (MSPME) / University Umea. – 2009. – 2 April. – Access mode <http://en.scientificcommons.org/47719752>.

422. Grinblatt M. Financial markets and corporate strategy / M. Grinblatt, S. Titman. – Mc-Graw Hill, 2002. – 894 p.

423. James C. Van Horne Fundamentals of Financial Management / James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. – 13-th edn. – Prentice Hall Financial times, 2008. – 719p.

424. Jennings R. Resisting takeovers isn't always bad / R. Jennings // Business Horizons. – 1986. – March/April. – P. 56-60.

425. Jensen M. C. The takeover controversy / M. C. Jensen // Vital Speeches of the day. – 1987. – Vol. 53, no. 14. – P. 426–429.

426. Katona G. Psychological Economics. New York, 1975.

427. King W. Strategic planning and economic policy / W. King, D. Cleland. – Moscow: Progress, 1982. – 399 p.

428. Kodukula P. Project Valuation Using Real Options: a Practitioner's Guide / Prasad Kodukula, Chandra Papadesu. – J. Ross Publishing, Inc, 2006. – 220 p.

429. Lowenstein R. When genius failed [Electronic resource] / Roger Lowenstein // Bank of volatility – chapter 7. – p. 124. – Access mode: [http://www.bearcave.com/bookrev/genius\\_fails.html](http://www.bearcave.com/bookrev/genius_fails.html).

430. Nowak M. Investment projects evaluation by simulation and multiple criteria decision aiding procedure [Electronic resource] / M. Novak // Journal of civil

engineering and management. – 2005. – Vol. 11, no. 3. – P. 193–202. – Access mode:  
[http://www.jcem.vgtu.lt/upload/civil\\_zurn/nowak% 20paper.pdf](http://www.jcem.vgtu.lt/upload/civil_zurn/nowak%20paper.pdf)

431. Ott M. Mergers and takeovers – the value of predators' information / M. Ott // Review (Federal Reserve Bank of St. Louis). – 1985. – December. – P. 16–28.

432. Picot G. Handbuch Mergers & Acquisition / G. Picot. – Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2002.

433. Priester C. Financial Strategies for the Manager / C. Priester, J. Wang. – Springer, 2010. – 216 p.

434. Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting / N. H. Rasmussen, C. J. Eichorn, C. S. Barak, T. Prince. – John Wiley & Sons Inc., 2003. – 299 p.

435. Vishwanath S. R. Corporate Finance. Theory and Practice / S. R. Vishwanath. – 2-nd edn. – Response Books, 2007. – 764 p.

436. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. Economics The McGraw — Hill Companies, Inc. 1998. — 781 c.

437. Agent based Typology of Risks in Public – Private Partnerships [Electronic resource] / De Patta A., Leruth L., Prunier G Towards a Principal. – IMF Working Paper WP/09/177, International Monetary Fund. – Regime access : [http^// ideas repec.org](http://ideas.repec.org/)].

438. Analyses of the European Air Transport Market Airline Business Models [Text]. – koln : DLR, 2008. – 44 p.

439. The spatial clustering of science and capital: Accounting for biotech firm-venture capital relationships [Electronic resource] / W. W. Powell, K. W. Koput, J. I. Bowie, L. Smith-Doerr. – Regime access : [http://ecsocman.edu. ru/db/msg/150113](http://ecsocman.edu.ru/db/msg/150113). – Name of the screen Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment. Wiley. New York. 1959.

440. Miller M. H., Modigliani F. Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares // Journ. Business. 1961. Oct. P. 411-433.

441. Ruth M. Dynamic Modeling Systems for Business Management / M. Ruth, B. Hannon. – New York : Springer, 2004. – 324 p.
442. Sethi, A. K. AND S. P. Sethi (1990), «Flexibility in Manufacturing: A Survey», The International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 2, 289 – 328.
443. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 7. – P. 509–533.
444. Thompson Arthur A. J. Crafting & implementing strategy management / A. J. Thompson Arthur, A. J. Strickland III – Chicago : IRWIN, 1995. – 580 p.
445. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures / Weske M. – Berlin : Springer, 2007. – 372 p.
446. Andresen. K.: Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems, Gito, Berlin; 2006; p. 52.
447. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites [Text] / R. Axelrod. - Princeton. University Press. - 1976 - 404 p.
448. Tatar M. Complex of management models of the enterprise competitiveness for steel industry in the currency instable environment / M. Tatar, O. Sergienko, S. Kavun, L. Guryanova, // Economic Studies. – 2017. – Vol. 26. – Is. 5. – P.102-124
449. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4P Passes, C-Words Take Over / R. Lauterborn // Advertising Age, October 1. – 1990. – Pp. 26.
450. Cyert R.M. A Behavioral Theory of the Firm / Cyert R.M., Mazch J.G. – NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. – 115 p.
451. Doyle P. Marketing management and strategy / Doyle P. – London : Prentice-Hall Europe, 1990. – 560 p.
452. Nguyen, N., Leblanc, G. The mediating role of corporate image on consumers retention decisions: an investigation in financial services [Text] //International journal of Bank Marketing. 1998. Vol. 16 (2). - P. 55.

453. Meeta Dasgupta, Prof. A. Sahay, Prof. R. Gupta Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model // 9th Global Conference on Business & Economics. – 2009. – October 16–17. – P. 34.

454. Mihaela DIACONU Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy // Theoretical and Applied Economics Volume XVIII. – 2011. – № 10(563). – P. 127–144 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf>.

455. Oliver, R., Whence Consumer Loyalty [Text] // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63. - P. 34.

456. Roberts F. Discrete Mathematical Models with Applications to Social, Biological, and Environmental Problems. — Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1976. — 559 p.

457. <https://businessvisit.com.ua/blog/mirovaya-set-otelej-10-samyh-populyarnyh-korporatsij/#IHG>

458. <http://bibliofond.ru/view.aspx>

459. <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>

460. <file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BA%D0%B0/Downloads/69-225-1-PB.pdf>

461. <http://www.bakertilly.ua/news/id1224>

462. <http://library.if.ua/book/60/4207.html>

463. [http://www.ogbus.ru/authors/Khasanova/Khasanova\\_1.pdf](http://www.ogbus.ru/authors/Khasanova/Khasanova_1.pdf)

464. <http://library.if.ua/book/60/4207.html>

465. [http://p-for.com/book\\_392\\_glava\\_51\\_KOROTKIJJ\\_TERM](http://p-for.com/book_392_glava_51_KOROTKIJJ_TERM)

466. <https://studfiles.net/>

467. <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-31/page7.html>

468. [http://www.ogbus.ru/authors/Khasanova/Khasanova\\_1.pdf](http://www.ogbus.ru/authors/Khasanova/Khasanova_1.pdf)

469. [http://stud.com.ua/48726/ekonomika/teoriyi\\_tsikliv](http://stud.com.ua/48726/ekonomika/teoriyi_tsikliv)



470. [https://studme.com.ua/1263111311169/ekonomika/zakon\\_edinstva\\_anali\\_za\\_sinteza.htm](https://studme.com.ua/1263111311169/ekonomika/zakon_edinstva_anali_za_sinteza.htm)
471. <https://studfiles.net/preview/5720701/page:58/>
472. <http://www.obs.ru/article/91/>
473. <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/dstu-4161-ili-iso-22000/sistemi-upravlinnya-bezpekoyu-xarchovix-produktiv-xassp-za-dstu-4161-abo-iso-22000.html>
474. [www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3\\_170.doc](http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_170.doc)
475. [http://pidruchniki.com/15290527/pedagogika/zagalna\\_metodologiya](http://pidruchniki.com/15290527/pedagogika/zagalna_metodologiya)
476. <http://nauch.com.ua/geografiya/7291>
477. <http://economica.org.ua/2010/infozabezprozv>
478. <https://lpgenerator.ru/blog/2017/08/23/kak-povysit-loyalnost-klientov>
479. <http://readbookz.net/book/8/306.html>
480. <https://uk.wikipedia.org/wiki>
481. <http://slovopedia.org.ua/36/53409/248133.html>
482. <http://vseslova.com.ua>
483. <http://sum.in.ua>
484. [http://tourlib.net/books\\_ukr/muzychenko11.htm](http://tourlib.net/books_ukr/muzychenko11.htm)
485. <http://ubooks.com.ua/books/000271/inx25.php>
486. [http://lubbook.net/book\\_531\\_glava\\_15\\_Tema\\_15](http://lubbook.net/book_531_glava_15_Tema_15)
487. <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-26-14-49-42>
488. <http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz-1/25>
489. <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/>
490. <https://smida.gov.ua/>
491. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
492. [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)
493. <https://www.kmu.gov.ua>
494. [ukrcert.com](http://ukrcert.com)
495. [www.ukraine-hotel.kiev.ua/ua/restaurants](http://www.ukraine-hotel.kiev.ua/ua/restaurants)
496. <https://www.booking.com>

## ДОДАТКИ

## Спеціальні методи наукових досліджень в економіці

Метод	Сутність методу
<b>МЕТОДИ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ</b>	
Безпосереднє спостереження	Це метод збору необхідної інформації шляхом обстеження досліджуваних явищ чи процесів. Найбільш поширеними його видами в економічних дослідженнях є статистичне та бухгалтерське спостереження. Через статистичне спостереження відбувається збір первинної інформації про господарські процеси, через бухгалтерське - реєстрація її в документах
Опитування	Метод збору інформації передбачає її збирання шляхом реєстрації показників від осіб, що опитуються. Інформацію, яку отримують в процесі опитування, поділяють на соціально-економічну, товарознавчу, соціально-психологічну. В залежності від характеру інформації опитування бувають анкетні та опитування-інтерв'ю. За формою проведення розрізняють очні та заочні опитування. За частотою проведення - одноразові, періодичні та панельні (багаторазові опитування однієї і тієї ж групи)
Фотографування	Застосовують в дослідженнях економічних процесів, що відбуваються у виробничій сфері. Їх поділяють на такі різновиди: фотографія робочого дня, фотографія часу використання обладнання, фотографія виробничого процесу, маршрутна фотографія, самофотографія. Окремо виділяють такий
Хронометраж	Метод як хронометраж. Дані методи використовують для збору інформації про рівень ефективності використання робочого часу на підприємстві. Така інформація дає можливість досліджувати можливості впливу зміни норм часу, рівня продуктивності праці, в цілому ефективність використання трудових та матеріальних ресурсів
<b>МЕТОДИ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ</b>	
Групування	Метод розчленування зібраної інформації на однорідні групи за суттєвими ознаками. Воно може бути типологічним, структурним, аналітичним, ранжуванням
Розрахунок відносних і середніх величин,	В процесі економічних досліджень для порівняння певних економічних явищ і процесів використовують такі види відносних величин: структури, динаміки, виконання планового завдання, дотримання норм, порівняння, координації, інтенсивності Середні величини дозволяють в процесі дослідження відобразити характерний рівень ознаки, притаманної усім елементам сукупності. Вони характеризують типовий рівень варіюючої ознаки
Показники варіації	Показники варіації в економічних дослідженнях визначають для встановлення тісноти зв'язку зміни показника і зміни фактора, що на нього впливає. Їх розраховують в тому випадку, коли даний зв'язок незакономірний, тобто стохастичний, нефункціональний. Варіація будь-якої ознаки означає різноманітність значень певного показника в сукупності. Для виміру і оцінки варіації використовують наступні показники: розмах варіації (різниця між найбільшим і найменшим значенням ознаки), середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, дисперсія
Розробка таблиць	Для систематизованого викладу отриманих в процесі дослідження абсолютних, відносних та середніх величин застосовують розробку аналітичних таблиць. Вони бувають прості, складні та комбіновані. Аналітичні таблиці є розповсюдженим методом обробки інформації в економічних дослідженнях
Графічний метод, побудова динамічних рядів	Графічне зображення економічних даних здійснюється за допомогою геометричних площинних даних: крапок, ліній, площин, фігур та їх комбінацій. За загальним призначенням графічні зображення поділяють на аналітичні, ілюстративні та інформаційні. За функціонально-цільовим призначенням розрізняють графіки групувань, рядів розподілу, графіки рядів динаміки, графіки взаємозв'язку і графіки порівняння; за видом поля - діаграми і статистичні карти; за формою графічного образу - крапкові, лінійні, площинні, просторові і зображувальні

Розрахунок індексів	Індекси - це відносні величини порівняння складних статистичних сукупностей та окремих їх одиниць. Розрізняють індивідуальні та загальні індекси. Індивідуальні індекси відображають зміну окремих одиниць досліджуваної сукупності, а загальні - узагальнені результати зміни всіх одиниць досліджуваної складної сукупності
<b>МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ, МЕТОДИ ПЛАНОВИХ РОЗРАХУНКІВ І ОБГРУНТУВАНЬ</b>	
Елімінування	Це абстрагування від впливу певної групи факторів і одночасне виділення розрахунків іншої групи факторів. Наприклад, при дослідженні зміни товарообороту методом абсолютних різниць, враховують вплив на нього таких факторів, як чисельність працівників і продуктивність праці одного працівника, та абстрагуються від іншого
Метод балансового зв'язку	Застосовують у тому випадку, коли між досліджуваними показниками існують балансові зв'язки. Наприклад, показники роздрібного товарообороту взаємозв'язані балансово
Балансовий метод	У процесі планування доцільне тоді, коли маємо справу із плануванням використання ресурсів
Метод техніко-економічних розрахунків	Пов'язаний із використанням при плануванні технічних властивостей певного технологічного процесу. Так, даний метод застосовується при плануванні товарних запасів в торговельній діяльності з окремих груп товарів.
Метод варіантних наближень	Програмно-цільовий метод використовують при плануванні функціонування складних економічних систем, яким властива характеристика багатфакторності
<b>МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ</b>	
Метод експертних оцінок	Базується на формалізації методів емпіричного пошуку оптимальних умов функціонування економічної системи, які використовують людський досвід та інтуїцію
Метод екстраполяції	Метод наукового дослідження, що полягає в поширенні висновків, отриманих зі спостережень за однією частиною явища, на іншу його частину. У вузькому значенні - це визначення по ряду даних функції інших її значень поза цим рядом
Метод кореляції	Статистична залежність між випадковими величинами, що носить імовірнісний характер
Метод регресії	Форма зв'язку між випадковими величинами. Закон зміни математичного очікування однієї випадкової величини залежно від значень іншої. Розрізняють прямолінійну, криволінійну, ортогональну, параболічну та інші регресії, а також лінійну і площину регресії
Спектральний метод	В чисельному розв'язуванні диференціальних рівнянь з частинними похідними, метод спектральних елементів є відгалуженням методу скінченних елементів, в якому як базисні функції вибрано кусково-поліноміальні функції вищих порядків. Ідея методу полягає в тому, щоб знайти розв'язок диференціальних рівнянь, який подається у вигляді суми базисних функцій (наприклад ряду Фур'є, який є сумою синусоїд), а також в підборі коефіцієнтів, які б задовольняли диференціальне рівняння
Компонентний метод	Призначений для перетворення системи $k$ вихідних ознак у систему $k$ нових показників (головних компонент). Головні компоненти не корелювані між собою і впорядковані за величиною їх дисперсій, причому перша головна компонента має найбільшу дисперсію, а остання, $k$ -я - найменшу. При цьому виявляються неясні, безпосередньо не вимірюються, але об'єктивно існуючі закономірності, обумовлені дією як внутрішніх, так і зовнішніх причин
Метод економіко-математичного моделювання	Застосовують як в процесі планування економічної діяльності, так і в її прогнозуванні. Вони лежать в основі всіх математичних методів, що застосовуються в економіці. В загальному суть цих методів зводиться до формалізації і моделювання складних економічних процесів за допомогою математичного апарату та логіки

