

## ОЦІНКА ПРОБЛЕМНОГО ПРОСТОРУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОЛІНГВІСТИЧНОГО ПРОГРАМУВАННЯ

© 2019 БАЛАЦЬКА Н. Ю.

УДК 640.43:338.46  
JEL Classification: L83, Z33

Балацька Н. Ю.

### Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування

Мета статті полягає у розробці й обґрунтуванні моделі S.C.O.R.E. для оцінки проблемного простору можливостей розвитку підприємства ресторанного бізнесу при різних умовах внутрішніх і зовнішніх його взаємодій. Аргументовано переваги застосування технології нейролінгвістичного програмування в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень відносно траєкторій подальшого розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Шляхом аналізу, синтезу й узагальнення наявних наукових праць учених визначено ключові аспекти, які необхідно враховувати підприємству ресторанного бізнесу при визначенні стратегічних векторів його розвитку (симптоми; причини; результати; ефекти; ресурси). Обґрунтовано алгоритм системного вирішення проблем при обґрунтуванні управлінських рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу: стратегічна комплексна діагностика діяльності підприємства ресторанного бізнесу та формування моделі «as-is»; визначення резервів і ресурсів для ліквідації «розриву» між моделями розвитку підприємства ресторанного бізнесу «as-is» і «to-be»; обґрунтування оптимальної стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу (формування моделі «to-be»). Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є використання запропонованої моделі S.C.O.R.E. для обґрунтування оптимальної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу Харківської області.

**Ключові слова:** розвиток, підприємство, ресторанний бізнес, нейролінгвістичне програмування, модель S.C.O.R.E., інструменти менеджменту якості.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-120-126>

Рис.: 3. Бібл.: 15.

**Балацька Наталія Юріївна** – кандидат технічних наук, доцент, докторант кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: [natyrbal@gmail.com](mailto:natyrbal@gmail.com)ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3940-1568>УДК 640.43:338.46  
JEL Classification: L83, Z33UDC 640.43:338.46  
JEL Classification: L83, Z33

### Балацька Н. Ю. Оценка проблемного пространства развития предприятий ресторанного бизнеса на основе современных технологий нейролингвистического программирования

### Balatska N. Yu. Assessment of the Problem Space in Development of Enterprises Engaged in Restaurant Business Based on Modern Techniques of Neurolinguistic Programming

Цель статьи состоит в разработке и обосновании модели S.C.O.R.E. для оценки проблемного пространства возможностей развития предприятия ресторанного бизнеса при различных условиях внутренних и внешних его взаимодействий. Аргументированы преимущества применения технологии нейролингвистического программирования в процессе разработки и принятия управленческих решений относительно траекторий дальнейшего развития предприятия ресторанного бизнеса. Путем анализа, синтеза и обобщения имеющихся научных трудов ученых определены ключевые аспекты, которые необходимо учитывать предприятию ресторанного бизнеса при определении стратегических векторов его развития (симптомы; причины; результаты; эффекты; ресурсы). Обоснован алгоритм системного решения проблем при обосновании управленческих решений по развитию предприятия ресторанного бизнеса: стратегическая комплексная диагностика деятельности предприятия ресторанного бизнеса и формирования модели «as-is»; определение резервов и ресурсов для ликвидации «разрыва» между моделями развития предприятия ресторанного бизнеса «as-is» и «to-be»; обоснование оптимальной стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса (формирование модели «to-be»). Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является использование предложенной модели S.C.O.R.E. для обоснования оптимальной стратегии развития предприятий ресторанного бизнеса Харьковской области.

The aim of the article is to develop and justify the S.C.O.R.E. model for assessing the problem space in development opportunities of an enterprise engaged in restaurant business under various conditions of its internal and external interactions. The advantages of applying neurolinguistic programming in forming and making managerial decisions as regards the pathway for further development of an enterprise engaged in restaurant business are considered. As a result of analyzing, synthesizing and summarizing the existing scientific works, there identified key aspects that must be taken into account by an enterprise engaged in restaurant business in determining the strategic vectors of its development (symptoms, causes, outcomes; resources and effects). The algorithm for a systematic solution of problems associated with making sound managerial decisions on development of an enterprise engaged in restaurant business is justified: comprehensive strategic diagnosis of an enterprise engaged in restaurant business and formation of the "as-is" model; determination of reserves and resources for closing the gap between the "as-is" and "to-be" models of development of an enterprise engaged in restaurant business; justification of the optimal development strategy of an enterprise engaged in restaurant business (formation of the "to-be" model). The prospect for further research in this direction is using the proposed S.C.O.R.E. model to justify the optimal strategy for development of enterprises engaged in restaurant business in the Kharkiv region.

