

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДАВИДОВА ОКСАНА ЮРІЇВНА

УДК 640.43.001.76(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕТОДОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня **доктора економічних наук**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

*Президенти дисертації
ідентифікують зміст
з існуючих підприємств
подання до спеціалізованої
вченої ради Д 64.088.01*

[Підпис] О.Ю. Давидова

Науковий консультант – **Прохорова Вікторія Володимирівна**
доктор економічних наук, професор



Харків – 2018

АНОТАЦІЯ

Давидова О.Ю. Методологія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. - На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, 2018.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних постулатів інноваційного управління розвитком підприємств готельного та ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання, які формуються під постійним впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Досліджено гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств: визначення, складові та тенденції розвитку для формування комплексу програм розвитку підприємств з урахуванням різноманітних тимчасових горизонтів з метою виключення високих кризових, економічно недоцільних втрат та підвищення рівня їх конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

Систематизований і розширений категоріальний та класифікаційний апарат «Інноваційного управління розвитком підприємств», який доповнює і встановлює логічні зв'язки між базовими категоріями та поняттями дослідження, завдяки уточненню сутності понять «система», «інновації», «керування», «інноваційне управління» та «розвиток». Це дозволило уточнити визначення сутності поняття «інноваційне управління розвитком підприємства» як процесу, спрямованого на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконалення, знання, якості та інших характеристик шляхом ефективного функціонування та розвитку економічної системи з використанням

інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або удосконаленого виду бізнесу або послуг.

Розроблено інноваційну 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. Це дозволяє концентрувати зусилля окремих складових елементів функціональних комплексів на головних атракторах розвитку соціальної сфери, на базі концепції технології гостинності, задовольняти потреби споживача та отримувати максимальну прибуток у довгостроковій перспективі, створити конкурентоспроможний на світовому ринку туристичний продукт, здатний максимально задовольнити потреби споживачів.

Сформовані теоретико-методологічні основи інноваційного управління розвитком підприємств, що базуються на поєднанні загальних положень теорій та концепцій економіки, розширенням еволюційної динаміки етапів розвитку методів і засобів наукового пізнання, визначенням принципів формування методології інноваційного управління розвитком підприємств. Це дозволяє встановити динамічну залежність між збільшенням обсягів і масштабу наукових поглядів, а також поглибленням наукового пізнання законів та закономірностей функціонування реального природного та соціального світу, сучасних інноваційних знань та поглядів у системі управління підприємствами, що є основою сучасної парадигми управління.

Розроблений теоретико-методичний підхід до оцінки рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який базується на формуванні функціональних компонентів та систематизації показників для проведення комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельного та ресторанного господарства та їх необхідного кількості для отримання ефективності. За результатами аналізу, розрахунку інтегральних

показників складових комплексної діагностики та кількісної оцінки рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дається можливість передбачити розбіжності цілей та пріоритетних напрямків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Розроблена модель формування елементів концепцій маркетингу-мікс (Marketing Mix) 11р за результатами аналізу концепцій 4Р, 7Р та 9Р доповнено двома компонентами, які в сучасних динамічних умовах грають визначальну роль, а саме: Р10 – можливість – можливість і Р11 – позиція – позиція (позиція на ринку), яка об'єднує пропозицію та пропозицію для забезпечення купівлі-продажу продукції та послуг, а також дозволяє керівництву підприємств формувати тактичні та стратегічні напрямки інноваційного управління розвитком підприємства й готельно-ресторанного господарства, які є максимально ефективними і мати довгостроковий позитивний ефект як результат діяльності підприємства. Це дасть можливість задовольнити потреби споживачів, розширити ринки, вийти на нові конкурентні ринки, отримати додатковий прибуток.