## Сутність методів оцінки рівня управління розвитком підприємств

Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
Теорія конкурентних переваг М. Портера	Конкурентні переваги, які може мати підприємство, поділяються на 2 основні види: нижчі ціни (за рахунок низьких витрат); диференціація товарів: «Лідер в економії витрат» виготовляє продукцію невисокої, але задовільної якості, однак собівартість його продукції нижча ніж у підприємства, яке спеціалізується на диференціації товару. Підприємство, яке більше уваги приділяє диференціації товару, пропонує широкий вибір високоякісної продукції. «Концентрація на витратах» передбачає, що підприємство пропонує прості й стандартні товари з малими витратами і низькими цінами. «Фокусування диференціації» — це пропонування підприємством на ринок товару, на якому був зроблений акцент, за високою ціною.	Цей метод дає можливість цілеспрямовано оцінити конкурентну обстановку на ринку і основі розробити такий варіант довгострокової стратегії фірми, що у найкраще забезпечить її захист від впливу конкурентних зусиль і одночасно сприятиме створенню додаткових конкурентних переваг.	Виявлення конкурентної переваги стикається з певними проблемами: вибір базового об'єкту для порівняння — організації-лідера в межах галузі, формування критеріїв конкурентоспроможності організації, необхідність сканування ринку, зокрема за межами країни, тому що недостатня інформація про діяльність конкурентів може створити у керівництва необгрунтоване враження про власні переваги.
Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена	Вперше визначено: зовнішні конкурентні переваги і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги — це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, але без відповідної відмінної характеристики. По суті це визначено М. Портером як конкурентна перевага в диференціації товарів. Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуте за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом: введення організаційного і виробничого ноу-хау фірми; доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів; власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів.	Методика Ж. Ж. Ламбена дозволяє проаналізувати становище підприємства, що аналізується, у порівнянні із ринковими позиціями конкурентів по кожному виду продукції. Цей метод дослідження конкурентоспроможності показує зовнішні та внутрішні переваги або слабкості підприємства і вказує на ті напрями, у яких потрібно працювати, щоб удосконалити своє становище на ринку: виграти конкурентну боротьбу або не втратити свої, вже існуючі, міцні позиції на ринку.	Наведені вище два види конкурентних переваг у практичній діяльності дуже важко поєднати, оскільки це потребує значного досвіду і навичок у процесі здійснення підприємницької діяльності. По суті можна сказати, що внутрішня конкурентна перевага, або конкурентна перевага у витратах, — це перевага у нижчій собівартості продукції підприємства порівняно з конкурентами. А зовнішня конкурентна перевага, або перевага у відмінній якості товару, — це перевага в більш у вищому рівні цін підприємства за умови більш високих прибутків.

Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
SWOT - аналіз	Основним завданням яких є аналіз середовища функціонування об'єкта дослідження та формування набору альтернативних стратегій. Такими вважаються SWOT-аналіз та похідний від нього метод SPACE. Більш відомим та поширеним є SWOT-аналіз, проте не слід його переоцінювати.	Дає змогу систематизувати знання про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити конкурентні переваги та сформулювати пріоритети розвитку	До недоліків цього методу відносять: суб'єктивізм у визначенні факторів впливу та їх ранжуванні; неможливість врахування зміни внутрішніх та зовнішніх факторів; стратегії, сформовані із їх використанням, є загальними та недостатніми для прийняття управлінських рішень. Для часткового усунення цієї проблеми SWOT-аналіз необхідно проводити із одночасним порівнянням із аналогічною інформацією про конкурентів.
Метод аналізу GAP	Кроки аналізу: Попереднє формування цілей на один рік, три роки, п'ять років; Прогноз динаміки норми прибутку в зв'язку зі встановленими цілями для підприємств, що існують; Встановлення розбіжностей між цілями і прогнозами; Визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства; Визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства і прогноз результатів; Розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства; Погодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому; Встановлення розбіжностей між попередніми цілями діяльності та прогнозом для кожного підприємства; Уточнення профілю можливого придбання нових підприємств; Визначення набору ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу; Перегляд цілей і стратегій підприємств, що існують, з метою створення цих ресурсів.	Даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою для ліквідації розбіжностей між бажаною та прогнозованою конкурентоспроможністю.	Головним недоліком GAP-аналізу є те, що він базується на статичному аналізі розриву між чутливими активами та пасивами. Саме ця статичність не дає можливості оцінити сукупний ризик.
Метод аналізу LOTS	Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різного ступеня складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту	В діяльності підприємства можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється

Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
	в середині підприємства. Обговорення включає дев'ять етапів і стосується: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності. При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою метою є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивіду правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.	завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивіду можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом	діяльність підприємств за основними елементами маркетингу
Метод аналізу PIMS	Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) — метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. PIMS являє собою спробу поєднати всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити близько 67 % чинників успіху компанії. Модель складається з бази даних, що налічує близько 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, що функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі, тому що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним). Вирішальні чинники прибутковості для будь-якої галузі поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація. База даних моделі PIMS формується в Бостонському інституті стратегічного планування.	Значна перевага моделі PIMS полягає у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреби споживачів. У цій моделі передбачена оцінка відповідності структури виробництва структури потреб.	Результати мають орієнтовний характер. Складність аналізу робить його недоступним для широкого кола користувачів методики. Необхідна велика база даних, одержання яких є проблематичним
Метод вивчення профілю об'єкта	Даний метод передбачає створення профілю об'єкта, що аналізується. Під профілем розуміють суму характеристик даного об'єкта, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Таким чином, корпоративний профіль — це образ компанії чи її продукції, який уявляє собі цільова група. Характеристики, що приводяться до будь-якого об'єкта, кількісно вимірюються від 0 (min) до 100 (max) балів. «Профіль» є засобом чи інструментом візуального аналізу об'єкта. Споживач чи будь-яка організація може за даною методикою проаналізувати і оцінити будь-яку фірму, в будь-якій сфері діяльності.	Основною перевагою методу профілю об'єкта є можливість відокремлення значної кількості конкурентних переваг та їх кількісного виміру.	Недоліком є суб'єктивність оцінки характеристик, що може вплинути на точність оцінювання.

Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	В основу методу «Мак-Кінсі» покладені такі основні оцінні показники: стратегічний стан фірми; привабливість ринку. Стратегічний стан фірми рекомендується оцінювати за такими показниками: співставна потужність фірми; частка ринку; порівнювана рентабельність; чистий дохід; технологічний стан; керівництво та персонал. Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютна ємність ринку; темпи зростання ринку; ціноутворення; структура конкуренції; галузева норма прибутку.	Даний підхід передбачає виділення чинників, які впливають на розвиток фірми: стратегія, навички, цінності, структура фірми, системи (правила, процеси), штат (структура, досвід), стиль поведінки	Недоліки методу: а) при оцінюванні всіх наведених факторів за 5-бальною шкалою велике значення має суб'єктивність оцінювання; в) подані рекомендації для реалізації стратегії, що наведені в матриці фірм «Мак-Кінсі» і «General Electric», мають поверховий характер. За останні роки ці рекомендації піддаються суворій критиці через негативні наслідки їх реалізації.
Концепція BSC Портона і Каплана	Основним завданням яких є формування стратегії та оцінка ефективності діяльності	Перевагами цієї концепції є, по-перше, наявність чіткої послідовності етапів формування стратегії та її оцінювання, а по-друге, - інтеграція фінансових і не фінансових показників на основі системи причинно-наслідкових зв'язків.	Як і в більшості інструментів стратегічного аналізу, в ній присутній суб'єктивний фактор при виборі показників оцінювання досяжності стратегічної мети. Крім того ціна зібраної інформації для проведення аналізу може бути досить високою, сама ж інформація може втратити актуальність за час її збирання
Матриця Ансоффа «продукт-ринок»	Матриця Ансоффа передбачає вибір однієї з чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку компанії на ринку, а саме: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація. Матриця Ансоффа і до цього дня залишається найбільш популярним і ефективним інструментом при ухваленні стратегічних рішень розвитку.	Перевагами є простота застосування та наочність	Недоліками є схематичність, врахування лише двох чинників (продукт та ринок), обмежена та одностороння орієнтація на зростання підприємства та незначна кількість стратегій.
Модель Shell/DPM	Розроблена і впроваджена в практику стратегічного аналізу і планування матриця 3x3, що отримала назву матриці направленої	Перевагами цього методу є: оцінювання як кількісних, так і якісних параметрів, можливість	Недоліки: не завжди достатнього для прийняття ефективних рішень;



Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
	політики. У основі матриці лежать два показники – перспективи галузі та конкурентне положення компанії в галузі	застосування на різних етапах життєвого циклу підприємства загалом чи окремої стратегічної господарської одиниці, формування переліку альтернативних стратегій	комплексне дослідження підприємства, стратегічної господарської одиниці чи продукції
Метод Бостонської консалтингової групи (BCG)	Має в основі аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі - відносна частка товару/послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає	Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; модель використовується для дослідження взаємозв'язку між діловими одиницями, що входять в організацію, а також їх довгострокових цілей; модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку ділової одиниці (бізнесу) і відповідно для аналізу відмінності її потреб на різних етапах розвитку.	Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин і ускладнює розробку управлінських рішень; надмірну увагу приділяє потокам готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій. Націлений на суперзростання і залишає без уваги можливості оздоровлення бізнесу, покращення методів управління.

## Оцінка управління

Автор	Сутність оцінки управління
Д. С. Сінк	Виділяє сім критеріїв результативності організаційної системи: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень
Л. Г. Мельник	Визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють. Причому як елементи механізму управління розглядаються цілі, критерії, фактори, методи і результати управління
А. А. Садеков, В. В. Цурик	розглядають механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу
Л.І. Шокіна	До найважливіших складових якості управління відносяться: якість управлінського рішення; корпоративна культура (місія, бачення майбутнього організації, базові цінності, корпоративна культура); постійне вдосконалення діяльності компанії; інновації (нововведення); професіоналізм менеджерів

Підприємства готельно-ресторанного господарства

№	Назва	КОД ЄДРПОУ
1	ПрАТ «Готель Лучеськ» (м. Луцьк)	13362118
2	ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»» (м Львів)	13828634
3	ПуАТ «ГОТЕЛЬ «ГРАДЕЦЬКИЙ»» (м. Чернінів)	14231468
4	ПАТ «Готель-Україна» (м. Чернігів)	14219127
5	ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»» (м. Херсон)	14118343
6	ПрАТ «Готель «Дніпро»» (м. Київ)	02573547
7	ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» (м. Вінниця)	03338691
8	ПрАТ «Готель «Поділля»» (м. Хмельницький)	21327550
9	ПрАТ «ГОТЕЛЬ ЧІЧКОВ» (м. Харків)	30990896
10	ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ЖОВТНЕВИЙ»» (м. Дніпро)	32082765
11	ПАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття» (М. Ужгород)	02574001
12	ПрАТ «Готельний комплекс «Україна» (м. Суми)	32602214
13	ПрАТ «Тернопіль-готель» (м. Тернопіль)	14038383
14	ПАТ «Готель «Мир»» (м. Харків)	04824844
15	ПрАТ «Готель «Харків»» (м. Харків)	05447378
16	ПрАТ «Готелі Трускавця» (м. Трускавець)	03348637
17	ПрАТ «Готель "Прем'єр Палац"» (м. Київ)	21660999
18	ПрАТ «ГОТЕЛЬ ГОЛОСІВСЬКИЙ» (м. Київ)	03358529
19	ПрАТ «ГОТЕЛЬ "ТЕАТРАЛЬНИЙ"» (м. Київ)	03358481
20	ПрАТ «ГОТЕЛЬ НА РЕВОЛЮЦІЙНИЙ» (м. Київ)	33346587



12	ПрАТ «Готельний комплекс «Україна» (м. Суми)												
13	ПрАТ «Тернопіль-готель» (м. Тернопіль)	***	+	С	+	+	+	+	+	+	-	-	-
14	ПАТ «Готель «Мир» (м. Харків)	****	+	С, О, В	+	+	+	+	+	+	+	+	-
15	ПрАТ ««Готель «Харків»» (м. Харків)	****	+	С, О, В	+	+	+	+	+	+	+	+	-
16	ПрАТ "Готелі Трускавця" (м. Трускавець)	***	+	С	+	+	+	+	+	+	+	+	-
17	ПрАТ "Готель "Прем'єр Палац" (м. Київ)	*****	+	С, О, В	+	+	+	+	+	+	+	+	-
18	ПрАТ "ГОТЕЛЬ ГОЛОСІВСЬКИЙ" (м. Київ)	**	+	С	+	+	+	+	+	+	-	-	-
19	ПрАТ "ГОТЕЛЬ "ТЕАТРАЛЬНИЙ" (м. Київ)	**	+	С	-	-	-	-	+	+	-	-	-
20	ПрАТ "ГОТЕЛЬ НА РЕВОЛЮЦІЙНИЙ" (м. Київ)	**	+	С	-	-	-	-	+	+	-	-	-

## Описова характеристика ПрАТ «Готель «Лучеськ»»

Готель «Лучеськ» — великий 12-поверховий тризірковий готель в Луцьку на 300 місць. Розташований на перехресті проспектів Відродження та вулиці Рівненської.

**Історія.** Відкрито готель у грудні 1980 року й звали його тоді «Світязь». В січні 1982 року готель перейменовано на «Росія». У 1991 році готель знову перейменовують й дають йому старовинну назву Луцька - «Лучеськ».

Великий туристичний готель. До послуг гостей номери різних цінкових категорій – з косметичним ремонтом бюджетного класу й дорожчі – з євроремонтом. У всіх номерах встановлено телевізор, холодильник, санвузол і телефон. Розміщення дітей без надання додаткового місця безплатне. Для проведення семінарів і ділових зустрічей можна скористатися конференц-залом на 80 місць. За типом санаторію в медичному центрі готелю до послуг гостей – ультразвукове дослідження та оздоровчі процедури: фітотерапія, рефлексотерапія, лікування блакитною глиною, лікування хребта мануальною терапією. На першому поверсі знаходиться ресторан з баром.

### Послуги:

Конференц-зал на 80 місць.	Кімнати побутових послуг
Барі на першому поверсі	Баня типу "Сауна"
Замовлення екскурсій по Луцьку та Волині	Замовлення квитків на всі види транспорту, в кінотеатр та театр
Інтернет, міжміський та міжнародний зв'язок	Друк фотографій
Перукарня	

**Контакти:** 43020, Україна, м. Луцьк, пр-т. Відродження, 1, luchesk@itt.net.ua, Тел./факс: (0332) 78-90-70



## Описова характеристика ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»»

Готель "Дністер" – чотиризірковий готель, розташований в самому серці історичного центру Львова, поруч з мальовничим парком. З вікон номерів відкривається захоплюючий панорамний вид на Старе місто Львова.

**Історія.** Готель "Дністер" було збудовано у 1983 році на мальовничому пагорбі біля старовинного парку. Тут наприкінці ХІХ ст. знаходились павільйони, у яких художники малювали фрагменти до відомого полотна "Рацлавицька панорама". Панорама згодом експонувалася в спеціальній ротонді у Стрийському парку і була однією з найголовніших атракцій довоєнного Львова.

У радянські часи готель був флагманом готельної індустрії міста і належав до системи "Інтурист". У вересні 1999 року "Дністер" отримав категорію "4 зірки".