**Keywords:** development, enterprise, restaurant business, neurolinguistic programming, S.C.O.R.E. model, quality management tools.

**Ключевые слова:** развитие, предприятие, ресторанный бизнес, нейролингвистическое программирование, модель S.C.O.R.E., инструменты менеджмента качества.

**Рис.: 3. Библ.: 15.**

**Балацкая Наталья Юрьевна** – кандидат технических наук, доцент, докторант кафедры экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** natyrbal@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3940-1568>

**Fig.: 3. Bibl.: 15.**

**Balatska Natalia Yu.** – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** natyrbal@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3940-1568>

**Вступ.** Євроінтеграція України у світову економічну систему сприяла посиленню ролі сфери послуг у сучасному суспільстві. Сфера споживчих послуг стала домінуючим елементом розвитку системи національних і загальносвітових господарських зв'язків. Одним із сегментів ринку споживчих послуг, який динамічно розвивається у всьому світі, є ресторанний бізнес. Рівень розвитку ресторанного бізнесу, з одного боку, виступає як ключовий індикатор, який визначає якість життя населення в країні, з іншого – підприємницька діяльність у сфері ресторанного бізнесу сприяє вирішенню задач розвитку національного господарства в цілому.

Зацікавленість проблемами розвитку підприємств ресторанного бізнесу особливо підвищилась в останні роки. В практиці управління достатньо гострою є проблема наукової підтримки процесів розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Виявилося, що не завжди зростання об'ємних показників діяльності є індикатором успіху підприємства ресторанного бізнесу. Сучасне конкурентне середовище, зростаючі вимоги та запити споживачів актуалізують питання пошуку структурних якісних змін у діяльності підприємств ресторанного бізнесу як основного джерела їх розвитку у довгостроковій перспективі. Під впливом мінливого конкурентного середовища на внутрішньому і зовнішньому ринках функціонування будь-якого підприємства ресторанного бізнесу залежить від його здатності виживати при досягненні стабільної господарської діяльності – з одного боку, а з іншого – для зміцнення конкурентних позицій на ринку – від здатності вдосконалювати свою діяльність. Такий процес самовдосконалення полягає не стільки в пристосуванні і адаптації до змін в конкурентному середовищі – зовнішньому оточенні підприємства ресторанного бізнесу, скільки у випередженні дій конкурентів і умінні протистояти негативному впливу факторів макросередовища та умінні створити унікальну концепцію та атмосферу у закладі ресторанного бізнесу, що дозволить утримати постійних клієнтів і залучити нових. Джерелом розвитку підприємств ресторанного бізнесу є факт існування протиріччя між обмеженими економічними й іншими ресурсами та необмеженістю економічних потреб. Саме ці протиріччя обумовлюють швидкість процесів розвитку.

**Постановка проблеми й аналіз останніх досліджень.** Питання розвитку підприємства ресторанного бізнесу є предметом досліджень багатьох учених-економістів. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів

і методів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, про що свідчать результати наукових досліджень провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів: Л. Батченко, Л. Гончар, В. Гросул, О. Давидової, К. Каленік, І. Левицької, В. Постової, Н. П'ятницької, Дж. Стефанеллі, О. Шаповалової та ін. Водночас більшість робіт у цьому напрямку концентруються на визначенні оптимальних напрямків розвитку, ґрунтуючись при цьому на результатах традиційної оцінки основних техніко-економічних показників. Такий підхід не дозволяє визначити причини та симптоми, які обумовили певні проблеми на підприємстві ресторанного бізнесу, комплексно оцінити його можливості та перспективи подальшого розвитку. Тому для вирішення цієї проблеми, а також з метою створення відповідних сучасних реалій бізнесу (внутрішнього та зовнішнього оточення), науково обґрунтованих методів і механізмів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, необхідно розробити модель оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентне середовище сфери ресторанного бізнесу, з одного боку, формується з урахуванням здатності керівників, менеджерів та рестораторів підприємств ресторанного бізнесу створювати сприятливі умови для «виживання» в умовах гострої конкурентної боротьби, підтримуючи при цьому стабільність фінансово-господарських показників діяльності, а з іншого – зміцнення конкурентних позицій підприємства ресторанного бізнесу визначається здатністю керівників, менеджерів і рестораторів вдосконалювати свою діяльність. Такий процес самовдосконалення можливий лише на основі випередження дій конкурентів у сфері ресторанного бізнесу та умінні здійснювати опір негативному впливу широкого спектра факторів зовнішнього середовища, що вимагає наявності певного потенціалу, міцного і здатного реалізовувати випереджальні заходи. У цих умовах для підприємств ресторанного бізнесу, які функціонують в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби, ключовими стратегічними орієнтирами має бути забезпечення безперервного розвитку [1, с. 32]. Ураховуючи зазначені конкурентні та зовнішні умови функціонування вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу, що є однією із підсистем галузі національної економіки України та глобального простору, підхід до розуміння самого процесу

розвитку підприємства ресторанного бізнесу слід змінити з традиційної моделі: «збереження → розвиток» на модель «збереження через розвиток». Саме такий підхід до зміни моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу на сучасному етапі є найбільш обґрунтованим у дослідженнях учених-економістів [1–3], з якими можна повністю погодитися. При цьому саме на основі моделі «збереження через розвиток» можна забезпечити довгострокове функціонування підприємства ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі в умовах ринку.

Усвідомлення необхідності зміни моделі розвитку актуалізує питання формування інформаційного підґрунтя для обґрунтування стратегічних альтернатив. Підґрунтям для розробки та прийняття управлінських рішень відносно траєкторій подальшого розвитку будь-якого підприємства ресторанного виступають результати всебічного попереднього аналізу його діяльності – оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Для цього може бути застосована технологія нейролінгвістичного програмування, яка пропонує моделі та підходи, що допомагають приймати рішення в подібних ситуаціях [4]. Нейролінгвістичне програмування було розроблено у 1970-х роках в Каліфорнійському університеті в Санта-Круз. Його засновниками є вчені: лінгвіст Дж. Гріндер та інформатик і математик Р. Бендлер. Нейролінгвістичне програмування – це комбінація трьох слів, а саме: «нейро», «лінгвістичний» та «програмування».

Саме слово «нейро» походить від грецького слова «нейрон» та стосовно процесів розвитку підприємств ресторанного бізнесу означає, що для кожного з підприємств цієї сфери характерні свій особистий унікальний досвід і система психічної фільтрації інформації із зовнішнього середовища, оскільки, як зазначено в роботі [5, с 83], ментальна карта світу побудована з образів, звуків, тактильної усвідомленості / дотику, запахів і смаків, які розвиваються в результаті неврологічного фільтруючого процесу. «Лінгвістичне» походить від латинського «lingua» та означає мову. У НЛП «лінгвістичний» ґрунтується на принципах неврологічних процесів, організованих і функціонуючих у динаміці [6]. Кожне окреме підприємство ресторанного бізнесу надає персоналізоване значення інформації, що отримується із зовнішнього середовища, та на основі властивих йому здібностей використовує отримані знання. Поведінкові реакції підприємства ресторанного бізнесу, які є результатом неврологічного фільтруючого процесу та наступної лінгвістичної карти, змінюють стратегічне мислення, стратегічну поведінку та стратегічні дії для досягнення бажаних результатів.