Запропонована технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яка базується на розмежуванні еволюційних етапів інноваційного управління розвитком підприємств (проходять через попередню стадію розвитку – кон'югація), що існує стадія розвитку (зв'язок та біфуркація), перспективної стадії розвитку (контрдіференціації)) та утворення системогенезиса, як сукупність елементів (самоорганізація, саморегулювання та саморозвиток), що регулює процес розвитку і забезпечує цілісний, безперервний процес, який може бути циклічним або відтворюватися з потенційними змінами на кожній фазі і має вирішальне значення для прогресивної структурної модернізації, пов'язаної з переходом від сировинної орієнтації до інноваційної та високотехнологічної економіки.

Розроблено та науково обґрунтовано теоретичні основи взаємозалежних еволюційних регуляторів процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств, науково-історичною основою яких є теорія подолання наслідків криз, що базується на хронології виникнення світових економічних криз та шляхах їх подолання завдяки формуванню теорій криз, розвитку та становлення наукової думки відповідно до періодизації криз як економічного процесу. Це дає можливість визначати вектори розвитку після виникнення будь-якої кризи та є основою для продукування інноваційних управлінських рішень з метою їх подолання, залежно від акценту на вирішення проблеми та забезпечення адекватної моделі поведінки суб'єктів розвитку в умовах трансформаційної економіки.

Розроблено інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, основою якого є система визначення взаємозв'язків і взаємозалежності між складовими забезпечення, етапами вирішення задач та локальними механізмами формування інноваційної активності в системі управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою організаційного забезпечення реалізації функцій управління та досягнення його ефективності в сучасних умовах функціонування, 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.

Розроблено концептуальні основи формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (економічних систем), що базується на основі розмежування та встановлення об'єктивних тенденцій взаємодії філософських категорій «знання», «процес» та «ресурс» з урахуванням взаємопов'язаності об'єктів реальності та визначення значущості інноваційного управління розвитком підприємств

готельно-ресторанного господарства, 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 ад'єктивних 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 етапів ідентифікації рівня розвитку підприємства щодо здатності визначати обумовлюючі чинники й організувати поступовий процес формалізації поведінки підприємства як економічної системи під впливом інноваційних управлінських рішень та дозволяє обрати оптимальний сценарій розвитку.

Удосконалено науково-практичний підхід до формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, базується на синтезі методологічних аспектів гносеологічних корінь та основних напрямках інноватики для формування комплексу програм розвитку підприємств з урахуванням різних часових горизонтів з метою уникнення високо кризових, економічно недоцільних втрат та підвищення рівня їх конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

Запропоновано активно-адаптаційна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яка ґрунтується на формалізації та поєднанні альтернативних засад вирішення основних задач інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що надає 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.

Систематизовано методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, що ґрунтуються на наукових дослідженнях і накопиченому досвіді для визначення необхідної методичної бази оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, що дозволило систематизувати методи за класифікаційними ознаками і 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;

Розроблено комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, сутність якого полягає у визначенні причин виникнення ризиків, виборі методів оцінки впливу ризиків на основі результатів розрахунку загального інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за визначеними підприємствами-репрезентантами у кожному кластері, що є основою методики нейтралізації ризиків на основі розробки стратегії уникнення ризику, 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 сформувати багатовекторні сценарії розвитку в умовах невизначеності, альтернативності шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Ключові слова: інноваційне управління, розвиток, методологія, підприємство готельно-ресторанного господарства, стратегія, концептуальні засади, інноваційність, прогнозування, інноваційні методи.

SUMMARY

Davydova O. Yu. Methodology of innovation management of the development of enterprises of the hotel and restaurant industry. – Manuscript.

Thesis for competition of the degree of Doctor of Economic sciences in specialty 08.00.04. Economics and Management of Enterprises (by the type of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2018.

The thesis is devoted to the substantiation of theoretical and methodological postulates of innovative management of the development of enterprises of the hotel and restaurant industry in the modern economic conditions, which are formed under the permanent influence of internal and external factors. Gnoseological aspects of the innovation management of the enterprise development are investigated: definitions, components and development trends for the formation of a complex of enterprise development programs with the account of different time horizons in order to avoid highly crisis, economically inexpedient losses and increase of their competitiveness under transformational economy.