Особливою гордістю Дністер Прем'єр Готелю є міжнародна відзнака «Green Key». Цей сертифікат свідчить про відповідність міжнародним екологічним вимогам. Цей статус присвоюється тим готельним закладам, які в своїй роботі дотримуються міжнародних стандартів щодо захисту навколишнього середовища.

### Послуги:

Конференц-зали  
Кейтеринг  
Банкетні зали на 70 та 180 осіб

Кімнати побутових послуг  
Камера зберігання, сейф  
Інтернет, міжміський та міжнародний

зв'язок

Бар, який працює цілодобово  
Салон краси  
Сауна

Міні-бар в номерах  
Замовлення екскурсій  
Замовлення квитків

**Контакти:** вулиця Яна Матейка, 6, Львів, Львівська область, 79000

Телефон: 0322 974 317



## Описова характеристика ПрАТ «Готель «Градецький»»

Готель «Градецький» — 22-поверховий готель у Чернігові. Одна з найвищих будівель міста.

**Історія.** Будівля була збудована в 1980 році, а відкрита в 1981 році.

Активну участь в проектуванні та будівництві готелю брали участь архітектори Валентин Штолько, Алла Грачова, Олександр Кабацький, Володимир Ральченко, інженер-конструктор Володимир Слобода, будівельник Ігор Любенко — в 1984 році були удостоєні Шевченківської премії. Інтер'єри та меблі були розроблені архітектором І. Й. Каракіс.

В 1997 році готель був частково реставрований.

Вісімнадцятиповерхова будівля готелю містить 267 номерів одно- і двомісних стандартів і люксів.

### Послуги:

Можливість проживання тварин в номері	Більярд
Виклик таксі	Боулінг
Конференц-зал (на 30 місць)	Ресторан «Градецький» (на 250 місць)
Ксерокс, магазини, обмін валюти	Нічний клуб
Салон краси	Казино
Стоматологічний кабінет	Хімчистка

**Контакти:** м. Чернігів, Проспект Миру, 68

Телефон: 04622 45 025, 44 526





## Описова характеристика ПрАТ «Готель-Україна»

Готель «УКРАЇНА» – сучасний тризірковий готель, який знаходиться у самому центрі Чернігова, на перетині ділової, культурної та історичної частин міста. В 10 хвилинах ходи від готелю знаходиться історичний центр Древнього міста — Дитинець, де у XI-XIII століттях був розташований Княжий град. А поруч, на крутому березі річки Десна — цілий ряд старовинних гармат і тінистий старий парк.

**Історія.** Двері готелю вперше відкрилися у 1961 році.

У холі, на першому поверсі розташована служба прийому та розміщення гостей.

До послуг гостей міста пропонується 90 сучасних комфортабельних номерів з виконаним євроремонтом, а саме:

66 одномісних номерів класу «стандарт»;

9 двомісних двокімнатних номерів з окремими ліжками;

13 напівлюксів;

4 номери класу «люкс»;

1 номер для людей з обмеженими можливостями;

1 номер для молодят.

### Послуги:

Туристичні послуги

Інтернет, міжміський та міжнародний зв'язок

Камера схову

Додаткове місце в номерах люкс, напівлюкс та двомісному

Ресторан та суши студія

Пральня

Перукарня

**Контакти:** проспект Миру, 33, м. Чернігів, Чернігівська область, 14039

Телефон: 0462 699 036



## Описова характеристика ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»»

ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»» - тризірковий готель в місті Херсон.

Комплекс розташований в екологічно чистій зоні міста поблизу річки Дніпро, в 7 хвилини їзди від центру міста. Поруч є міський пляж "Гідропарк".

Готельний комплекс містить 116 номерів категорій стандарт, люкс та люкс покращений.

Дизайн інтер'єра виконаний під старину.

### Послуги:

Конференц-зал

Сауна

Ресторан

Замовлення екскурсій

Банкетні зали

Замовлення квитків

Тренажерний зал

Міжміський та міжнародний зв'язок

Масаж

Більярд

Салон краси

Офісні послуги (факс, копіювання, доступ до Інтернету)

**Контакти:** 73021, м. Херсон, вул. Патона, 4

Телефон: 38(0552) 273 731



## Описова характеристика ПрАТ «Готель «Дніпро»»

Готель «Дніпро» — трьохзірковий готель у центрі Києва.

**Історія.** Збудований у 1964 році на самому початку Хрещатика, на Європейській площі, неподалік від державних установ, стадіону «Динамо», Національної філармонії і живописного Хрещатого парку.

Готель входить до складу елітного «Трейд лідерз клубу» і є володарем міжнародного знаку «Золота зірка».

**Сьогодні готель** має 186 комфортабельних номерів на 288 місць.

### Послуги:

2 ресторани авторської кухні, 2 бари	Камера схову
4 банкетних зали	SPA
Служба замовлення таксі, авіа та залізничних квитків	Room Service 24 год.
Служба екскурсій та гідів	Трансфер з/до аеропорту та залізничного вокзалу
Послуги банкетного та конференц-менеджера	Пункт обміну валюти
Конференц-зали, кімната переговорів	Бізнес-центр 24 год

**Контакти:** вул. Хрещатик 1/2, м Київ, 01001

Телефон: 044 254 67 77



## Описова характеристика ПрАТ «Готель «Поділля»»

Готель «Поділля» - двенадцятиповерховий готель в м. Хмельницький.

Розташований недалеко від центру міста, на одній з головних транспортних магістралей. Поруч є стадіон, ж/д вокзал, парк ім. Франка. Споруда радянського планування, частково реконструйована (68 номерів на 10, 11 і 12 поверхах).

Готель "Поділля" є одним з перших готелів в місті. Він радо зустрічає державних діячів, політиків, керівників промисловості, підприємців, бізнесменів, діячів культури і мистецтва, артистів, спортсменів, туристів, людей, діяльність і спосіб життя яких пов'язані з постійними поїздками, гостей і жителів міста.

### Послуги:

Банкетний зал

Виклик таксі

Бар

Салон краси

Пральня

Зберігання багажу

Тренажерний зал

Конференц-зал

Більярд

**Контакти:** м. Хмельницький, вул. Шевченка, 34

Телефон: 0382 76 55 40





## Описова характеристика ПрАТ «Готель Чічіков»

Готель «Чічіков» - чотиризірковий готель, знаходиться в історичному центрі Харкова.

Готель розташований на відстані 2,3 км від Центрального парку культури і відпочинку ім. М.Горького.

Готель відкрився в 2006 році. Дизайн виконаний в середземноморському стилі.

Номерний фонд готелю складається з 52 окремих номерів п'яти категорій: Single, Double, Twin, Mini-suite і тематичний "Gogol" suite.

### Послуги:

Ресторан

Лобі-бар

Бізнес центр

Конференц-зал

Цілодобова пральня і

хімчистка

Послуги консьєржа

Екскурсійне бюро

Факс /ксерокопіювання

Салон краси

Замовлення і доставка ж/д і авіа

квитків

**Контакти:** м. Харків, вул. Гоголя 6/8

Телефон: 057 752-2300, 752-2333



## Описова характеристика ПрАТ «Готель «Жовтневий»»

Готель «Жовтневий» - двозірковий готель у м. Дніпро, розташований в 4.3 км від Проспект Карла Маркса і в 7 км від Експо-центр Метеор. Готель «Жовтневий» розташований в екологічно чистій парковій зоні Дніпра, навпроти готелю знаходиться один з найкращих парків міста - парк культури і відпочинку ім. Т.Г. Шевченко.

Проспект Дмитра Яворницького, центральна вулиця Дніпра, розміщений за 12 хвилин ходьби від готелю "Жовтневий", а залізничний вокзал Дніпра — за 5 км. Відстань до аеропорту міста Дніпро становить 14,5 км.

Готель пропонує для поселення 64 комфортабельних і затишних номери обладнані всім необхідним, що вміщають 122 людини, таких категорій: одномісні, двомісні, люкс.

### Послуги:

Конференц-зал

Банкетний зал

Кімната переговорів

Безкоштовний Wi-fi

Кафе-бар

Безкоштовна парковка

Пральня

**Контакти:** м. Дніпро, площа Шевченко 4-А

Телефон: +38 (056) 744-88-03



## Описова характеристика ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»

Готель «Інтурист-Закарпаття» - тризірковий готель у м. Ужгород. Зручне місце розташування готелю: 0.5 км до залізничного вокзалу, 2.5 км до аеропорту, 0.6 км до центру Ужгорода. Готель має 275 комфортабельних номерів.

**Історія.** Далекий 1979 рік. У центрі Ужгорода за рекордно короткий термін — 30 місяців виникає, наче за манівцем, красень-готель “Інтурист-Закарпаття”. На той момент це було диво і високий взірець архітектурної творчості угорських, чеських, українських будівельників, а також майстрів закарпатської народної архітектурної творчості. Готель заслужено вважався одним з найбільших та найсучасніших туристичних комплексів в Україні і, що вже точно, найбільшим у Закарпатській області. За лічені роки слава готелю поширилась всім колишнім Радянським Союзом. І на те були підстави — відмінний персонал, чудовий, сучасний ресторан, найкращі страви чеської, угорської, російської та української кухонь, першокласні за комфортом та кістю обслуговування номери, маса розваг — все це містилось в одній будівлі готелю “Інтурист-Закарпаття”. Готель притягував до себе гостей та відпочивальників наче магніт і найбільш вживаною фразою працівників рецепції була “Вибачте, номерів не має”. Колектив підприємства протягом 5 років (1988-1992) був переможцем Всесоюзного соціалістичного змагання колективів та організацій Держкомтуризму СРСР з нагородою перехідного Червоного Прапора ЦК КПРС, Ради міністрів СРСР та ін. Дана нагорода вважалась однією з найбільш значних в СРСР. І так тривало довгий час. З року в рік славні традиції гостинності, можливості кухні та майстерність поварів ресторану, високий рівень обслуговування, якість проживання покращувались зусиллями працівників, які пишалися можливістю працювати в готелі “Інтурист-Закарпаття”.

Потім настав спад. Під час розпаду СРСР багато подібних туристичних комплексів по всій Україні були залишені напризволяще. Так, нажаль, сталося і з готелем “Інтурист-Закарпаття”. В 90-і роки готель все ще працював, приймаючи туристів за інерцією, але вже не було родзинки, що надавала готелю його славу та популярність. Готель потребував дбайливого ставлення, господарського підходу до всього, вирішення проблем для забезпечення потреб своїх гостей, для того, щоб і надалі вважатися найкращим та найкомфортнішим готелем Закарпаття.



І ось, після досить довгого застою, готель «Інтурист-Закарпаття» знову ожив. Сьогодні, поступово, рік за роком готель «Інтурист-Закарпаття» повертає собі колишню славу. Ціною великих зусиль і копіткої роботи готель набуває свого колишнього вигляду і слави, високого рівня комфорту, проживання та обслуговування.

**Послуги:**

Ресторан

Косметологічний і масажний кабінети

Лобі-бар

Сауна та солярій

Конференц-зал

Зберігання багажу

Салон краси

Замовлення квитків/таксі

**Контакти:** м. Ужгород, 88000, площа Кирила і Мефодія, 5

Телефон: +38 (0312) 67-24-10





## Описова характеристика ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»

Готель «Україна» - єдиний сертифікований у м. Суми двозірковий готель. Готель «Україна» розташований в самому центр міста Суми, в історичному, діловому та культурному центрі міста. Зручна транспортна розв'язка, що дозволяє добратися без проблем з готелю в будь-яку частину міста (до залізничного вокзалу, автовокзалу, виставкових центрів та інших бізнес - об'єктів) як на суспільному, так і на персональному транспорті.

Менш ніж в 200 метрах від готелю «Україна» знаходяться центральні офіси великих банків України, головпоштамт, супермаркети, різні державні відомства обласного масштабу, музеї, нічні клуби, казино, ресторани, торгові центри, театри, органний зал та інші розважальні заклади Готель «Україна» користується великою популярністю серед іноземних і вітчизняних туристів.

Готель - п'ятиповерхова будівля, містить 62 номери різних категорій, розрахованих на 114 місця.

### Послуги:

Сауна

Пральня

Перукарня

Замовлення ж/д та авіа

білетів

Конференц-зал

Банкетний зал

Факс/ксерокс

Замовлення таксі

**Контакти:** м. Суми, вул. Фрунзе, 1

Телефон: (+38 0542) 22 25 20



## Описова характеристика ПрАТ «Тернопіль-готель»

Готель «Тернопіль» - тризірковий готель в м. Тернопіль.

Сучасний готель "Тернопіль" розташований в діловому та історичному центрі міста Тернополя, який оточують історичні пам'ятки і храми. Своїм гостям готель запропонує розміститися в комфортабельних номерах різної цінової категорії - Стандарт Двомісний, Стандарт Одномісний, Напівлюкс, Напівлюкс Плюс, Люкс, Люкс Плюс.

*Готель «Тернопіль» ось уже 50 років підтримує добру традицію дарувати радість та комфорт кожному відвідувачеві.*

### Послуги:

Фітнес-зал

Конференц-зал

Пральня

Банкетний зал

Послуги швейцара

Салон краси

Зберігання багажу

Ресторан

Замовлення екскурсій

**Контакти:** Замкова вулиця, 14, Тернопіль, Тернопільська область, 46000

Телефон: 0352 524 263



## Описова характеристика ПрАТ «Готель «Мир»

Готель «Мир» - чотиризірковий готель у м. Харків. Розташований на одній з центральних магістралей міста-проспекті Науки, поруч зі станцією метро «Ботанічний сад». Зручне місце розташування дає змогу гостям без особливих зусиль дістатися до будь-якої точки міста. У безпосередній близькості знаходяться джерело Саржин Яр і "харківський Діснейленд" - парк ім. М. Горького.

Номерний фонд комплексу складають номери категорій «Стандарт» (одно- і двомісні), «Люкс» та «Євролюкс». Загальна кількість номерів – 251. Готель має чотирнадцять поверхів.

**Історія.** Готель було збудовано в 1977-1979 роках в стилі модернізм і повністю оновлено в 2010 році. Крім головного проектанта Миргородського, над готелем працювали архітектори Гупало, Діденко, Іванов і Савченко. Головним скульптором був Клочков. До недавнього часу будівля була найвищою в окрузі.

### Послуги:

Конференц-зал	Обмін валют
Банкетний зал	Прокат авто
Сейф	Перукарня
Розміщення з тваринами	Пральня
Сауна/баня	Організація екскурсій
Прокат велосипедів	Більярд

**Контакти:** 61072, м. Харків, пр. Науки, 27а

Телефон: +38(057) 720-55-43



## Описова характеристика ПрАТ «Готель «Харків»»

Готель «Харків» - чотиризірковий готель у центрі міста Харків.  
Має 205 номерів, що розташовані в шістнадцятиповерховій будівлі.  
Розташований на головній площі міста.

Будівля готелю є однією з візитних карток міста. Поруч знаходяться всі найкращі пам'ятки і улюблені місця відпочинку харків'ян і гостей міста.

**Історія.** Був побудований у 1932–1936 рр. за проектом архітектора Г. А. Яновицького в стилі конструктивізму. Спочатку носив назву «Інтернаціональ». Проект будівлі отримав золоту медаль у Парижі на Всесвітній виставці 1937 року.

У роки німецько-радянської війни будинок було пошкоджено. У 1941 році нацисти тримали там в заручниках і стратили жителів міста. 23 серпня 1943 року воїнами 227-го стрілецького полку 183-ї Харківської стрілецької дивізії на даху будівлі було встановлено Червоний прапор перемоги.