Узагальнюючи вищезазначене, правомірним є трактування сутності нейролінгвістичного програмування (НЛП) як психологічного підходу, використання методів якого може внести певні зміни у зв'язки між основними, управлінськими та підтримуючими процесами та реструктурувати наявні традиційні підходи до розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Фахівцями у галузі нейролінгвістичного програмування Р. Ділтсом і Т. Епштейн у 1970 році була запропонована модель S.C.O.R.E. (Symptoms – симптоми; Causes – причини; Outcome – результати; Effects – ефекти; Resources – ресурси) [7]. Вважаємо, що ця модель може бути застосована при оцінці проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє:

- оцінити фактичний стан підприємства ресторанного бізнесу на певний момент часу (Symptoms – симптоми);
- побудувати ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, які обумовили цей стан підприємства ресторанного бізнесу (Causes – причини);
- встановити відхилення виходячи із цілей розвитку підприємства ресторанного бізнесу відносно бажаного стану (Outcome – результати);
- здійснити діагностику цільових орієнтирів та оцінити їх прогнозну ефективність (Effects – ефекти);
- обґрунтувати стратегічні ресурси, що можуть бути задіяні для усунення симптомів і причин, та забезпечити досягнення результатів і ефектів (Resources – ресурси).

Модель S.C.O.R.E. побудована на основі принципів системного мислення, доповнена і збагачена моделями НЛП, здатна істотно спростити процес прийняття рішень стосовно визначення цільових траєкторій розвитку підприємства ресторанного бізнесу, оскільки створює можливість визначити «вузькі місця» у діяльності й обґрунтувати заходи щодо усунення їх. Практична реалізація моделі S.C.O.R.E. дозволяє сфокусувати увагу керівників, менеджерів і рестораторів на ключових аспектах інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище розвитку підприємства ресторанного бізнесу, акцентуючи при цьому увагу на проблемних і перспективних аспектах, що дозволяє за найменший часовий лаг ефективно здійснити перехід до бажаної стадії розвитку. Елементи моделі S.C.O.R.E. являють собою ті ключові аспекти, які є найбільш значущими для обґрунтування напрямків розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Ключові елементи моделі S.C.O.R.E. можуть бути наведені таким чином (рис. 1).

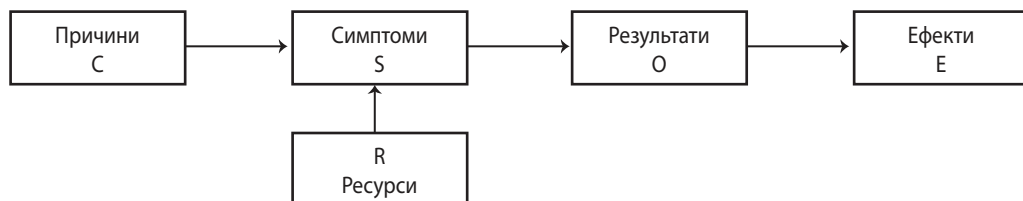


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів моделі S.C.O.R.E.

Джерело: сформовано автором на основі [5–7]

Таким чином, для обґрунтованого визначення стратегічної траєкторії розвитку підприємства ресторанного бізнесу необхідно чітко визначити симптоми фактичного стану, здійснити аналіз ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків і сформулювати цільові орієнтири розвитку [8, с. 252]. Акцентуючи увагу на ресурсному забезпеченні процесів розвитку, слід зазначити, що аналіз наявних ресурсів для вирішення цільових стратегічних завдань створює можливість скоротити лаг між станом підприємства ресторанного бізнесу «як є» (as-is) та «як повинно бути» (to-be). Зазначимо, що побудова функціональної моделі «as-is» дозволяє чітко зафіксувати, які процеси здійснюються на підприємстві ресторанного бізнесу та які інформаційні

об'єкти задіяні для виконання функцій різного рівня деталізації. Функціональна модель «as-is» є відправною точкою для виявлення проблем і «вузьких» місць у діяльності підприємства ресторанного бізнесу та дозволяє ідентифікувати проблемні бізнес-процеси, та визначити можливості зміни (трансформації або реінжинірингу) діючої структури організації процесу розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Модель «as-is» є інформаційною основою для визначення напрямків удосконалення процесів розвитку, тобто створення моделі «to-be». Загальний алгоритм простору системного вирішення проблем при обґрунтуванні управлінських рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу наведено на рис. 2.