Categorical and classification apparatus of the “innovation management of the enterprise development” is systematized and expanded, which complements and establishes logical connections between the basic categories and concepts of the research, due to clarification of the essence of concepts “system”, “innovation”, “management”, “innovation management” and “development”. This made it possible to specify definition of the essence of the concept “innovative management of the enterprise development” as a process aimed at increasing the level of competitiveness, individuality, adaptability, awareness, improvement, cognition, quality and other characteristics, through effective functioning and development of economic system with the use of innovative

approaches oriented at the implementation of a new or improved type of business or services.

An innovative model of integrated systems of development of enterprises of hotel and restaurant economy based on the socio-economic standard of living of the population is developed, the essence of which is the formation of the interrelation of functional complexes of the social sphere and components of the quality of life. This allows concentrating the efforts of the individual components of the functional complexes on the main attractors of the social sphere development, based on the concept of hospitality technology, meeting the needs of the consumer and maximizing profits in the long run, creating a global marketable tourist product that is capable of meeting the needs of consumers as much as possible.

Theoretical and methodological foundations of the innovation management of enterprise development are formed, based on the combination of generalized statements of theories and concepts of economics, expansion of evolutionary dynamics of the stages of the development of methods and means of scientific knowledge, defining principles of forming methodology of innovation management of the enterprise development. It allows us to establish dynamic relationship between the increase in the volume and scale of scientific views, as well as deepening of scientific knowledge of the laws and patterns of real natural and social world functioning, modern innovative knowledge and views in the system of managing enterprises, which is the basis of modern management paradigm.

Theoretical and methodological approach to the evaluation of the level of innovation management of the development of enterprises of the hotel and restaurant industry, which is based on the formation of functional components and systematization of indicators for comprehensive diagnostics of innovation management of the development of enterprises of the hotel and restaurant industry and their required number to obtain the level of efficiency. According to the results of the analysis, calculation of integral indicators of the components of complex

diagnostics and quantitative assessment of the level of innovation management in the development of enterprises of the hotel and restaurant industry provides an opportunity to foresee differences in goals and priorities for innovative management of the development of enterprises in the hotel and restaurant industry in the medium and long term.

A model for the formation of the elements of marketing mix 11P concept is developed according to the results of the analysis of 4P, 7P and 9P concept with two components that play a decisive role under current dynamic conditions, namely: P10 – possibility, and P11 – position (market position), which combine supply and demand to ensure sale and purchase of products and services, and allows management of enterprises to form tactical and strategic directions of innovative development management of the enterprise of the hotel and restaurant industry, which are extremely efficient and have a long term positive effect as a result of the enterprise activity. This will provide an opportunity to meet consumer demand, expand markets, enter new competitive markets, and get additional income.

The proposed technology is the introduction of innovative methods of managing the development of enterprises of hotel and restaurant economy, which is based on the delineation of the evolutionary stages of innovation management of enterprise development (passing through the preliminary stage of development - conjugation), there is a stage of development (communication and bifurcation), a perspective stage of development (counter-differentiation) and the formation of systemogenesis as a set of elements (self-organization, self-regulation and self-development), which governs the development process and provides a holistic , a continuous process that can be cyclic or reproduced with potential changes in each phase and is crucial for the progressive structural modernization associated with the transition from raw orientation to an innovative and high-tech economy.

Theoretical bases of interdependent evolutionary regulators of the process of formation of innovative management of enterprises development, the

scientific and historical basis of which is the theory of crisis management, based on the chronology of the emergence of world economic crises and ways of overcoming them through the formation of crisis theories, the development and formation of scientific thought respectively, have been developed and scientifically substantiated. to periodization of crises as an economic process. It enables to determine the development vectors after any crisis and is the basis for producing innovative management decisions in order to overcome them, depending on the emphasis on solving the problem and ensuring an adequate model of the behavior of the subjects of development in the conditions of the transformational economy.