Після війни почалися роботи з відновлення площі. Слід зазначити, що відновлення напівзруйнованих корпусів в повоєнні роки, незважаючи на весь ентузіазм харків'ян, тривало стільки ж, скільки і саме будівництво. У 1952 році готель (перша черга) знову відчинила свої двері для вітчизняних і зарубіжних гостей. Після реконструкції і деякого розширення корисних площ в готелі налічувалося 450 комфортабельних номерів.

Під час післявоєнної реставрації будівлю було оброблено жовтою штукатуркою, що імітує в цокольній частині рустовану кладку.

В 1974 році готель отримав свою нинішню назву.

У 1976 році до основної будівлі готелю був прибудований 16-поверховий корпус. З моменту спорудження до приватизації 1990-х років готель була державною.

У 2008 році відбулася реконструкція будівлі.

### Послуги:

Конференц-зал

Медичне обслуговування

Банкетний зал

Масаж

Ресторан

Послуги факс/копіювання

Салон краси

Сейф

Хімчистка

Організація екскурсій, гід-перекладач

Чистка взуття

Послуги консьєржа



**Контакти:** Майдан Свободи, 7, Харків,  
Телефон: +38 (057) 758-01-53



## Описова характеристика ПрАТ «Готелі Трускавця»

Готель «Трускавець» - тризірковий готель у м. Трускавець. Розташований в центральній частині міста поблизу нижнього бювету.

На даний час готель пропонує 96 відреконструйованих номерів: 32 двомісних та 64 одномісних.

Дизайн, інтер'єр та обладнання номерів повністю відповідають міжнародним стандартам класу «напівлюкс».

Історія готелю «Трускавець» почалася з 1975 року. Протягом всього часу готель користувалася великою популярністю серед гостей міста. Намагаючись відповідати духу і потребам часу, до 2008 року було реконструйовано більше половини номерного фонду готелю.

Дизайн інтер'єру і внутрішнє облаштування номерів «Трускавця» повністю відповідає міжнародним стандартам, і можуть прирівнюватися до класу «напівлюкс».

### Послуги:

Конференц-зал

Лікувально-косметологічні

послуги

Ресторан

Масаж

Організація екскурсій

Послуги факс/копіювання

Прокат лижного

Сейф

спорядження

Організація екскурсій

Хімчистка

**Контакти:** 82200, Львівська обл., м. Трускавець, вул. Дрогобицька, 7

Телефон: (03247) 6-55-00



### **Описова характеристика ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

Готель «Прем'єр Палац»- київський за сутністю та атмосферою, п'ятизірковий історичний готель. Його історія унікальна і тісно пов'язана з історією Києва. Це одна з визначних пам'яток столиці.

В 100 метрах від готелю знаходиться головна вулиця столиці - Хрещатик. З вікон номерів і ресторанів видно золоті куполи знаменитих храмів: Володимирського та Михайлівського соборів, Святої Софії. На відстані пішої прогулянки знаходиться кілька художніх галерей, музеїв, парків, торговельних і бізнес-центрів. З верхніх поверхів гості насолоджуються захоплюючою панорамою Хрещатика: від початку на Бессарабській площі до Арки дружби народів в його кінці.

Недарма в назві готелю присутнє слово «прем'єр», що означає - «перший». Готель «Прем'єр Палац» протягом усієї своєї історії тримає першість:

у 1912 році, після відкриття, перший готель, де гостям в номерах були доступні сучасні зручності: телефон, гаряча і холодна вода;

у 1953 році, після відновлення та розширення, перший позакласний готель Києва (за оцінками того часу, більш шикарний ніж готель «5 зірок»);

у 2001 році, після реконструкції, перший готель «5 зірок» у Києві.

У 2009 році готелю було присвоєно нагороду «6 Зірок і 7 Стрічок» від комітету Seven Stars and Stripes. Консьєрж готелю отримав знамениті «Золоті ключі» від Міжнародного Спільки Консьєржів Гранд Готелів (Les Clefs d'Or). Готель також входить до «Найвідоміших готелів в світі».

Сьогодні готель «Прем'єр Палац»- один з найкращих готелів у Києві, з бездоганною репутацією, який вибирають відомі бізнесмени і політики, зірки шоу-бізнесу та спорту. Тут часто зупиняються міжнародні делегації. А загальний список відомих постояльців давно перевалив за 200 осіб.

#### **Послуги:**

Критий басейн

СПА-центр

Сауна/лазня

Фітнес центр

Масаж

Салон краси

Послуги консьєржа

Сейф

Ресторан

Конференц-зал/Банкетний зал

Послуги факс/копіювання

Бізнес-центр

Хімчистка

Спеціальні номери для алергіків

Послуги трансферу

Проживання з тваринами

**Контакти:** бульвар Т. Шевченка/вул. Пушкінська 5-7/29, Київ 01004

Телефон: +38 044 391 00 54





## Описова характеристика ПрАТ «Готель Голосіївський»

Готель «Голосіївський» - двозірковий готель в м. Київ.

Розташований в мальовничому куточку столиці, неподалік від Голосіївського парку поруч з Національним Виставковим центром України (ВДНГ). До послуг гостей 195 комфортабельних номерів від "Економ" класу до класу «Люкс».

Готель здатний розмістити одночасно 312 гостей. Будівля має сім поверхів.

### Послуги:

Ресторан

Хімчистка

Перукарня

Конференц-зал/Банкетний зал

Сейф

Факс/копіювання

Проживання з тваринами

Обмін

Салон краси

Доступ для інвалідних колясок

**Контакти:** Голосіївський проспект 93, Київ

Телефон: +38 (057) 728-51-14



## Описова характеристика ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»

Готель «Савой» — будинок у Вінниці на центральній вулиці Соборній, пам'ятка архітектури місцевого значення, один з неофіційних символів та ідентифікаторів міста.

**Історія.** У 1793 році на місці розташування готелю «Савой» розпочалось будівництво міської канцелярії (очевидно, це було приміщення для міської думи та магістрату), яке разом з будинком губернського дворянського зібрання та губернаторською резиденцією (на місці сучасного кінотеатру ім. Коцюбинського), не було закінчено. Причиною стала ліквідація Брацлавського намісництва в 1796 році та позбавлення міста Вінниці губернського статусу. Остання чверть XIX століття для Вінниці стає переломною. Внаслідок будівництва Києво-Балтської залізниці та розташування стратегічних військових одиниць, а саме Кримського 73-го піхотного полку, місто набирає економічної, політичної та культурної ваги. Економічна привабливість міста народжує розвиток готельного бізнесу. Перлиною цього процесу стає початок будівництва «Савою» в 1912 році.

Будівництво було розпочато в 1912 році коштом та на землі вінницького купця, почесного громадянина Вінниці Беріша Лехтмана на розі Миколаївського проспекту (нині вулиця Соборна) та вулиці Богдана Хмельницького (нині вулиця Миколи Оводова). Часто в джерелах фігурує помилкова дата завершення будівництва в 1912 році. Цю похибку дуже легко спростовують тогочасні фото та архівні документи.

«Савой» — перша шестиповерхова будівля у Вінниці. "Рідним" забарвленням готелю був колір "слонової кістки" (свій звичний для вінничан блакитний колір готель отримав на початку 1980-х років). Крім цього, в споруді нового готелю вперше в місті з'явилися електричний ліфт, центральне водопостачання та каналізація, подача гарячої води та електроосвітлення та асфальт (ним було вкрито ділянку тротуару перед головним входом, прикрашеним двома мармуровими левами).

Архітектором був Григорій Григорович Артинов (ймовірна участь архітектора Мойсея Ароновича Ваксмана є вінницькою легендою, джерелом якої було виключно припущення краєзнавця Павла Давидовича Карлінера: М.А.Ваксман до 1914 р. був студентом, закінчував знамените училище у Дармштадті і під час навчання брав участь у деяких вінницьких проектах, що стало приводом для легенд). Автором ескізів оздоблення та розпису ресторану на другому поверсі при готелі «Савой» вважають українського архітектора,

творця українського архітектурного модерну Василя Григоровича Кричевського. За неперевіреною інформацією, мав відношення до будівництва «Савою» ще один відомий вінницький архітектор Краузе.

Загальна стилістична ідея «Савою» — модерн з елементами необароко. Будівля настільки вдало вкраплена в загальну ідею центральної вулиці міста, що й досі залишається її домінантою. Готель ставав до ладу поступово. Вже в 1914 тут працює ресторан, а в грудні 1914 Лехтман сплатив за готель перший податок. Через рік, в грудні 1915 власник подав податкову довідку, де відзначалось, що він співпрацює з 7 орендарями, що займають 67 кімнат. Крім ресторану на 2 поверсі, готель мав перукарню, кондитерську, квіткову та інші крамниці на першому поверсі. Окрім того, на шостому мансардному поверсі існував зимовий сад.

Під час боїв за місто в березні 1944 року готель постраждав від артобстрілів та авіанальотів як німецьких, так і радянських військ. Внаслідок пожежі був знищений 6-ий мансардний поверх, а від готелю залишились лише стіни та перекриття. Повністю будівлю відновили через 9 років — в січні 1953 року. Тоді ж «Савой» змінює назву на «Україну».

### **Сучасний стан**

Неофіційно назва готелю «Савой» була повернута в 90-х роках. Тоді ж була встановлена пам'ятна дошка про перебування Директорії.

24 березня 2010 року конкурсна комісія Управління спільної комунальної власності Вінницької обласної ради визнала компанію «Bosfor» (Туреччина) переможцем конкурсу на право оренди майнового комплексу готелю «Савой». Турецька компанія була єдиним учасником конкурсу і запропонувала облраді виплачувати щомісяця 65 тис. гривень орендної плати за 5-поверховий готель на 43 номери загальною площею 2,689 тис. кв. За умовами конкурсу, власники конкурсу отримали право оренди приміщення строком на 25 років.

Але несподівано після конкурсу турецькі орендарі відмовились від готелю, і 30 червня того ж року рішенням Вінницької обласної Ради № 1072 будівлю було здано в оренду в зв'язку з клопотанням Вищого адміністративного суду України для розміщення Вінницького апеляційного адміністративного суду, який обслуговує чотири області. Готель залишається у спільній власності територіальних громад.

3 грудня 2011 року офіційно розпочався ремонт історичної будівлі колишнього готелю «Савой».

До кінця грудня 2011 віконні рами були замінені на якісніші пластикові склопакети з імітацією поверхні деревини. Планується відбудова мансардного поверху, який згорів в 1944 році, та зовнішня реставрація будівлі. Після завершення зовнішніх робіт почнеться ремонт всередині приміщення.

**Послуги:**

Конференц-зал.

Банкетний зал

Замовлення екскурсій

Інтернет, міжміський та

міжнародний зв'язок

Перукарня

Кімнати побутових послуг

Камера зберігання, сейф

Замовлення квитків

Міні-бар в номерах

Послуга «дзвінок-будильник»

**Контакти:** вул. Соборна 69, Вінниця, Вінницька обл., 21000 Україна,

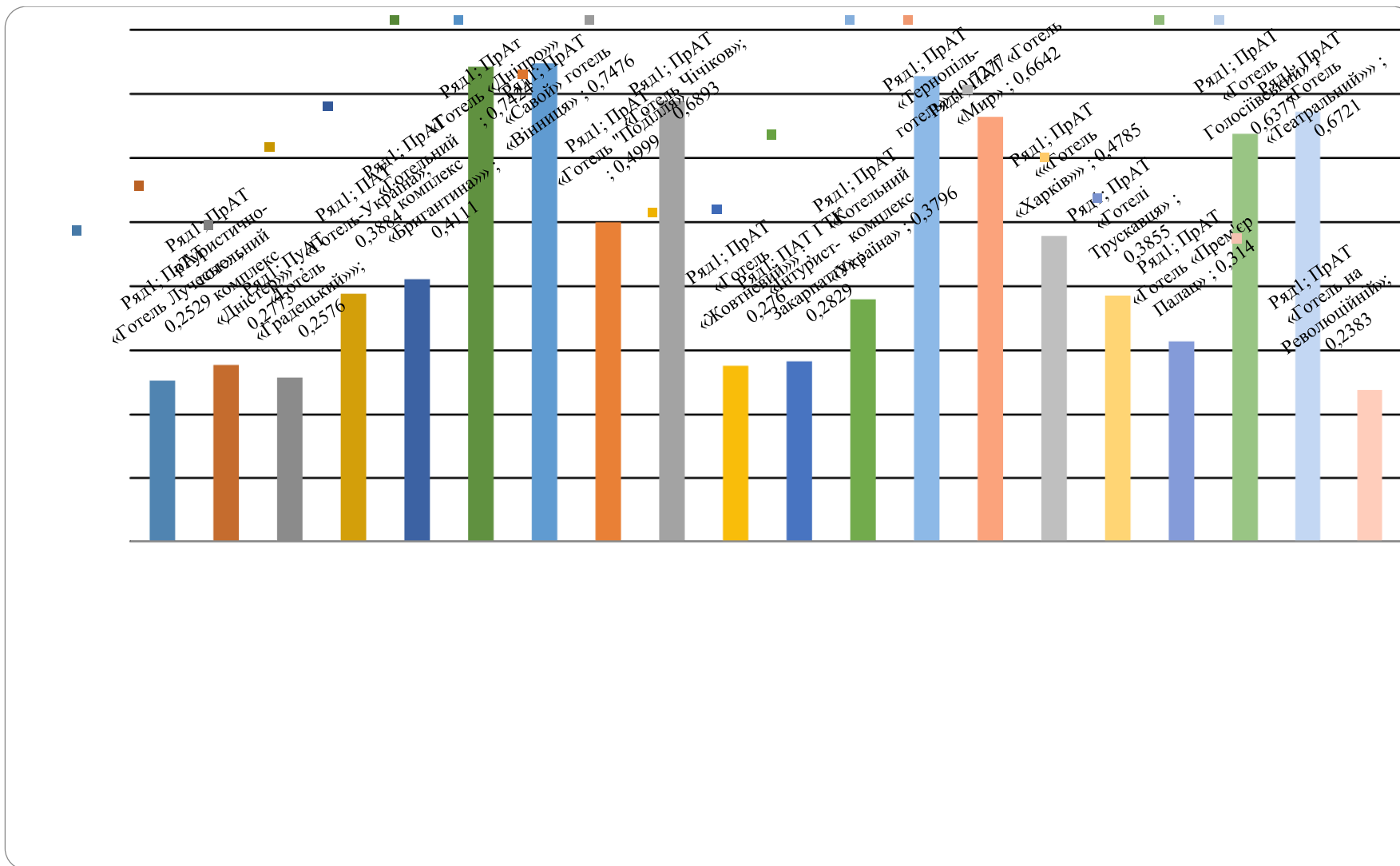
Телефон: (0432) 610-332



**Описова характеристика ПрАТ «Готель «Театральний»»**



Середнє значення інтегральних показників



## Середнє значення інтегрального показника

Підприємства	Значення показника
ПрАТ «Готель Лучеськ»	0,2529
ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»»	0,2773
ПуАТ «Готель «Градецький»»	0,2576
ПАТ «Готель-Україна»	0,3884
ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»»	0,4111
ПрАТ «Готель «Дніпро»»	0,7424
ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	0,7476
ПрАТ «Готель "Поділля»	0,4999
ПрАТ «Готель Чічіков»	0,6893
ПрАТ «Готель «Жовтневий»»	0,276
ПАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	0,2829
ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»	0,3796
ПрАТ «Тернопіль-готель»	0,7277
ПАТ «Готель «Мир»	0,6642
ПрАТ ««Готель «Харків»»	0,4785
ПрАТ «Готелі Трускавця»	0,3855
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»	0,314
ПрАТ «Готель Голосіївський»	0,6377
ПрАТ «Готель «Театральний»»	0,6721
ПрАТ «Готель на Революційній»	0,2383

### Принцип жорсткого врахування пріоритету

Цей принцип базується на тому, що однорідні локальні об'єкти розміщуються відповідно до їх важливості в ряді пріоритету (для  $k$ -ї групи):

$$RI^k = (O_{i_1}^k; \dots; O_{i_l}^k; \dots; O_{i_L}^k).$$

На основі ряду пріоритету однорідної групи об'єктів, яка має, в свою чергу, найвищий пріоритет, здійснюється пошук оптимальної стратегії (стратегій) згідно з принципом послідовної оптимізації.