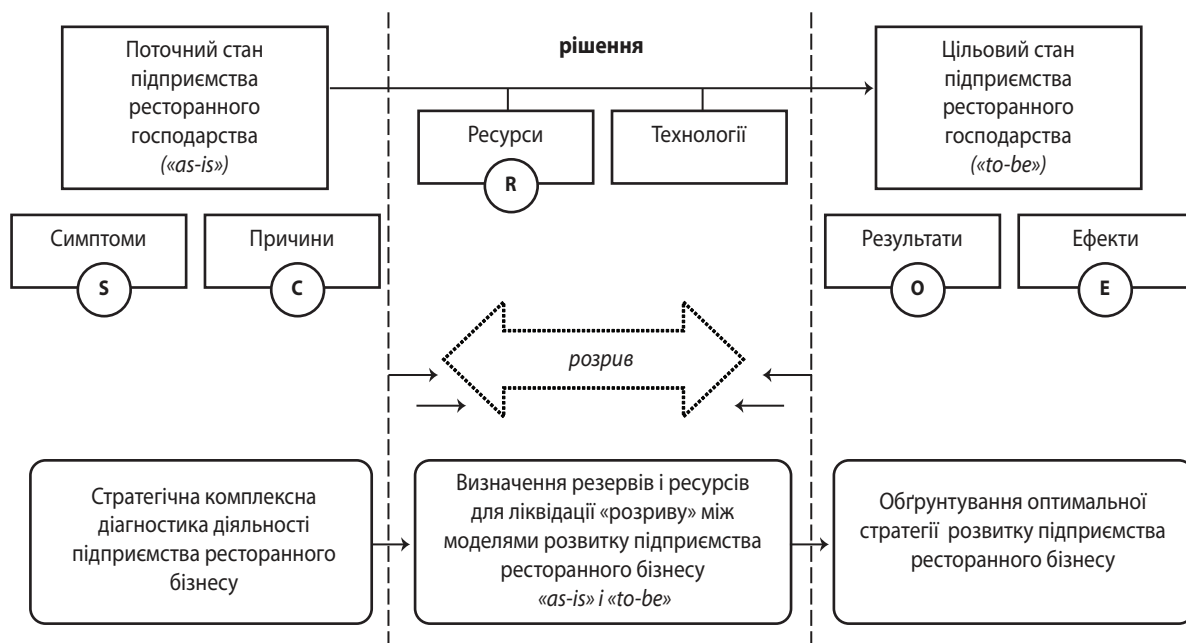


Рис. 2. Алгоритм системного вирішення проблем при обґрунтуванні управлінських рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Практична реалізація моделі S.C.O.R.E. відповідно до наведеного на рис. 2 алгоритму може бути застосована для:

- 1) збору інформації про середовище функціонування підприємства ресторанного бізнесу;
- 2) фокусування уваги на різних аспектах проблемного простору;
- 3) прийняття різних перспектив і позицій сприйняття;
- 4) створення множинного опису проблеми та її потенційного рішення.

Модель S.C.O.R.E. дозволяє отримати відповіді на такі запитання [9]:

*Що є симптомом проблеми розвитку підприємства ресторанного бізнесу?*

*Яка причина симптому цієї проблеми?*

*Яку мету планує досягти підприємство ресторанного бізнесу на основі вирішення цієї проблеми?*

*Яким буде ефект від досягнення мети у довгостроковій перспективі?*

*Які ресурси необхідно задіяти для усунення причин проблеми?*

*Які ресурси необхідно активізувати для досягнення результату?*

Відповідно до моделі S.C.O.R.E. обґрунтування цільових векторів розвитку підприємства ресторанного бізнесу здійснюється через окреслений «простір проблеми», який визначається відносинами між метою або результатом та симптомами.

Такий взаємозв'язок і взаємодія, своєю чергою, з одного боку ускладнює процес досягнення стратегічних цілей та результатів, оскільки процес виявлення причин і симптомів є достатньо трудомістким, з іншого – створюється можливість забезпечення найбільшого ефекту від досягнення результату. До того ж для визначення оптимальної комбінації ресурсів, які дозволять підприємству ресторанного бізнесу досягти мети, необхідно врахувати всі

ного бізнесу ефективно усунути симптоми проблеми, необхідно, перш за все, з'ясувати причини симптомів, встановити цільовий результат та альтернативні напрямки його досягнення.