The integrated mechanism of innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry is developed, the basis of which is the system of determination of interconnections and interdependence between the components of provision, stages of solving problems and local mechanisms of formation of innovation activity in the system of management of development of enterprises of hotel and restaurant economy with the purpose of organizational support for the implementation of functions management and achievement of its efficiency in modern operating conditions that allows development You structural quality management system of innovative methods and forms of enterprises of hotel and restaurant sector and permanently secure their dynamic development on the basis of determining the necessary and sufficient conditions for interaction between its structural elements.

The conceptual foundations of the formation of innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant economy (economic systems) have been developed, which is based on the differentiation and establishment of objective tendencies of the interaction of the philosophical categories "knowledge", "process" and "resource" taking into account the interconnectedness of objects the reality and determination of the importance of innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry, which provides the ability to create aggregate innovative

effects due to the inside intensive and inter-level interaction, to activate qualitative and quantitative changes that ultimately contribute to sustainable development of the enterprise and forms innovative development management through the prism of homeostasis of innovation in three areas: innovation process, innovation knowledge and resource innovation.

The scientific and methodological approach to the generation of the adjective decisions of innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant economy on the basis of modern innovation model-information complex and methods of simulation modeling, which is a system of interrelated stages of identification of the level of enterprise development regarding the ability to determine the determining factors and organize a gradual process of formalizing the behavior of the enterprise as an economic system under the influence of innovative management s decisions and allows you to choose the best scenario.

The scientific and practical approach to the formation and implementation of innovative management of enterprise development has been improved, based on the synthesis of methodological aspects of epistemological roots and the main directions of innovation for the formation of a complex of programs of enterprise development taking into account different time horizons in order to avoid highly critical, economically unreasonable losses and increase their competitiveness. in a transformational economy.

The active-adaptation system of strategies of innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant economy is proposed, which is based on the formalization and combination of alternative principles of solving the main tasks of innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant economy, which provides an opportunity to determine the effectiveness of the implementation of various development scenarios and to ensure the construction of a balanced active- adaptation system in the activity of enterprises of hotel and restaurant industry, vector -oriented to achieve the intended outcome of strategic development.

The methods of evaluation of innovative management of the development of enterprises based on scientific researches and accumulated experience have been systematized in order to determine the necessary methodological basis for the evaluation of innovative management of the development of enterprises, which made it possible to systematize the methods on the basis of classification criteria and is the basis for developing an algorithm for the use of methods for assessing innovation management of enterprise development and allows us to establish Principles of reproduction of the development process, which consist of cyclicity, a mutual hall the nature and conditionality of the phases of its formation in order to achieve the determined organic parameters of hierarchical needs.

A comprehensive scientific and practical approach to the assessment of the degree of influence and neutralization of the risks of innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant economy, the essence of which is to determine the causes of risks, the choice of methods for assessing the impact of risks based on the results of calculating the overall integral indicator of innovation management of the development of hotel and restaurant households by designated representative enterprises in each cluster, which is the basis of the neutralization technique Risks based on the development of a risk avoidance strategy that involves the adoption of innovative management decisions based on a comparative analysis of the financial and mathematical models of alternative scenarios in order to identify a risk-free scenario with subsequent adoption as the main one and allows the formation of multivector scenarios of development in terms of uncertainty, alternatives through production and the introduction of innovative managerial decisions.

Key words: innovation management, development, methodology, hotel and restaurant business enterprise, strategy, conceptual foundations, innovation, forecasting, innovative methods.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Малюк Л. П., Кононенко Т. П., Полстяна Н. В., Усіна А. І., Давидова О. Ю. та ін. Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2011. 73 с. (заг. обсяг 4,7 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: розроблено систему контролю за виконанням стандартів сервісу для закладів ресторанного господарства).

2. Давидова О. Ю. Когнітивне моделювання інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки: кол. монографія. Харків: Смугаста типографія, 2016. С. 98–109. (заг. обсяг 16,61 друк. арк., особисто автора 0,65 друк. арк.).

3. Давидова О. Ю. Формування механізму інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств: кол. монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. С. 133–141. (заг. обсяг 30,22 друк. арк., особисто автора 0,70 друк. арк.).