Перевагою методу жорсткого пріоритету є те, що він потребує лише впорядкування об'єктів однорідної групи у вигляді ряду пріоритету  $RI^k$ , а не визначення кількісних характеристик ряду пріоритету  $RV^k$  і вектора вагових коефіцієнтів  $U^k$ .

Суттєвим недоліком принципу жорсткого пріоритету є те, що він практично віддає необмежену перевагу найбільш важливому об'єкту відповідної однорідної групи об'єктів.



### Принцип гнучкого врахування пріоритету

Цей принцип вимагає обов'язкового визначення кількісних оцінок компонентів векторів  $RV^k$  та  $U^k$ , що дає змогу більш «справедливо» врахувати «інтереси» усіх об'єктів  $k$ -ї однорідної групи. Практична реалізація принципу гнучкого пріоритету зводиться до трансформації простору однорідних об'єктів, тобто до відповідної зміни масштабу щодо кожного об'єкта (який розглядається як координата у відповідному просторі однорідних об'єктів). Після трансформації простору замість множини однорідних об'єктів  $k$ -ї групи  $O^k = (O_1^k; \dots; O_l^k; \dots; O_L^k)$  розглядатиметься пара множин:

$$\{O^k; U^k\} = \{(O_1^k; u_1^k); \dots; (O_l^k; u_l^k); \dots; (O_L^k; u_L^k)\}. \quad (2)$$

На практиці найчастіше використовують два способи гнучкого врахування пріоритету:

1) лінійний, коли

$$(O_l^k; u_l^k) = O_l^k \cdot u_l^k, \quad l = 1, \dots, L,$$

де  $O_l^k \cdot u_l^k$  - символічне подання операції множення величини  $u_l^k$  на кількісні показники, що характеризують об'єкт  $O_l^k$ ;

2) показниковий, коли

$$(O_l^k; u_l^k) = (O_l^k)^{u_l^k}, \quad l = 1, \dots, L,$$

де  $(O_l^k)^{u_l^k}$  - символічне подання операції піднесення до степеня кількісних показників, що характеризують об'єкт  $O_l^k$ .

## Характеристика методів оцінювання впливу ризиків

Сутність **статистичного методу** оцінювання ризику на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства базується на аналізі динаміки досліджуваного показника за певний проміжок часу, Закономірність змін аналізованої величини поширюється на майбутні періоди. Для тривалих періодів часу це, як правило, виявляється справедливим, але для короткотермінової оцінки екстраполяції колишніх закономірностей дає значні помилки. Отже, проста екстраполяція стратегічних закономірностей не дає можливості реально оцінити ризик .

**Метод доцільності витрат оцінювання ризику** на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства ґрунтується на тому, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами, мають різний ступінь ризику. Цей метод орієнтований на ідентифікацію потенційних зон ризику і має мету - звести до мінімуму розмір капіталу, що піддається ризику. Аналіз засобів, що піддаються ризику, може допомогти прийняти рішення про припинення інвестицій .

За умов коли настання та наслідки ризикових подій не завжди реєструються, або інформація про аналогічні види ризиків взагалі відсутня, доцільно використання експертного методу оцінки ризику підприємств.

Оцінка рівня ризику під час застосування даного методу проводиться на основі якісного визначення ймовірності ризикових подій завдяки вивченню та оцінці факторів, що впливають на їх виникнення. Таким чином, необхідною та достатньою умовою практичного застосування даного методу є визначення переліку факторів, що обумовлюють певний вид ризику, а також встановлення, зв'язку між характером дії фактору та мірою ризику, яку цей фактор обумовлює.

Роботу із визначення та оцінки характеру прояву для більшої об'єктивності результатів повинні проводити спеціальні експерти, які мають необхідну підготовку та досвід роботи з цього питання.

**Аналітичний метод оцінювання ризику** на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства дозволяє визначити ймовірність ризиків на підставі власної інформаційної бази. За допомогою аналітичних розрахунків, використовуючи дані бухгалтерської звітності та управлінського обліку, можна встановити ймовірність ризику втрати майна, ризику неплатоспроможності тощо.

**Метод аналогів оцінювання ризику** на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у визначенні рівня загрози виникнення ризику шляхом вивчення міжнародного досвіду партнерства.

## Види прогнозування

В природничих науках виділяють такі види прогнозування як:

1. Гідрометеорологічне прогнозування - це сукупність усіх видів прогнозів, в завдання яких входить розрахунок на задані інтервали часу розвитку процесів і явищ, що відбуваються в атмосфері и гідросфері – у річках, морях, океанах, озерах, а також розвиток сільськогосподарських рослин в залежності від очікуваних агрометеорологічних умов, та умов що склалися [16,297].

2. Геологічне прогнозування.

Один із основних напрямів прогнозування в геології – прогноз запасів мінерально – сировинних ресурсів. Помилки у цих прогнозах можуть привести до великих матеріальних збитків, тому прогнозні оцінки запасів будь-якого виду мінеральної сировини в сучасних умовах набувають великого економічного і політичного значення. Другий напрямок, охоплює цілий ряд досліджень в науках про землю, - прогноз природних катастрофічних явищ: землетрусів, лавин, цунамі і деяких інших природних явищ, де геологічні прогнози перетинаються з гідрологічними [16,301].

3. Географічне прогнозування.

Виділяють три основних напрями географічних досліджень, відповідні природним, соціально – економічним і історичним об'єктам земній поверхні. Мається на увазі фізична, соціально – економічна і історична географія. По кожному з цих напрямів об'єкти розрізняються як компоненти комплексу (клімат, води, рельєф, флора, фауна, ґрунт, промисловість, населення тощо) або як комплекси різноманітної складності (зони, країни, райони тощо) Об'єкти географії відносно повільно змінюються в часі, тоді як їх просторова різноманітність виключно велика. Завдяки багатьом чисельним зв'язкам з

об'єктами інших наук географія має можливість використовувати загальнонаукові досягнення в прогнозуванні, і тим самим стимулювати власні розробки прогнозів, які з потреби сильно залежать від стану гідрометеорологічного, економічного і низки інших галузей прогнозування [16,310].

#### 4. Екологічне прогнозування.

Екологія вивчає взаємовідносини різних біологічних, а нині також соціальних систем з природним довкіллям. В рамках екології прогноуються зміни стану окремих організмів та їх співтовариств в залежності від змін природного середовища, а також під впливом внутрішніх в самих співтовариствах і мутацій в організмах. У відмінності від минулого в наш час до об'єктів екології стали відносити взаємодію не тільки різних підсистем природи, але і особливо людини і суспільства з природою. З біологічного об'єкта екологічне прогнозування перетворилося в соціально – біологічне. Мета екологічного прогнозування полягає у визначенні напрямів боротьби із забрудненням природного середовища, раціоналізація природокористування, вдосконалення виробництва для мінімізації небажаних екологічних наслідків [16; 315].

До суспільствознавчих наук відносять:

Соціальне прогнозування.

Найхарактернішою ознакою системи соціального управління є людина як її суб'єкт і об'єкт, первинний елемент. Сутнісна риса соціального управління – управління людьми через людей. Водночас соціальне управління – головний інструмент соціальної політики, реалізації її цілей.

Суть управління людськими ресурсами полягає у ставленні до людей як конкурентної вартості, яку необхідно спрямовувати, мотивувати, розміщати й розвивати разом з іншими ресурсами з метою досягнення стратегічної мети.

Трудовий колектив – основне джерело задоволення соціальних потреб особистості. Засобами задоволення цих потреб і є соціальне прогнозування [21; 332].

1. Біологічне прогнозування та прогнозування в медицині і охороні здоров'я (медично - біологічні і соціально-медичні прогнози) .

Завдання яких визначаються характером взаємовідносин суспільства і живої природи, яка є основним джерелом життєзабезпечення людини. Ряд завдань вирішується перетинаючись з іншими галузями прогнозування: медично - біологічним (прогнози епідемії індивідуального ходу захворювань, фізіологічних змін організму людини в надзвичайних і незвичних умовах), демографічним (динаміка плодючості), екологічним (перспективи взаємовідносин суспільства з живою природою, виникнення нових потреб у біологічних ресурсах), науково-технічним (вплив науково технічного прогресу на біологічні характеристики людини, на тваринний і рослинний світ). При прогнозування подальшого розвитку медицини і охорони здоров'я є необхідність підходити до них, як до складних динамічних систем, соціально – біологічних комплексів, що розвиваються в умовах багатьох зв'язків і залежностей від соціально-економічних і екологічних факторів. Тому немає таких підходів і методів у різних сферах економічного, соціологічного, біологічного, науково –технічного та інших галузей прогнозування які були б непридатні до прогнозування в області медицини і охороні здоров'я [16; 305].

2. Економічне прогнозування

Прогнози економічних процесів і явищ складають одну з більш розвинутих галузей прогнозування, що робить істотний вплив на багато інших галузей.

Економічне прогнозування –це процес формування ймовірних суджень про стан економічних процесів і явищ у певний момент у майбутньому і про альтернативні шляхи їх досягнення. Його призначення – виявлення ймовірних

альтернатив економічного розвитку і їх соціально – економічних наслідків для оптимізації планових рішень [16; 325].

### 3. Психологічне прогнозування.

Проблема прогнозування психологічної науки має дві сторони. З одного боку, психологія поставляє певні відомості про об'єкти прогнозування – суспільство, виробництво, науку, культуру, оскільки всі ці об'єкти пов'язані з людиною. З другого боку, психологія вивчає суб'єкти прогнозування, тобто людину чи колектив людей, які розробляють прогнози приймають рішення і втілюють їх в життя. Зокрема, психологи дають рекомендації по організації діяльності експертів прогнозистів, допомагають враховувати можливі помилки експертизи [16; 332].

Без врахування психології людини, особливостей його характеру неможлива оцінка техніко – економічних і ймовірних або бажаних соціально – політичних змін.

### 4. Демографічне прогнозування.

Прогнозування являлось найважливішою функцією демографії з часів її виникнення як науки в середині XVII ст.. Прогнози в демографії дуже різні за показниками, що включаються в них: від загальної оцінки чисельності населення на певну дату в майбутньому до детальної розробки його очкуваної структури за статтю і віком, етнічному, соціальному, професійному складу, за освітою, розмірами сім'ї тощо [16; 336].

5. Юридичне прогнозування - це систематичне дослідження перспектив розвитку державно – правових процесів, їх темпів та особливостей. Наукове передбачення тенденцій розвитку економічних, соціальних та політичних процесів – один з істотно важливих елементів проектування, підготовки і прийняття нормативно правових актів. Юридичне прогнозування безпосередньо пов'язане з планування, і має свій об'єкт – державу та право. Конкретно методика юридичного прогнозування включає методи опиту експертів (юристів і не юристів), методи розробки кібернетичних і

математичних моделей функціонування і розвитку правової системи, методи виявлення суспільної точки зору в галузі права [16; 353].

6. Політичне прогнозування включає в себе внутрішньополітичне та зовнішньополітичне ( прогнози в галузі міжнародних відносин і зовнішньої політики) прогнозування.

Внутрішня політика – об’єкт спеціальних комплексних досліджень суспільствознавчого характеру. Науковий аналіз політичних процесів має на увазі конкретизацію таких понять, як політична мета, політичний інтерес, політична активність, політичний режим, форма правління, лідерство тощо.

Одним із найважливіших напрямів такого роду досліджень є політичне прогнозування. Внутрішньополітичне прогнозування – спеціальні дослідження, що мають на меті виявлення перспективних тенденцій, шляхів, термінів, етапів політичного розвитку суспільства, удосконалення політичної системи, політичних відносин. У внутрішньополітичному прогнозуванні використовують весь арсенал методів розробки прогнозів. Зокрема значний ефект у цій галузі дають системний підхід, кібернетичне, математичне і імітаційне моделювання, науковий інструментарій теорії ігор, систематизовані опити експертів тощо [16; 358].

В технічних науках виділяють:

Науково-технічне прогнозування, що по суті зводиться до формування ймовірнісних суджень про напрями і цілі розвитку науки і техніки, про забезпечення ресурсами і про якість різних альтернатив науково – технічного розвитку. Науково технічне прогнозування спрямоване на розкриття особливостей майбутнього розвитку науки і техніки. Його призначенням є оцінка ймовірних альтернатив розвитку і їх соціально економічні наслідки в цілях підвищення якості планів управління науково технічним прогресом [16; 322].

Прогнозування в менеджменті: Об’єктом будь-якого прогнозу в менеджменті можуть виступати економічні, соціальні, технічні, організаційні і інші процеси, що відбуваються як в самій організації, так і в її оточенні.

Необхідний:

1) науковий аналіз цих процесів, визначення і аналіз причинно - слідчих і інших зв'язків між ними, оцінці ситуації, що склалася, і виявлення вузлових проблем, які необхідно вирішувати;

2) спроби передбачати майбутнього організації, а саме тих умов, в яких вона функціонуватиме, труднощів і завдань, що витікають з них;

3) аналіз і зіставлення різних варіантів розвитку організації, її кадрового, виробничого і науково-технічного потенціалу.

Таким чином, під прогнозуванням в менеджменті мається на увазі науковий спосіб виявлення стану і вірогідних шляхів розвитку організації.

Як бачимо, прогнозування використовуються у найрізноманітніших галузях науки та суспільно-економічної діяльності та дозволяє передбачити багато явищ та подій які можуть привести до не бажаних наслідків та запобігти їм. Прогнозування в менеджменті є дуже вживим, оскільки менеджмент – найбільш комплексна сфера діяльності, яка враховує всі надбання.

1.3. Принципи і методи дослідження прогнозування в прийнятті управлінських рішень.

Методологія науки — це вчення про принципи побудови, форми і способи наукового пізнання, сукупність методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень.

Методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної теорії управління, наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері прогнозування та прийнятті управлінських рішень.

Для дослідження методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень, досягнення поставленої мети, виконанні усіх завдань, виявленні проблем та їх оптимізації доцільно застосувати такі принципи наукового дослідження:

- принцип сходження від абстрактного до конкретного, є важливим засобом побудови наукової системи знань, початковим об'єктом аналізу. За



допомогою цього принципу після визначення предмета робота містить: базові абстрактні поняття, які виражають певні відносини; абстрактну модель об'єкта, що відтворюється у процесі мислення; просте економічне відношення, простий об'єкт, а отже, просту економічну категорію, що її виражає. Сходження від абстрактного до конкретного передбачає виділення, конкретного у мисленні, яке виступає як процес синтезу після розчленування цілого на окремі сторони, елементи, їх відокремленого дослідження та наступного вивчення в усьому комплексі взаємозв'язків і єдності різноманітних проявів з численними визначеннями.