З метою пошуку «вузьких місць» у діяльності підприємства ресторанного бізнесу, оцінки можливостей, обґрунтування управлінських заходів щодо вирішення проблем, оцінки альтернатив і визначення оптимальної траєкторії розвитку, для аналізу кожного з елементів моделі S.C.O.R.E. необхідно застосування відповідного методичного інструментарію.

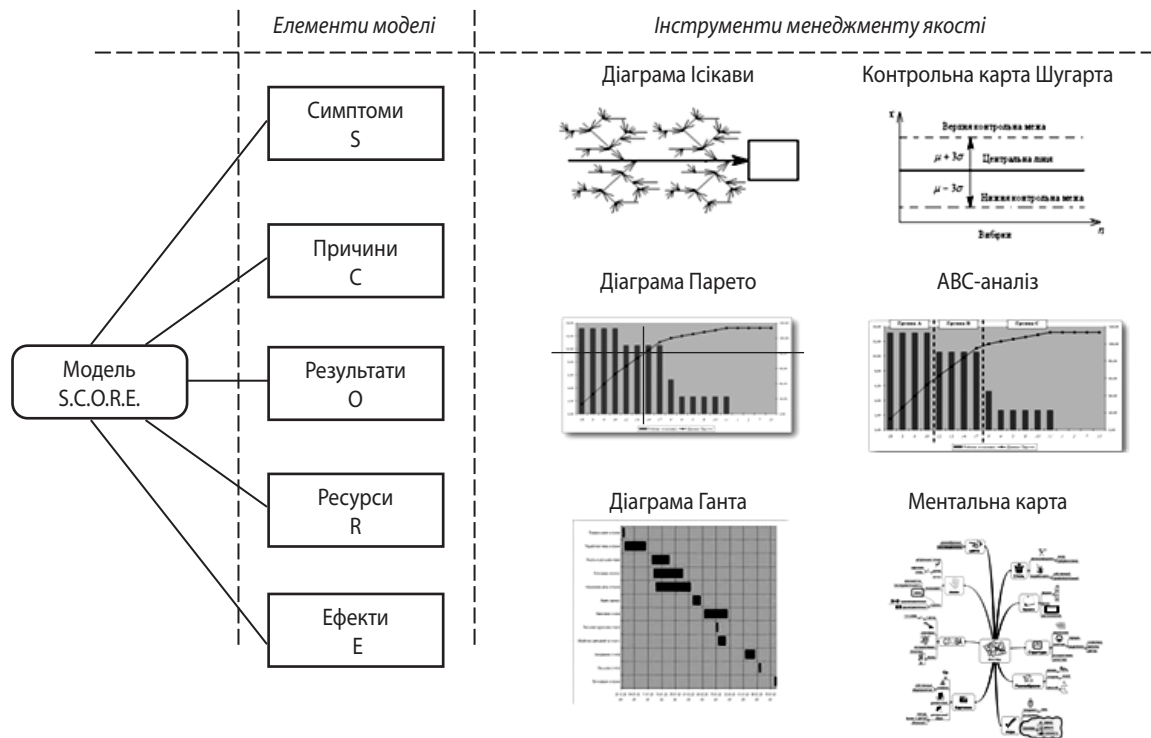


Рис. 3. Методичне забезпечення моделі S.C.O.R.E. для обґрунтування цільових стратегічних альтернатив розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

причин [12, с. 113], що прямо або опосередковано впливають на реалізації цільової моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Перевагою застосування діаграми Ісікаві для оцінки проблемного простору розвитку підприємства ресторанного бізнесу порівняно з іншими інструментами аналізу є створення серії «скелетів», які демонструють диференціацію причин, що стримують [13, с. 582].

Своєю чергою, наочно уявити процес перспективного розвитку підприємства ресторанного бізнесу дозволяє ментальна карта, автором техніки якої є Тоні Б'юзен. Ментальні карти (майндмеппінг, mindmapping) – зручний спосіб структурування інформації, де головна тема знаходиться в центрі аркуша, а пов'язані з нею поняття розташовуються навколо у вигляді дерева схеми.

Складання ментальних карт сприяє формуванню ефективних управлінських рішень відносно стратегічних альтернатив розвитку підприємства ресторанного бізнесу,

На основі вивчення сучасної фахової літератури [10–15] встановлено, що для якісної оцінки проблемного простору розвитку підприємства ресторанного бізнесу можуть бути застосовані такі дієві інструменти, як: діаграма Ісікаві, контрольна карта Шугарта, ментальна карта, карта стейкхолдерів, діаграма Ганта, інші (рис. 3).