4. Давидова О. Ю. 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 23,7 друк. арк., особисто автора 0,6 друк. арк.).

5. Давидова О. Ю. Системно-процесний підхід до забезпечення та управління якістю послуг готельно-ресторанного бізнесу // Konzeptuelle Grundsätze des Wirtschaftswachstums bei der Globalisierung: Kollektive Monographie. Nürnberg, Deutschland: Verlag SWG imex GmbH, 2016. P. 432–443. (заг. обсяг 29,4 друк. арк., особисто автора 0,7 друк. арк.).

6. Давидова О. Ю. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства

міста Харків // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: кол. монографія. Харків: Смуґаста типографія, 2017. С. 268–283. (заг. обсяг 17,46 друк. арк., особисто автора 0,8 друк. арк.).

7. 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: кол. монографія. Харків: Смуґаста типографія, 2018. С. 61–70. (заг. обсяг 18,37 друк. арк., особисто автора 0,70 друк. арк.).

8. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с. (26,0 друк. арк.).

9. Давидова О. Ю., Ліннік В. Ю. Концептуальні фактори розвитку готельно-ресторанної галузі України // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Економіка: зб. наук. пр. Одеса, 2015. Т. 20. Вип. 6. С. 36–40. (включено до Index Copernicus) (заг. обсяг 0,70 друк. арк., особисто автора 0,45 друк. арк.: визначено проблеми та основні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу).

10. Давидова О. Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Херсон, 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 128–132. (включено до Index Copernicus) (0,75 друк. арк.).

11. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства // Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 459–464. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,6 друк. арк.).

12. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 183–188. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research

Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: визначено основні засади та сформована сутність методології інноваційного управління розвитком підприємств).

13. Давидова О. Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу // Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 278–282. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,8 друк. арк.).

14. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 449–458. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (заг. обсяг 0,9 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: визначено тенденції розвитку та формування наукової думки відповідно до періодизації криз як економічного процесу).

15. Давидова О. Ю. Оцінка складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методичні аспекти // Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 436–444. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,8 друк. арк.).

16. Давидова О. Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей / УкрДУЗТ. Харків, 2018. № 62. С. 289–297. (включено до Index Copernicus) (0,90 друк. арк.).

17. Давидова О. Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Економічний

форум: наук. журнал / ЛНТУ. 2018. № 3. С. 98–104. (включено до Index Copernicus) (0,8 друк. арк.).

18. Давидова О. Ю. Наукові основи розробки та формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства // Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 489–494. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,85 друк. арк.).

19. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект // Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 139–144. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,80 друк. арк.).

20. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах // Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 242–250. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,35 друк. арк.: побудовано активно-адаптивну ієрархічну систему стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства).

21. Давидова О. Ю., Халіна І. В. Дослідження факторів, що впливають на туристський попит в Україні // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХДАМГ. Київ, 2006. Вип. 71. С. 372–376. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: досліджено основні фактори, що впливають на туристський попит в Україні та розроблено заходи зі збільшення його обсягів).

22. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць / ХДУХТ. Харків, 2008.

Вип. 2 (8). Ч. 2. С. 215–220. (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: досліджено сучасний стан готельного господарства України та визначено його основні напрями розвитку).

23. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Київ, 2008. Вип. 83. С. 391–396. (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: визначено основні напрями розвитку готельного бізнесу в Україні).

24. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В., Каленік К. В. Тенденції розвитку спортивного туризму // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Київ, 2009. Вип. 89. С. 497–503. (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: проаналізовано основні тенденції розвитку спортивного туризму у різних країнах світу, розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму).

25. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Основні концепції сучасного екотуризму // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Харків, 2010. Вип. 96. С. 516–520. (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: розкритий екотуристичний потенціал України; запропоновані заходи для перспективного розвитку екотуризму в Україні).

26. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Харків, 2012. Вип. 106. С. 403–408. (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: визначено механізм застосування основних видів інноваційної діяльності в закладах ресторанного господарства).

27. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Тенденції розвитку готельних мереж // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНУМГ. Харків, 2013. Вип. 111. С. 297–305. (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: досліджено моделі об'єднання готелів у

готельні ланцюги та підходи до їх розвитку; доведено переваги від об'єднання готелів під єдине управління).

28. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Пріоритетні тенденції розвитку мерчандайзингу в ресторанному бізнесі // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНУМГ. Харків, 2014. Вип. 117. С. 9–13. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: досліджено основні прийоми мерчандайзингу в ресторанному господарстві).

29. Давидова О. Ю. Проблеми розвитку підприємств туризму в Україні // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. / УкрДАЗТ. Харків, 2014. Вип. 48. С. 114–120. (0,9 друк. арк.).

30. Давидова О. Ю. Формування конкурентного статусу підприємства: функціональні аспекти // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. / НАУ. Київ, 2014. Вип. 50. С. 41–48. (0,9 друк. арк.).

31. Давидова О. Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування // Глобальні та національні проблеми економіки / МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Миколаїв, 2014. Вип. 2. С. 493–498. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/141.pdf>. (0,8 друк. арк.).

32. 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. / ХДУХТ. Харків, 2015. Вип. 1 (21). С. 241–256. (1,1 друк. арк.).

33. Давидова О. Ю. Розробка та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств: науково-методологічний аспект // Соціальна економіка. 2017. № 2 (54). С. 78–81. (0,8 друк. арк.).

34. Давидова О. Ю. Тенденції розвитку інноватики в управлінні підприємствами // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2017. № 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017.pdf>. (0,8 друк. арк.).

35. Давидова О. Ю. Розробка комплексу концепції маркетинг-мікс 11Р на підприємствах готельно-ресторанного господарства // Соціальна економіка. 2018. Вип. 55. С. 89–96. (0,90 друк. арк.).

36. Давидова О. Ю. Використання технології когнітивного моделювання при розробці управлінських рішень на основі альтернативних сценаріїв розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2018. № 4 (8). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/127-vipusk-4-8-2018.pdf>. (0,8 друк. арк.).

37. Давыдова О. Ю., Сегада И. В. Маркетинговая деятельность субъектов предпринимательства как важная составляющая учетно-аналитической деятельности // Институциональные основы трансграничного предпринимательства. Брест: Брестский гос. ун-т им. А.С. Пушкина», Высшая гос. школа им. Папы Римского Иоанна Павла II в г. Бяла-Подляска (Польша), 2015. Т. 2. С. 38–43. (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,35 друк. арк.: розроблено етапи створення та впровадження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства).

38. Davydova O. The role of staff in ensuring the quality of services of the hotel and restaurant business // Cambridge Journal of Education and Science. 2016. № 1 (15), Vol. III. P. 298–305. (включено до Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 3.796. SCImago Journal Rank (SJR): 3.925). (0,8 друк. арк.).

39. Prokhorova V., Davydova O. Organizational basis for the introduction of safety systems in the establishments of hotel and restaurant economy // European Journal of Scientific Research. 2016. № 1 (13). Vol. II. P. 749–757. (включено до Proceedings of the Journal are located. Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 3.796 SCImago Journal Rank (SJR): 3.925) (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: розкрито конкурентні переваги від розробки та впровадження системи НАССР у підприємства готельно-ресторанної індустрії).

**НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ
МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:**

40. Давидова О. Ю. Роль ресторанного господарства в туристичній індустрії // Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 листопада 2008 р. / ХДУХТ. Харків, 2008. С. 221–222. (0,1 друк. арк.).

41. Давидова О. Ю. Основні аспекти забезпечення якості готельно-ресторанних послуг // Индустрия гостеприимства в странах Европы: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 28 декабря 2007 г. – 2 января 2008 г. / Симферополь, 2008. С. 140–142. (0,2 друк. арк.).