- принцип взаємозв'язку теорії з практикою, що ілюструє застосування понять в практичній діяльності.

- принцип об'єктивності, тобто визнання об'єктивного існування дійсності як об'єкта пізнання. Це означає, що перш ніж ставити запитання про можливість пізнання, треба з'ясувати питання про те, чи існує об'єкт пізнання. Важливо також знати, що у нашому знанні за змістом є об'єктивним, як можна обмежити суб'єктивні моменти у пізнавальній діяльності. Та проявляється в тому, що відображення дійсності буде істинним тоді, коли відображення є конкретним.

- принцип взаємозв'язку історичного та логічного. Сутність історичного методу полягає у тому, що процес розвитку управлінських рішень відтворюється в усій багатогранності, в усій повноті – з усіма випадковостями, що перекручують об'єктивну логіку розвитку, із усім позитивним що накопичено історичним досвідом. При логічному дослідженні управлінських рішень потрібно теоретично відтворити об'єкт у сутністних, закономірних зв'язках, уявити необхідне – загальне і особливе – у процесі розвитку того чи іншого явища.

Для виконання першого завдання – уточнення основних понять дослідження треба використати термінологічний аналіз. Специфіка його використання в даній роботі полягає в тому терміни «методи прогнозування» і

«управлінське рішення» аналізуються, розкладанням на складові частини і розглядаються окремо.

Аналіз — це метод пізнання, змістом якого є розчленування предмета дослідження на складові частини для їхнього детального і всебічного вивчення. Складовими частинами цілісного об'єкта виступають його сторони, ознаки, властивості, відношення тощо.

Метод синтезу являється допоміжним методом пізнання.

Синтез — це метод пізнання, протилежний аналізу, змістом якого є об'єднання раніше розчленованих частин предмета в єдине ціле. Аналіз і синтез взаємно передбачають і обумовлюють один одного [1; 95].

Методи аналізу економічних явищ і синтез результатів використовуються у курсовій роботі в процесі дослідження особливостей прогнозування в прийнятті управлінських рішень, обґрунтуванні можливостей використання сучасних методів прогнозування в управлінні підприємствами.

Завдяки методу класифікації я визначаю форму і зміст управлінського рішення.

Класифікація - система розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак. Інколи вживають термін категоризація у значенні «розподілення об'єктів на категорії» [3].

Систематизація — процес зведення розрізнених знань про предмети (явища) об'єктивної дійсності в єдину наукову систему, встановлення їхньої єдності. Вона є відображенням матеріальної єдності світу і ґрунтується на вивченні суттєвих зв'язків, які об'єднують ці предмети (явища). Та спирається на класифікацію, аналіз і синтез істотних властивостей певної об'єктивної системи. Здійснюється у формі відповідних логічних систем — теорії, гіпотези тощо [3].

Необхідною умовою систематизації є висунення фундаментальної ідеї, здатної привести знання до логічної єдності. Та використовується при складанні алгоритму управлінського рішення.

Вихідним пунктом процесу систематизації є прийняття певних принципів, що формулюють фундаментальну ідею. Систематизація завжди однобічна, бо логічні системи неспроможні вичерпно відобразити закономірності об'єктивних систем.

Метод індукції полягає в умовиводах від часткового до загального, від фактів до теоретичних висновків і узагальнень. Та дає змогу прийняти якісні рішення при використанні методів прогнозування.

Дедукція – метод пізнання, який базується на русі знання від загального до часткового, від закону до його прояву, від знання класу предметів до знання окремих предметів цього класу. За допомогою методу дедукції в роботі виокремлено основні проблеми при прийнятті рішень в умовах невизначеності [1; 95].

Отже користуючись науковими принципами і методами дає змогу дослідити вплив, взаємозв'язок методів прогнозування з управлінськими рішеннями, визначити основні проблеми та шляхи їх оптимізації в процесі прийняття управлінських рішень.

## **Теоретичні аспекти дослідження методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень**

Зміст і форми, алгоритм прийняття управлінського рішення

Зміст і форма (за філософським словником) – категорії матеріалістичної діалектики, що відображають діалектичну єдність суттєвих сторін явищ дійсності як певних систем у процесі їхнього функціонування й розвитку, сукупності елементів і процесів притаманних системі, та способу їхньої організації. Зміст і форма об'єктивно не існують ізольовано, безвідносно до їхнього взаємозв'язку в певній системі. Елементи і процеси, притаманні системі, є її змістом лише як певним чином організовані, тобто лише як такі, що існують у певній формі ( поза формою ці елементи і процеси не є змістом), а форма є завжди формою певного змісту, його внутрішньою структурою і зовнішнім виразом ( відповідно виступаючи як внутрішня і зовнішня форма). Єдність змісту і форми є відношенням їхнього взаємопроникнення. Але сторони цього взаємовідношення не рівноправні. У діалектичній єдності змісту і форми визначальним є зміст. Форма не приєднується до змісту якось зовнішнім чином, а являє собою продукт саморозвитку змісту, його певний аспект. Водночас вона не є і простим наслідком змісту, не пасивна щодо нього. Як організація змісту, форма в певному розумінні створює зміст. Ця об'єктивна суперечність змісту і форми, їхньої взаємозумовленності, взаємопокладання теоретично розв'язується з позиції розгляду змісту форми не як застиглих сторін явищ поза їхнім розвитком, а моментів їхнього історичного становлення як певних систем тлумачення відповідних категорій як щаблів пізнання цього процесу, тобто з позиції діалектико матеріалістичної методології. Зміст і форма кожного явища - історичний продукт його утворення як данної системи з

певної конкретної підстави, елементарної внутрішньо недиференційованої цілісності. Внаслідок диференціації цієї підстави за загальними законами розвитку виникають елементи змісту, які, будучи інтегровані (завдяки процесам взаємодії) в єдине ціле, утворюють внутрішню структуру, тобто зміст. Отже, зміст і внутрішня форма – взаємопов'язані сторони єдиного процесу самоформування змісту, що переходять одна в одну. Зовнішня форма є продуктом подвійної детермінації – процесу самоформування змісту даної системи та її взаємодії з умовами. Як сформований зміст структура, внутрішня форма стає законом функціонування системи, певним регулятором її дальшого розвитку, тобто справляє зворотний вплив на зміст. У цьому процесі форма відіграє подвійну роль: як відносно стійкіша сторона вона протистоїть безперервним змінам змісту і водночас втілює в собі ці зміни, створюючи умови для розвитку змісту. Але здатність форми втілювати зміни змісту має міру, порушення якої призводить до виникнення невідповідності між змістом і формою і в кінцевому підсумку до їхньої несумісності, що зумовлює зміну форми. Загальні закономірності взаємовідношення змісту і форми специфічно проявляється в різних сферах дійсності ( в природі, суспільної діяльності, людському мисленні). Тому застосування загальних принципів до аналізу конкретних явищ – творчий процес. Проте в цьому процесі створена за допомогою діалектичного методу ідеальна модель загальних закономірностей дає правильний логічний орієнтир для розв'язання конкретних проблем. Категорії змісту і форми виконують важливу методологічну функцію в пізнанні і перетворенні дійсності [194; 212].

Відповідно визначити зміст управлінського рішення – означає визначити внутрішню структуру управлінського рішення. А визначити форму, означає, визначити продукт саморозвитку змісту, його певний аспект, під формою мається на увазі зовнішній тривимірний вигляд.

На перший погляд може здатися, що управлінські рішення за своїм специфічним змістом абсолютно не схожі друг на друга. Рішення можуть

прийматися не тільки по різних, з точки зору, важкості і складу проблем, але й на різних ієрархічних рівнях. Однак виявляється, що вивчення багатьох рішень під певним кутом зору дозволяє виявити істотні загальні властивості. Перш за все – це єдність внутрішньої побудови управлінського рішення.

Структура управлінського рішення, як і його форма, визначається змістом. Структура управлінського рішення – сукупність відносно стійких елементів, що входять в зміст даного рішення. В цій структурі ряд елементів включає в себе специфічну змістовність рішення - мета, засоби, ресурси, завдання, способи їх виконання. Вони складають змістовну частину рішення. Інші елементи відображають організаційні питання діяльності колективу керованої системи. Це організаційна частина управлінського рішення. Всяким рішенням є певний вигляд інформації. Воно обов'язково включає описову та приписуючи інформацію [11; 37].

За змістом рішення бувають економічні, організаційні та соціальні, технічні, політичні. Економічні рішення пов'язані з підвищенням якості виробництва, удосконаленням діяльності підприємства. Соціальні рішення спрямовані на поліпшення умов праці та відпочинку членів колективу тощо. Технічні рішення приймаються для удосконалення технічної політики і технології виробництва, скорочення вживання ручної праці. Організаційні рішення спрямовані на покращення організації праці робітників [15; 69].

Форма прийняття управлінського рішення вказує кількість осіб, що здійснюють вибір з наявних альтернатив кінцевого рішення. Якщо це одна людина то рішення буде одноособовим. Оскільки в сучасній практиці менеджменту частіше зустрічаються складні ситуації та проблеми, що потребують багатостороннього комплексного аналізу, тобто участі групи менеджерів, фахівців, то з'являються групові або колективні рішення, що називаються колегіальними [11; 71].

За формою прийняття управлінські рішення розподіляються на письмові, кодовані, усні [9; 37]. Фіксуються рішення у вигляді плану, наказу,

розпорядження. Наказ – найбільш категорична форма управлінського рішення, що забов’язує підлеглих виконувати рішення у встановлений термін. Розпорядження – різновид наказу, спрямований на вирішення приватних питань, витікаючи не лише від керівника, але й від інших осіб в межах їх компетенції [23; 17].

Одним із показників діяльності менеджера є його здібність приймати правильні рішення. Так як менеджери виконують чотири функції управління вони мають справу з постійним потоком рішень по кожній із них, тобто планування, організація, мотивація і контроль. Розробка та прийняття рішень – це творчий процес в діяльності керівників. Він як правило включає в себе ряд стадій: розробку і постановку мети, вивчення проблеми, вибір і обґрунтування критеріїв якості і можливих наслідків прийнятих рішень, розгляд варіантів рішень, вибір і кінцеве формулювання рішень, прийняття рішень, доведення рішення до виконавців, контроль за виконанням рішення [15; 193].

Алгоритм – це логічна послідовність виконуваних дій що призводять до логічного завершення.

В процесі прийняття рішення менеджер повинен дати відповіді на такі запитання: що робити, як робити, кому доручити роботу, для кого робити, де робити, строк виконання роботи, що це дає?

Процес прийняття рішень важкий та має багато різних сторін. Він включає в себе цілий ряд стадій та операцій. Питання про те, скільки і які стадії повинен пройти кожен процес прийняття рішень, яка конкретна змістовність кожної із них, - суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стиля керівництва і культури організації. Важливо щоб кожен менеджер розумів сильні сторони та обмеження кожного підходу і процедури прийняття рішення і вмів обрати кращий варіант з обліком ситуації і власного стиля управління [15; 197].

Підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій, що призводить до логічного завершення цих дій.

1. Постановка проблеми. У витоків будь-якого рішення знаходиться проблемна ситуація, що потребує свого вирішення. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто в виявленні симптомів «хвороби», у вивченні положенні справ і цілей, попередньому формулюванню критеріїв рішення.

Таким чином процес постановки проблеми складається з виявлення цієї проблеми та її оцінки.

Виявлення проблеми – усвідомлення того, що виникло відхилення від спочатку встановлених планів. Джерела, з яких менеджер може дізнатися про існування проблеми, включають особистий огляд і аналіз інформації, суспільну думку тощо.

Думка інших менеджерів і підлеглих також є важливим джерелом при виявленні проблеми.

Оцінка проблеми – встановлення її масштабів і природи тоді, коли проблема виявлена. Визначення масштабів не означає знаходження причини і джерела проблеми. Йдеться лише об оцінці розміру засобів для її вирішення і ступеня її серйозності.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили що знаходяться за межами організації (зовнішнє середовище), які менеджер не в силах змінити.

3. Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Для цього необхідно виявити джерело и сутність обмежень, та намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, що усувають причину проблеми.



4. Прийняття рішення. На цьому етапі розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка та відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

5. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернативи. На стадії реалізації приймаються міри для конкретизації рішення та доведення його до виконавців. Тобто цінність рішення полягає в його здійсненні (реалізації).

6. Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення та вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення до кінця. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між керуючою і керованою системами [15; 197–198].

Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками. Класифікація дає змогу визначити не тільки зміст і форму, а й роль, місце кожного рішення в управлінні організацією та обрати тип рішення відповідно до ситуації, якої воно стосується. А алгоритм прийняття управлінського рішення дає змогу особам що приймають рішення послідовно підготувати, розробити, оцінити, проконтролювати та реалізувати рішення.

## 2.2. Сутність, різновиди та функції прогнозування

Категорія «сутність» (за філ. словником) виражає головне, основне, визначальне в предметі, таке, що зумовлене глибинними, необхідними, внутрішніми зв'язками й тенденціями розвитку і пізнається на рівні теоретичного мислення [19; 679].

Отже, визначити сутність прогнозування, означає виразити головне основне, визначальне, що зумовлене глибинними, необхідними, внутрішніми зв'язками й тенденціями розвитку.

Прогнозування – це метод, у якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом стане картина майбутнього, яку цілком можна використовувати як основу для планування.

Прогнозування — це наукове, обґрунтоване системою встановлених причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей, виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку явищ і процесів. Що передбачає оцінку показників, які характеризують ці явища в майбутньому.

Це отримання інформації про майбутнє; це передбачення, яке базується на спеціальному науковому дослідженні; це передбачення, яке поділяється на наукове і ненаукове (інтуїтивне, повсякденне та релігійне — псевдо передбачення).

Наукове передбачення базується на знаннях закономірностей розвитку природи, суспільства та мислення; інтуїтивне – на передчуттях людини; повсякденне – на так званому життєвому досвіді, пов'язаному з аналогіями, прикметами тощо; релігійне передбачення ще називають пророцтвом, тобто вірою в природні сили, забобони та інше [18; 179].

Об'єктом прогнозування є економічні, соціальні, науково-технічні та інші явища й процеси в економіці країни, її галузях і комплексах.

Предметом економічного прогнозування є якісні та кількісні зміни, які відбуваються в економіці під впливом сукупних або окремих факторів у межах періоду, що прогнозується.

Суб'єктом прогнозування виступає держава в особі державних органів управління певного ієрархічного рівня, економічні служби органів місцевого самоврядування, а також економічні служби підприємств та організацій різних форм власності.

Процес прогнозування завжди базується на певних принципах. Головними з них є такі:

- цілеспрямованість — змістовий опис поставлених дослідницьких завдань;

- системність — побудова прогнозу на підставі системи методів і моделей, що характеризуються певною ієрархією та послідовністю;

- наукова обґрунтованість — усебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;
- багаторівневий опис — опис об'єкта як цілісного явища і водночас як елемента складнішої системи;
- інформаційна єдність — використання інформації на однаковому рівні узагальнення й цілісності ознак;
- адекватність об'єктивним закономірностям розвитку — виявлення та оцінка стійких взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єкта;
- послідовне вирішення невизначеності — ітеративна процедура просування від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямків розвитку;
- альтернативність – виявлення можливості розвитку об'єкта за умови різних траєкторій, різноманітних взаємозв'язків і структурних співвідношень [10; 5].

Існують такі різновиди прогнозування їх класифікують:

За масштабами: глобальні, макроекономічні, структурні (галузеві, міжгалузеві, регіональні, міжрегіональні),галузеві.