Діаграма Ісікаві дозволяє в простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини фактичного стану підприємства ресторанного бізнесу, розглянути та дослідити проблемний простір [11, с. 17], виділити найбільш суттєві з них та здійснити систематизацію першо-

оскільки дозволяє простежити взаємозв'язки і причини загального розуміння проблеми [14, с. 166].

Контрольна карта являє собою графічний засіб оцінки певної ознаки якості, виміряні значення якої наносяться на графік відповідно до порядку отримання у часі [14, с. 167].

Впровадження та контроль реалізації плану розвитку підприємства ресторанного бізнесу є проектом, який потребує відповідної конкретизації, оскільки передбачає достатньо значну кількість заходів і завдань, які вимагають детального розгляду.

Зважаючи на це, найбільш ефективним інструментом для досягнення цільових стратегічних альтернатив, забезпечення їх результативності та ефективності (реалізації плану розвитку підприємства ресторанного бізнесу) є Діаграма Ганта. Діаграма Ганта являє собою спосіб планування досягнення цілей, візуально відображає найменування робіт, необхідних для їх досягнення, тривалості цих робіт і відповідальних за них [15].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що результати оцінки проблемного простору мають велике значення при обґрунтуванні стратегічних напрямків розвитку підприємств ресторанного бізнесу. З огляду на це, застосування технологій нейролінгвістичного програмування дозволяє здійснити всебічний попередній аналіз діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Запропонована для оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу модель S.C.O.R.E. дозволяє сфокусувати увагу керівників, менеджерів і рестораторів на ключових аспектах діяльності підприємства ресторанного бізнесу, акцентуючи при цьому увагу на проблемних і перспективних аспектах, що дозволяє за найменший часовий лаг ефективно здійснити перехід до бажаної стадії розвитку.

Таким чином, модель S.C.O.R.E. є дієвим інструментом для оцінки можливостей розвитку підприємства ресторанного бізнесу за різних умов внутрішніх і зовнішніх його взаємодій, ґрунтується на інтегрованому підході та дозволяє обґрунтовано визначити комплекс управлінських зусиль щодо реалізації оптимальної моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу у плановому періоді.

**Висновки.** Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу є складним процесом і передбачає визначення напрямів управлінських зусиль шляхом визначення симптомів, причин, підбору оптимальної комбінації ресурсів, які є у розпорядженні підприємства ресторанного бізнесу, оцінки планових результатів та ефектів. Для вирішення цих проблем запропонована модель S.C.O.R.E., яка виступає дієвим механізмом управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу та дозволяє всебічно охарактеризувати основні симптоми та причини, які обумовили фактичний стан підприємства на певному етапі його розвитку, а також визначити основні стратегічні ресурси, які можуть бути задіяні для усунення симптомів і причин та досягнення результатів і ефектів. У перспективі планується практична апробація моделі S.C.O.R.E. для визначення альтернативних траєкторій розвитку підприємств ресторанного бізнесу Харківської області.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
2. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
3. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с.
4. Ковалевська Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування: монографія. Одеса : Астропринт, 2001. 344 с.
5. Walter J., Bayat A. Neurolinguistic Programming: verbal communication. *British Medical Journal*. 2003. Vol. 326 (7389). P. 83–86.
6. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. СПб. : Питер, 2001. 288 с.
7. Модель S.C.O.R.E. URL: <http://www.nlp.by/about-nlp/nlp-tehniki/30-score>
8. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 252–258.
9. Демьяненко В. Управление изменениями путем работы с временными перспективами // Управление изменениями. URL: <http://ibcm.biz>
10. Іванченкова Л. В. Системний підхід до побудови інформаційно-аналітичної (моніторингової) підсистеми управління харчовим підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 62–66.
11. Мардар М. Р. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків при формуванні та збереженні якості зернових продуктів за допомогою діаграми Ісікави. *Зернові продукти і комбікори*. 2015. Т. 59, № 3. С. 16–22.
12. Рибалко-Рак Л. А., Панченко В. А. Причинно-наслідкова модель формування системи управління якістю на основі діаграми К. Ісікави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2013. Вип. 23. С. 110–115.
13. Пілько О. А. Техніки НЛП у рекламній діяльності. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*. 2017. № 4–3. С. 581–584.
14. Траченко Л. А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг. *Вісник соціально-культурних досліджень*. 2013. Вип. 4. № 51. С. 165–170.
15. Шмелева А. Н. Система менеджмента качества как инструмент развития организации. *Современные научные исследования и инновации*. 2014. № 12. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>