42. Давидова О. Ю. Основні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу // Сучасні технології харчових виробництв: тези I Міжнар. конф. студ. та асп., 21-23 квітня 2009 р. / Дніпропетровськ, 2009. С. 104. (0,1 друк. арк.).

43. Давидова О. Ю. Контроль за виконанням стандартів сервісу для закладів ресторанного господарства // Ресторанне господарство в стратегіях розвитку туризму: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовтня 2009 р. / ХДУХТ. Харків, 2009. С. 130–131. (0,1 друк. арк.).

44. Давидова О. Ю. Роль персоналу в підвищенні якості послуг готельно-ресторанного господарства // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 листопада 2012 р. / Черкаси, 2012. С. 391–396. (0,45 друк. арк.).

45. Давидова О. Ю. Інноваційні аспекти розвитку ресторанного бізнесу // Индустрия сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2013 р., м. Євпаторія: [в рамках Кримського пулу «Наукові досягнення – в практичну діяльність»] / ХДУХТ. Харків, 2013. С. 17–18. (0,1 друк. арк.).

46. Давидова О. Ю. Концептуальні напрями забезпечення якості

послуг готельно-ресторанного бізнесу // Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 19 листопада 2013 р. / ХДУХТ. Харків, 2013. Ч. 2. С. 279–280. (0,1 друк. арк.).

47. Давидова О. Ю. Процес забезпечення якості та безпеки продукції // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали II Міжнар. наук.-практ. Internet-конф., 27–28 березня 2014 р. / НФаУ. Харків, 2014. С. 362–365. (0,3 друк. арк.).

48. Давидова О. Ю. Основні складові структури управління якістю закладів готельно-ресторанного господарства // Экономические и гуманитарные науки : тезисы XXXVII науч.-техн. конф. преп., асп. и сотр. ХНУГХ им. А. Н. Бекетова, 23–25 апреля 2014 г. / Харьков, 2014. Ч. 2. С. 185–186. (0,1 друк. арк.).

49. Давидова О. Ю. Основні напрями інновацій у готельно-ресторанному бізнесі // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 22 травня 2014 р. / ХДУХТ. Харків, 2014. Ч. 2. С. 255–256. (0,1 друк. арк.).

50. Давидова О. Ю. Пріоритетні напрями якісної підготовки фахівців для індустрії гостинності // Модернізація вищої освіти та проблеми управління якістю підготовки фахівців. Удосконалення інформаційно-ресурсного забезпечення навчального процесу: тези XI Всеукр. наук.-метод. конф., 26 вересня 2014 р. / ХДУХТ. Харків, 2014. С. 330–332. (0,1 друк. арк.).

51. Давидова О. Ю. Основные концепции обеспечения качества продукции предприятия // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации: сборник научных трудов XII Междунар. науч.-техн. конф., 19–20 марта 2015 г. / Юго-Западный гос. ун-т. Курск, 2015. Т. 2. С. 15–19. (0,4 друк. арк.).

52. Давидова О. Ю. Когнитивное управление как инструмент управления предприятием // Развитие национальной экономики: теория та практика: материалы Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 квітня 2015 р. / ДВЗ «Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника». Івано-Франківськ; Тернопіль, 2015. Ч. 2. С. 109–110. (0,1 друк. арк.).

53. Давидова О. Ю. Якість як об'єкт управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту, обліку та аудиту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 березня 2015 р. / Сімферополь, 2015. С. 48–53. (0,4 друк. арк.).

54. Давидова О. Ю. Інформаційні компоненти сприйняття послуг підприємств готельно-ресторанного господарства // Роль та місце бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту в розвитку економічної системи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 березня 2015 р. / Львів, 2015. С. 44–46. (0,2 друк. арк.).

55. Давидова О. Ю. Проблеми конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України // Развитие харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 14 травня 2015 р. / ХДУХТ. Харків, 2015. Ч. 2. С. 233–234. (0,1 друк. арк.).

56. Давидова О. Ю. Досвід впровадження та переваги, що забезпечуються підприємству від застосування концепції TQM // Актуальні проблеми міжнародного економічного співробітництва: оцінки та стратегії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 липня 2015 р. / Одеса, 2015. С. 49–52. (0,2 друк. арк.).