За часовим випередженням: оперативні (до одного місяця), короткострокові ( від одного місяця до одного року), середньострокові ( від одного до п'яти років), довгострокові (від 5 до 15 років).

За елементами та напрямками відтворення: первинних факторів виробництва (природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, тощо), суспільних потреб (загальнодержавних, особистих, виробничих, споживчих тощо).

За функціями прогнози можуть бути: пошукові та нормативні(цільові) [10; 8] Також виділяють різновиди прогнозів, що часто використовуються в поєднанні з плануванням діяльності організації. Результати цих прогнозів включаються в цілі організації, що визначаються керівництвом.

1. Економічне прогнозування використовується для передбачення загального стану економіки і об'єму збуту для конкретної компанії або по конкретному продукту.

2. Прогнозування розвитку технологій дозволяє передбачити, розробки яких нових технологій можна очікувати, коли це може статися, наскільки економічно прийнятні вони можуть бути.

3. Прогнозування розвитку конкуренції дозволяє передбачити стратегію і тактику конкурентів.

4. Прогнози на основі опитування та досліджень дають можливість передбачити, що станеться в складних ситуаціях, використовуючи дані багатьох областей знання. Наприклад, майбутній автомобільний ринок можна оцінити тільки з обліком зміни стану економіки, що насувається, суспільних цінностей, політичної обстановки, технології і стандартів по захисту довкілля від забруднень.

5. Соціальне прогнозування, яким у теперішній час займається декілька великих організацій, використовується для передбачення змін в соціальних установках людей і стану суспільства. Очевидно, фірма, що зуміла правильно передбачити відношення людей до таких питань, як прагнення до комфорту, схильність до матеріалізму або патріотизму або спрогнозувати, як зміниться якість життя або медичне обслуговування, може мати перевагу перед конкурентами, плануючи випуск нових товарів і надання нових послуг. Прогнозування такого роду може бути корисним в управлінні, особливо стосовно мотивації працівників [12; 240].

Виходячи з того, що прогнозування поєднує в собі два елементи – передбачення і пропонування, виділяють пошуковий і нормативний прогнози. Пошуковий прогноз носить здебільшого пізнавальний (науково дослідницький характер, не враховує цілеспрямованих дій з боку суб'єктів управління. Його завдання – з'ясувати, як буде розвиватися досліджуваний об'єкт при збереженні існуючих тенденцій. В свою чергу, нормативний прогноз носить управлінський характер, пов'язаний з можливістю прийняття на основі отриманих знань управлінського рішення. Він розробляється на основі наперед визначених цілей (нормативів).

З вищезазначеного видно, що основними функціями прогнозування є: пізнавальна і цільова.

Також до функцій прогнозування відносять:

- 1) науковий аналіз економічних, соціальних, науково-технічних процесів і тенденцій;
- 2) дослідження об'єктивних зв'язків соціально-економічних явищ господарського розвитку у конкретних умовах;
- 3) оцінка сформованого рівня розвитку, конкретної ситуації і виявлення тенденцій, які можуть скластися у майбутньому, передбачення нових ситуацій та їх оцінка;
- 4) виявлення можливих альтернатив розвитку економіки у перспективі, нагромадження наукового матеріалу для обґрунтованого вибору певних рішень [5; 52].

Функції також поділяють на:

#### 1. Нормативні функції:

- у прогнозі завжди дотримуються певних показників і норм;
- дають можливість реалізувати прогностичну модель;
- застерігають орган управління від суб'єктивізму в його діяльності

#### 2. Орієнтаційні функції:

- виражаються у визначенні суб'єктом управління цілей розвитку суспільства;

- більш реалістичному напрямі й вибірковому підході до інформації.

#### 3. Попереджувальні функції:

- інформують орган управління про можливі й реальні відхилення об'єкта від прогностичної моделі;

- дають можливість аналізувати фактори й причини, які обумовлюють дію керівної системи, і своєчасно вживати заходів до їх стабілізації [5; 55].

Отже, прогнозування сьогодні – це спеціалізована область з підрозділами. Існують організації, що займаються прогнозуванням тільки в

конкретних сферах діяльності. Багато фірм і підприємств проводять хитромудрий аналіз ринку, прагнучи спрогнозувати відношення споживачів до запланованих нових видів продукції. Інші спеціалізуються на зборі і аналізі інформації, що дозволяє прогнозувати переваги і результати різних політичних і соціальних процесів.

### 2.3. Методи прогнозування в прийнятті управлінських рішень

В прийнятті управлінських рішень для виявлення альтернатив і їх ймовірності використовуються кількісні методи прогнозування, до яких належать аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання, та якісні методи під якими розуміють думку журі, сукупний погляд збутовиків та метод експертних оцінок.

Кількісні методи застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити. Їх можна використати для прогнозування, коли діяльність фірми в минулому мала певні тенденції, які можна і необхідно продовжити в майбутньому, а інформації для виявлення тенденцій в періоді прогнозування, що розглядається недостатньо. Крім того, керівник повинен знати, як використовувати кількісну модель, і пам'ятати, що користь від прийняття більш ефективного рішення повинна переkritи витрати на створення моделі. Два типових методи кількісного прогнозування - це аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання.

Аналіз часових рядів. Цей метод базується на припущенні, відповідно якому те, що трапилось в минулому дає достатньо добре наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз являється методом виявлення зразків і тенденцій минулого та продовження їх в майбутнє. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, відповідних подіям минулого. Даний метод аналізу часто використовується для оцінки попиту на товари й послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури збитку, який характеризується сезонними коливаннями, або потреби в кадрах. Чим більш достовірне припущення про

схожість майбутнього минулому, тим більше точність прогнозу. Таким чином, аналіз часових рядів, ймовірно не буде корисним в ситуаціях з високим рівнем рухомості або коли відбулось значна, всім відома зміна.

Метод причинно-наслідкового моделювання є найскладнішим з точки зору математики. Він використовується в ситуаціях з більш ніж одною змінною. Причинно-наслідкове моделювання - це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом вивчення статистичної залежності між фактором що розглядається й іншими змінними.

З усіх причинно-наслідкових методів найскладнішими є економетричні моделі, розроблені з ціллю прогнозування динаміки економіки. До таких відноситься Уортонівська модель Центра прогнозування Пенсільванського університету. Такі моделі являють собою тисячі рівнянь, які вирішуються тільки за допомогою застосування потужних ЕОМ. Вартість моделей настільки висока, що навіть великі підприємства віддають перевагу використанню результатів досліджень з застосуванням економетричної моделі, а не розробляти свої власні моделі. Не дивлячись на складність, причинно-наслідкові моделі дають не завжди правильні результати, про що говорить неспроможність федерального керівництва точно передбачити вплив різних своїх дій на економіку [12; 241–242].

Коли кількість інформації недостатня або керівництво не розуміє складний метод, або коли кількісна модель виявляється дуже дорогою, керівництво може використати якісні моделі прогнозування. При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються за допомогою. Також якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи. Чотири найбільш розповсюджених якісних методи прогнозування - це думка журі, сукупний погляд збутовиків, модель очікування споживача і метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод прогнозування полягає в поєднанні та усередненні думок експертів в релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу являється «мозговий штурм», під час якого учасники з початку намагаються генерувати як можна більше ідей. Тільки після закінчення процесу генерування деякі ідеї підлягають оцінці. Цей метод може віднімати багато часу, але часто дає корисні результати, особливо коли організація потребує багато нових ідей та альтернатив.

Сукупний погляд збутовиків. Досвідчені торгові агенти часто дуже добре передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами і можуть прийняти в розрахунок їх минулі дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, добрий торговий агент на визначеному часовому інтервалі часто «відчуває» ринок точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача. Як можна судити з назви, модель очікування споживача являється прогнозом, оснований на результатах опитувань клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові потреби. Зібравши всі отримані таким шляхом дані і зробивши корегування на пере - або недооцінку, виходячи з власного досвіду, керівник часто опиняється в стані точно передбачити сукупний попит.

Метод експертних оцінок. Він являється більш формалізованим варіантом методу колективного погляду. Першочергово метод був розроблений фірмою «Ренд Корпорейшн» для прогнозування подій, які цікавили воєнних. Метод експертних оцінок являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів дійти до згоди. Експерти, які заповнюють докладний опитувальний лист з приводу проблеми, що розглядається. Вони записують також свої погляди на неї. Кожний експерт потім отримує результати відповідей інших експертів, і його просять знову розглянути свій прогноз, і якщо він не співпадає з прогнозами інших, просять пояснити, чому це так. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не дійдуть до єдиного рішення [12; 243].



Існують ще неформальні методи прогнозування. До них відносять:

- прогнозування на базі словесної (вербальної) інформації, отриманої з допомогою радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо;
- прогнозування на засадах письмової інформації, яка відображається у газетах, журналах, бюлетенях, звітах тощо;
- прогнозування за результатами промислового шпionaжу [7; 22]

Кожен з вище вказаних методів прогнозування може використовуватися на таких етапах як постановка проблеми, виявлення обмежень і вибір альтернатив, прийняття рішення тощо. Але менеджери у своїй управлінській діяльності засто-совують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і від-повідають ситуації, що склалася на підприємстві. Який метод застосовувати – залежить від реального змісту проблеми, а не від знань, бажання і уміння керівника або особи, що приймає рішення. Краще взагалі не починати справу, ніж приймати невігідні, а те і недозволені методи лише на тій основі, що вони добре відомі, зручні або когось влаштовують.

Отже, прогнозування створює фундаментальну основу підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій сфері при виконанні різних притаманних їм функцій. Прогнозування відбувається в інтересах розвитку організаційно-виробничої системи в умовах визначеності, невизначеності або випадковості. Прогнозист повинен в результаті перед прогнозних досліджень структурувати інформацію про об'єкт прогнозування, проаналізувати її і прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогнозу. Правильність вихідних теоретичних передумов і методологічних основ прогнозу вирішальним чином впливає на його результати та можливість його практичного використання та сприяє прийняттю якісних управлінських рішень. Результати прогнозування включаються в цілі організації, що визначаються керівництвом.

## Методи прогнозування інноваційних управлінських рішень

### Кількісні методи прогнозування

Розробка управлінського рішення в багатьох випадках передбачає врахування того, що може відбутися в зовнішньому середовищі організації в майбутньому. В управлінському рішенні відбивається комбінація бачення поточної ситуації та уявлення про можливі майбутні зміни. Чим точніше управлінець зможе передбачити зовнішні і внутрішні умови майбутнього, тим вища ймовірність досягнення запланованих результатів. Прогнозування може розглядатись як важливий інструмент "більш точного налаштування" бачення майбутніх змін. Без прогнозування, без уявлення майбутнього розвитку події неможливо прийняти ефективне управлінське рішення.

Аналіз часових рядів. Часові ряди бувають моментні й інтервальні. У перших у відповідні моменти часу отримуються значення деякого параметра ( $x_i$ ).

Для інтервальних часових рядів у відповідні інтервали часу ( $\Delta t$ ) значення деякого параметра ( $x$ ) має сталі значення. Моментні й інтер-вальні часові ряди задаються графічно (рис. 8.2-8.3).

Для прогнозування з використанням аналізу часових рядів потрібна достатня кількість інформації в минулому для передбачення майбутнього стану. Попередня інформація дає можливість визначення тенденції розвитку процесу.

Методи прогнозування на основі аналізу часових рядів не можуть урахувати деякі втручання ззовні в процес з можливими випадковими чи не випадковими відхиленнями. Чим більше даних і менший період прогнозу, тим точніший прогноз.

Для аналізу часових рядів використовують методи: 1) плинної середньої та зваженої плинної середньої; 2) експоненціального згладжування; 3) екстраполяції на основі аналітичних показників; 4) екстраполяції тренду.

Метод плинної середньої. Ґрунтується на ідеї обчислення середньої величини для проміжку, який є сумою кількох послідовних проміжків із заданими на їх кінцях рівнями ряду. Новий ряд, рівні якого - це певним чином усереднені значення рівнів вихідного ряду, має менші відхилення від закономірних значень досліджуваного показника.

Щоб використати плинну середню як показник тенденції та відповідно прийняти рішення, слід з'ясувати часовий проміжок, за який треба розрахувати середню, і визначити потрібний момент для ефективного виходу на ринок цінних паперів з інвестиційним рішенням.

Метод екстраполяції тренда. Тренд - це тенденції зміни певного показника в часі. При екстраполяції тренда за допомогою рядів динаміки виконують такі етапи: роблять попередній аналіз даних, формулюють набір моделей, оцінюють їх параметри, перевіряють їх адекватність, вибирають найкращу модель, роблять точкове та інтервальне прогнозування, виконують верифікацію прогнозу.

Особливості прогнозування за трендом:

- прогнозування за трендом припустиме зі збереженням основної тенденції та умов розвитку і неприпустиме в разі настання стрибкоподібних, революційних змін;

- прогноз на основі трендів охоплює всі фактори в неявному й узагальненому вигляді (на відміну від багатофакторної регресійної моделі, де кожен фактор має числову характеристику міри свого власного впливу).

За даними ряду динаміки будується функція  $y = f(i)$ , яка аналітично виражає залежність значень досліджуваної величини  $Y$  від часу  $i$  і називається трендовою кривою або лінією тренда. Існує багато різних типів кривих, які використовуються на практиці як лінії тренда.

Каузальні методи прогнозування використовуються тоді, коли прогнозована величина залежить від великої кількості складних факторів, які можна використовувати тільки за наявності обчислювальної техніки та

відповідного програмного забезпечення (наприклад, пакетів: Statistica, SPSS, Excel, Mathcad, Matlab, Maple тощо).

Каузальні методи прогнозування поділяються на такі:

1) багатовимірні регресійні моделі, які є узагальненням вищенаведеного методу проєкціювання тренда, коли враховується не один, а кілька факторів і залежності можуть бути як лінійні, так і нелінійні;

2) економетричні моделі - це складні моделі, які враховують велику кількість параметрів і розв'язуються як екстремальні задачі або зводяться до розв'язання великих систем лінійних або нелінійних рівнянь;

3) комп'ютерна імітація.

Якісні методи прогнозування

Коли недостатньо інформації чи кількісна модель дуже дорога, керівництво може використати якісні моделі прогнозування. При цьому майбутнє прогнозують експерти, до яких звертаються по допомогу.

Якісні методи прогнозування належать до інтуїтивних (неформалізованих) методів, їх використовують за відсутності числових даних або коли отримати їх дуже складно, зокрема дуже витратно. Якісні методи поділяються на такі.

Думка "журі": полягає у поєднанні й усередненні думок експертів у релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу є "мозковий штурм", під час якого учасники спочатку намагаються генерувати якомога більше ідей. Тільки після закінчення процесу генерування деякі ідеї оцінюються. Цей метод може забирати багато часу, але часто дає корисні результати, особливо коли організація потребує багато нових ідей та альтернатив.

Спільна думка працівників збуту. Досвідчені торгові агенти часто дуже добре передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами та можуть ураховувати їх минулі дії швидше, ніж вдасться побудувати

кількісну модель. Крім того, добрий торговий агент на певному часовому інтервалі часто "відчуває" ринок точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача ґрунтується на результатах опитувань клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові потреби. Зібравши всі отримані таким шляхом дані, зробивши корегування на пере- або недооцінку, виходячи з власного досвіду, керівник часто цілком спроможний точно передбачити сукупний попит.