## REFERENCES

- Davydova, O. Yu. *Innovatsiine upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva: metodolohiia, teoriia i praktyka* [Innovative Management of Hotel and Restaurant Business Development: Methodology, Theory and Practice]. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I. S., 2018.
- Demyanenko, V. "Upravleniye izmeneniyami putem raboty s vremennymi perspektivami" [Manage Change by Working with Time Perspectives]. *Upravleniye izmeneniyami*. <http://ibcm.biz>
- Dilts, R. *Modelirovaniye s pomoshchyu NLP* [Modeling with NLP]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Harkusha, O. Yu. "Kontseptualnyi pidkhd do formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom vyrobnychoho pidpriemstva" [Conceptual Approach to the Formation of a Mechanism for Managing the Development of a Manufacturing Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 6 (2014): 128-133.
- Hrosul, V. A., and Zubkov, S. O. "Metodychnyi instrumentarii otsinky konkurentospromozhnosti biznes-modeli torhovelnogo pidpriemstva" [A Methodological Toolkit for Assessing the Competitiveness of a Business Model of a Trading Company]. *Biznes Inform*, no. 10 (2017): 252-258.
- Ivanchenkova, L. V. "Systemnyi pidkhd do pobudovy informatsiino-analitychnoi (monitorynhovoi) pidsystemy upravlinnia kharchovym pidpriemstvom" [A Systematic Approach to the Construction of an Information-analytical (Monitoring) Subsystem of Food Business Management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3 (2019): 62-66.

Khvostina, I. M. "Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [The Mechanism of Enterprise Development Management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1 (2015): 30-33.

Kovalevska, T. Yu. *Komunikatyvni aspekty neirolingvistychnoho prohramuvannia* [Communicative Aspects of Neurolinguistic Programming]. Odesa: Astroprint, 2001.

"Model S.C.O.R.E." [Model S.C.O.R.E.]. <http://www.nlp.by/about-nlp/nlp-tehniki/30-score>

Mardar, M. R. "Vstanovlennia prychnynno-naslidkovykh zvizkiv pry formuvanni ta zberezheni yakosti zernovykh produktiv za dopomohoiu diahramy Isikavy" [Establishing Cause and Effect Relationships When Forming and Maintaining the Quality of Grain Products Using the Ishikawa Diagram]. *Zernovi produkty i kombikormy*, vol. 59, no. 3 (2015): 16-22.

Pitko, O. A. "Tekhniky NLP u reklamni diialnosti" [NLP Techniques in Advertising]. *Mizhnarodnyi zhurnal prykladnykh i fundamentalnykh doslidzhen*, no. 4-3 (2017): 581-584.

Rybalko-Rak, L. A., and Panchenko, V. A. "Prychnynno-naslidkova model formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na osnovi

diahramy K. Isikavy" [A causal Model of Quality Management System Formation Based on K. Ishikawa Diagram]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 23 (2013): 110-115.

Shmeleva, A. N. "Sistema menedzhmenta kachestva kak instrument razvitiya organizatsii" [Quality Management System as a Tool for the Development of the Organization]. *Sovremennyye nauchnyye issledovaniya i innovatsii*. 2014. <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>

Trachenko, L. A. "Problemy vprovadzhennia system menedzhmentu yakosti u sferi posluh" [Problems of Implementation of Quality Management Systems in the Service Sector]. *Visnyk sotsialno-kulturnykh doslidzhen*, vol. 4, no. 51 (2013): 165-170.

Walter, J., and Bayat, A. "Neurolinguistic Programming: verbal communication". *British Medical Journal*, vol. 326 (7389) (2003): 83-86.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2019 р.