Метод експертних оцінок. Цей метод - найбільш формалізований варіант методу колективного погляду. Спочатку його розробила фірма "Ренд Корпорейшн" для прогнозування подій, які цікавили військових. Метод експертних оцінок - це процедура, котра дозволяє групі експертів дійти згоди. Експерти, які заповнюють опитувальний лист щодо проблеми, записують свої погляди на неї. Кожний експерт потім отримує відповіді колег. Йому пропонують знову розглянути свій прогноз і, якщо він не збігається з прогнозами інших, просять пояснити, чому це так. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не дійдуть згоди.

Виділяють такі етапи експертного прогнозування:

1) підготовка прогнозу - ставиться завдання прогнозу, підбираються експерти (прогнозисти), методика, програмне забезпечення, інформативна та комп'ютерна база;

2) аналіз інформації, внутрішніх і зовнішніх умов (розділяється кількісна та якісна інформація);

3) визначення найбільш імовірних варіантів зовнішніх і внутрішніх умов об'єкта прогнозування;

4) проведення експертизи (прогнозування) – визначення ключових подій, які відбудуться в зазначений термін;

5) розробка альтернативних варіантів розвитку подій у разі збігу сприятливих і несприятливих факторів;

6) оцінка якості прогнозу;

7) контроль ходу реалізації та коригування прогнозу. Прогнозування управлінських рішень може відбуватись і на основі інших неформальних методів:

- словесної (вербальної) інформації, отриманої за допомогою радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо;
- письмової інформації, яка відображається в газетах, журналах, бюлетенях, звітах тощо;
- за результатами промислового шпіонажу.

Особливу увагу слід звернути на вибір оптимального методу прогнозування. Правильно підібрані засоби прогнозування значно поліпшують якість прогнозу, оскільки забезпечують його функціональну повноту, вірогідність і точність, а також зменшують часові й матеріальні витрати на прогнозування.

На вибір методу прогнозування впливають:

- сутність практичної проблеми;
- динамічні характеристики об'єкта прогнозування в ринковому середовищі;
- вид і характер наявної інформації про об'єкт прогнозування;
- комбінація фаз життєвого, ринкового циклу товару чи послуги;
- вимоги до результатів прогнозування й інші особливості конкретної проблеми.

Усі перераховані фактори мають розглядатися в системній єдності, лише несуттєві можуть виключатися з розгляду. Обираючи метод прогнозування, рекомендується враховувати два найважливіші фактори - витрати і точність. Слід з'ясувати, скільки коштів виділено на підготовку прогнозу та яка можлива ціна прогнозованих помилок. Кращий прогноз, як правило, являє собою оптимальну комбінацію точності й вартості.

Обираючи метод прогнозування, слід враховувати:

- наявність статистичних даних за необхідний період;

- компетентність прогнозіста, наявність обладнання;
- час, потрібний для збирання й аналізу інформації.

Зазвичай для одержання незалежних прогнозів використовуються одночасно кілька методів. Вимоги до прогнозів:

- своєчасність, із певним ступенем точності й визначеності інших показників;
- надійність, виражена в знакових одиницях (доларах, одиницях продукції, устаткування, кваліфікації персоналу тощо) й зафіксована на папері;
- простота методики прогнозування для використання.

1. Прогнозування - процес передбачення майбутнього стану, перспектив змін певного явища. Його результати можуть бути використані для розробки управлінських рішень в інвестиційній, маркетинговій, збутовій та інших сферах діяльності. Прогнозування відбувається одночасно на базі: інтуїтивної інформації з використанням уяви; предметної інформації та логіки; кількісних даних і математичних методів.

2. Існують різні класифікації методів прогнозування, розроблені й апробовані різноманітні технології прогнозування. Обґрунтованість вибору методу прогнозування визначається формою прогнозу, періодом прогнозування, доступністю, відповідністю і придатністю даних, точністю прогнозу, особливостями об'єкта прогнозування, витратами на прогнозування.

3. Методи прогнозування можна поділити на якісні (ґрунтуються на судженні, досвіді, експертизі) та кількісні (базуються на використанні статистичних даних за певний період часу або на зв'язку між змінними).

4. Кількісні методи прогнозування, у свою чергу, поділяють на аналіз часових рядів (метод екстраполяції на основі аналітичних показників рядів динаміки, метод плинної середньої, екстраполяція тренда, експоненціальне згладжування, прогнозування сезонних рядів тощо) та каузальне моделювання (багатовимірні регресійні моделі, економетричні моделі, комп'ютерна імітація).

5. Серед якісних методів прогнозування виділяють такі: думка журі, спільна думка працівників збуту (ґрунтується на передбаченні попиту групою досвідчених торгових агентів), модель очікування споживачів (базується на результатах опитування клієнтів організації щодо майбутніх потреб, нових вимог), метод експертних оцінок (процедура, що дозволяє групі експертів дійти згоди).

6. Жоден з окремих методів прогнозування не може бути універсальним. Потрібно встановити ступінь їх точності й доцільності, для чого і розроблено рекомендації розрахунку точності, оцінки ефективності методик і вибору методу прогнозування, котрий відповідав би поставленому завданню на належному рівні витрат і точності.



## **Праксіологічні аспекти дослідження методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень**

Прогнозування управлінських рішень найтісніше пов'язане з плануванням. План і прогноз є взаємодоповнюючими один одного стадії планування при визначальній ролі плану як провідної ланки управління. Прогноз в системі управління є перед плановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкту управління. Терміни, об'єми робіт, числові характеристики об'єкту і інші показники в прогнозі носять імовірнісний характер і обов'язково передбачають можливість внесення коректувань. На відміну від прогнозу план містить однозначно певні терміни здійснення події і характеристики планованого об'єкту. Для планових розробок використовується найбільш раціональний прогнозний варіант.

Прогнозування відбувається одночасно на базі:

- інтуїтивної інформації з використанням уяви;
- предметної інформації і логіки;
- кількісних даних і математичних методів.

Роль прогнозування полягає не в розв'язанні конкретних проблем, тобто поєднанні знань з діями, а лише у виявленні найважливіших проблем, з якими зіткнеться суспільство у перспективі, імовірнісних методів, строків і результатів їх вирішення різними способами, оцінці ефективності того чи іншого варіанта. Його роль також у тому, щоб значно скоротити ділянку невизначеності, окреслити межі реалістичних завдань і цілей.

Необхідність прогнозування зумовлена ще й тим, що воно здійснюється безперервно в міру надходження нової інформації і дає обґрунтовані оцінки шляхів розвитку керованого об'єкта. Методи прогнозування дають змогу на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта передбачити ймовірність його майбутнього розвитку.

В процесі прийняття рішень кожен спеціаліст бажає отримати найбільш прийнятний, найкращий прогноз, вважаючи таким достовірний прогноз. І дійсно на перший погляд, чим точніше співпадуть прогнозні оцінки і реальна ситуація, тим при інших рівних умовах, є можливість з більшою впевненістю досягти бажаних результатів. Однак є обставини, які не відповідають наведеному критерію [7; 29].

Основними проблемами прогнозування в прийнятті управлінських рішень є:

1. Достовірність прогнозу може бути оцінена тільки після завершення події, тобто після реалізації управлінського рішення.

2. Критерій оцінки якості прогнозу ігнорує той підхід, за допомогою якого прогнози використовуються для прийняття рішення

3. Багато керівників не мають достатнього досвіду та кваліфікації у сфері управління, зокрема в прийнятті управлінських рішень. Так як у нашій молодій державі неудоконалена система управління.

4. Невдосконаленість методів прогнозування які використовуються в прийнятті управлінських рішень, тобто недостатньо розроблені методичні питання застосування багатоваріантних розрахунків прогнозного характеру. У сфері суспільного виробництва існують економічні процеси, які не завжди піддаються плануванню, але є об'єктами прогнозування і економічного регулювання.

5. Не достатньо інформації та часу. Час, який відводиться менеджеріві для прийняття рішення, дуже часто відрізняється від часу потрібного для здійснення прогнозу. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

6. Особисті якості особи що приймає рішення – один з найбільш важливих факторів. Наприклад декілька співвласників, що мають різний досвід в управлінні, та різні погляди на одні і самі речі, користуються та довіряють різним методам. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і

відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

7. Проблеми, що зумовлені внутрішніми чинниками наприклад: відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт; вони виникають внаслідок неправильних дій персоналу, відсутності у працівників виконавської дисципліни або нечіткого розмежування між ними повноважень.

8. Проблеми зумовлені зовнішніми чинниками. Часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи та ін.

Отже, як бачимо, прогнозування з достатньо високою ступеню імовірності ускладнене існуючими проблемами. Удосконалення методів прогнозування та виявлення існуючих проблем забезпечує можливість прогнозувати їх у майбутньому, а отже, запобігати їх появі і збільшувати час для підготовки відповідних управлінських рішень.

При пошуку оптимального рішення виходять із порівняння очікуваного результату на підставі прогнозних альтернатив. Тут слід враховувати вплив не керованих факторів на наслідки реалізації прийнятого рішення, а також ступінь можливого максимального ризику. Проблема оптимального вибору на стадії прийняття рішення потребує врахування корисності та витрат ресурсів. Це змушує управлінців звертати увагу на відповідальність за прийняття певних рішень. Проте практика прийняття рішень свідчить, що зазвичай вони приймаються за принципом вимушеної раціональності, а не оптимальності. Тому визначальним критерієм для технології прийняття рішень є якість вирішення проблеми та кількість якісно вирішених проблем державною інституцією чи управлінцями.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена внутрішніми і зовнішніми чинниками.

Внутрішні чинники. До них належать цілі та стратегія організації, технологія та ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони

формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. На мою думку ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління, їх необхідно своєчасно виявляти, усувати та запобігати їх появі в майбутньому, завдяки удосконаленню системи управління.

Зовнішні чинники - складові середовища, в якому працює організація. Вони можуть бути прямими і опосередкованими, загрозливими для неї і такими, що відкривають нові можливості. Наприклад, зміна смаків та пріоритетів споживачів створює суттєві проблеми зі збутом. Організація може вирішувати їх не шляхом відмови від випуску звичної для себе продукції, а через її модифікацію або перехід на інші ринки тощо.

Нажаль проблеми, що криються у зміні чинного законодавства, податкової системи вирішити не можливо, тому що ми не спроможні змінити владу та той хаос, який в ній діється.

На сьогоднішній день існує багато тренінгових, семінарських центрів, шкіл для підвищення кваліфікації управлінців (наприклад MBA, MSFO тощо). Відвідування цих центрів дасть змогу поліпшити кваліфікацію управлінцям, багато чого навчитися, а також перейняти досвід у більш досвідчених викладачів у цих питаннях, а іноді й у зарубіжних партнерів.

Проблему недосконалих методів прогнозування можливо вирішити постійним вдосконаленням і поповненням, розробкою обґрунтованої класифікації методів прогнозування з метою забезпечення вивчення та аналізу цих методів, а також для полегшення вибору відповідного методу під час розробки прогнозів.

Якщо організація має декілька співвласників, які не можуть порозумітися і прийти до єдиного вирішення проблеми, можливо звернутися до підлеглих, та попросити висловити свою думку на виниклу проблему. Це можна зробити за допомогою оцінювання, тестів та інших методів опитування і завдяки яким визначити дійсний вплив управління загалом або окремої програми на

вирішення проблем, на які вони були спрямовані. Аналіз результату (розгляд впливу програм і умов з метою вичерпної оцінки) передбачає, що:

1) цілі програм мають бути розумно визначені, щоб можна було виміряти їхнє досягнення;

2) має існувати згода фахівців з ухвалення постанов щодо цілей та їх інтерпретації.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівниками характеру і наслідків застосованого раніше рішення, що є попереднім даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Поряд з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинне суперечити існуючим актам і вищевказаній директиві. Керівник повинний бути в курсі останніх досягнень у своїй області, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетенції за фахом, створювати можливість відвідувати конференції, семінари, прослухувати спеціальні лекції й інші заняття. При цьому важливо виходити з того, що в даний час більше чим абиколи, керівникам повинні бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно грамотно, йти в ногу з науково-технічним прогресом.

На етапі підготовки рішення при виборі методу прогнозування важливо виділити як ті методи, застосування яких можливо в умовах наявної задачі, так і ті методи, застосовувати які неможливо. Важливу роль в цьому може відіграти типове уявлення про об'єкт прогнозування. Об'єктом прогнозування частіше за все являються сукупність організаційно виробничої системи і зовнішнього середовища.

Аналіз та порівняння досягнутих результатів з прогнозними на основі якісних та кількісних показників дасть можливість удосконалювати існуючі

методи прогнозування та використовувати найбільш прийнятні з них для кожної конкретної ситуації.

Отже, якщо постійно над собою працювати, вивчати інформацію, прислухатися до порад співробітників, то в майбутньому це може принести корисні результати. Керівник покликаний створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думкою, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуватись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом. Уміння вибирати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівник, виробляючи і приймаючи рішення повинний оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

Отже, прогнозування поширюється на такі процеси управління, які в момент розробки прогнозу вимагають урахування дій таких факторів, вплив яких не може бути повністю або однозначно визначено. Прогнози економічних явищ і процесів розробляють у вигляді якісних характеристик розвитку (загальної характеристики тенденцій і очікуваного характеру змін, а в найпростішому випадку — твердження про можливість або неможливість настання яких-небудь подій) і кількісних оцінок прогнозованих показників, а також їх величин.

У чому ж виявляється зв'язок між прогнозуванням і прийняттям управлінських рішень? Спонукальна функція прогнозування зумовлює таку його особливість, як ефект впливу прогнозу на вихідні передумови передбачення. Ефект передбачення може бути як позитивним і прискорювати здійснення прогнозу, так і негативним, що гальмує його реалізацію, а іноді може супроводжуватися самознищенням прогнозу. Це зумовлено тим, що досягнення цілей прогнозу перебуває в прямій залежності від об'єктивних умов його здійснення. Якщо прогноз відповідає умовам розвитку об'єкта, то його реалізація на практиці буде успішною. І навпаки, невідповідність прогнозу цим умовам негативно вплине на його реалізацію.

Таким чином, на взаємозв'язок умов здійснення прогнозу і його цілей впливає взаємозв'язок прогнозування і прийняття рішень. Рішення, як правило, приймаються на підставі даних прогнозування. У свою чергу, прийняті рішення впливають на результати здійснення прогнозів. Ось чому, щоб уникнути розбіжностей між прогнозуванням і прийняттям рішень, необхідне систематичне коригування прогнозу, в тому числі шляхом його порівняння з цілями розвитку об'єкта прогнозування та їх здійсненням.

Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу і методів прийняття рішень.

Прийняття рішень є самою важливою справою в роботі менеджера. Тому вчитися приймати рішення потрібно ще в процесі навчання, а не тоді, коли від керівника вже залежить доля підприємства. Тому зараз можна вчитися не тільки на власних помилках, але і на досвіді інших людей і організацій. Приймаючи рішення, потрібно усвідомлювати, що керівник розпоряджається не тільки своєю долею, але і долями працюючих у нього людей.

Історія знає багато випадків, коли ухвалення відповідального рішення в критичний момент рятувало фірму від руйнування. Але з іншого боку, і ухвалення невірної рішення може мати самі жаляючі наслідки.

Наукове видання

Давидова Оксана Юріївна

**ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
ГОСПОДАРСТВА: МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

Монографія

За авторською редакцією

Підписано до друку  
Формат паперу .Папір писальний.  
Умов. друк. арк. 22,07 Обл.-вид. арк.  
Тираж 300 прим. Замовлення №

Видавництво, свідоцтво від р.

Друкарня