57. Давидова О. Ю. Процесний підхід до управління підприємством // Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24–25 липня 2015 р. / Київ, 2015. Ч. 1. С. 78–82. (0,3 друк. арк.).

58. Давидова О. Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Функціонування економічних

систем в умовах постіндустріального розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 22–25 жовтня 2015 р. / УПА. Харків, 2015. Ч. 5. С. 150–153. (0,25 друк. арк.).

59. Давидова О. Ю. Інноваційна діяльність як структурно-функціональна складова системи управління // Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 лютого 2016 р. / УНУ. Ужгород, 2016. С. 174–177. (0,3 друк. арк.).

60. Давидова О. Ю. Стратегічне управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства // International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings. March 25. / Riga, 2016. Part I. P. 127–131. (0,35 друк. арк.).

61. Давидова О. Ю. Основні фактори підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2016 р. / ХДУХТ. Харків, 2016. Ч. 2. С. 203–204. (0,1 друк. арк.).

62. Давидова О. Ю. Формування системи управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності з позицій маркетингу // Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., 8 грудня 2016 р. / НАУ. Київ, 2016. С. 34–37. (0,25 друк. арк.).

63. Давидова О. Ю. Актуальні проблеми навчання персоналу для індустрії гостинності // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 8 грудня 2016 р. / ЛНТУ. Луцьк, 2016. Ч. 4. С. 74–77. (0,25 друк. арк.).

64. Давидова О. Ю. Управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного господарства в умовах інноваційного розвитку // Стратегічні

імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 березня 2017 р. / Запоріжжя, 2017. Т. 2. С. 149–151. (0,25 друк. арк.).

65. Давидова О. Ю. Якість послуг як фактор-домінанта індустрії гостинності // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2017 р. / ХДУХТ. Харків, 2017. Ч. 2. С. 205–206. (0,1 друк. арк.).

66. Давидова О. Ю. Сприйняття та оцінка якості послуг готельно-ресторанного господарства // Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): тези VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 квітня – 2 травня 2017 р. / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків, 2017. С. 83–86. (0,3 друк. арк.).

67. Давидова О. Ю. Міжнародні стандарти та сертифікація – найважливіші механізми управління якістю послуг готельної індустрії // Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 21 вересня 2017 р. / ХДУХТ. Харків, 2017. С. 20–23. (0,25 друк. арк.).

68. Давидова О. Ю. Удосконалення управління у сфері гостинності в умовах інноваційного розвитку // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 жовтня 2017 р. / ХДУХТ. Харків, 2017. С. 379–380. (0,1 друк. арк.).

69. Давидова О. Ю. Інноваційне управління – визначальний фактор ефективного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 листопада 2017 р. / Львівський ін-т МАУП. Львів, 2017. С. 271–275. (0,35 друк. арк.).

70. Давидова О. Ю. Фактори, що впливають на ефективність

управлінських рішень // Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку: тези II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25–26 квітня 2018 р. / БДПУ. Бердянськ, 2018. Ч. 1. С. 64–65. (0,1 друк. арк.).

71. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Розвиток вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: тези X міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квітня 2018 р. / ХНУБА. Харків, 2018. С. 145–147. (заг. обсяг 0,2 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.: досліджено еволюцію розвитку підприємств індустрії гостинності).

72. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Оцінка ефективності лояльності споживачів підприємств сфери послуг // Технології та інфраструктура транспорту: тези Міжнар. наук.-техн. конф., 14–16 травня 2018 р. / УкрДУЗТ. Харків, 2018. С. 432–433. (заг. обсяг 0,1 друк. арк., особисто автора 0,05 друк. арк.: досліджено рівні лояльності підприємств сфери послуг та моделі відносин споживачів до підприємства сфери послуг).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	31
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	49
1.1. Гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств: дефініції, складові та тенденції розвитку.....	49
1.2. Генезис поняття «інноваційне управління розвитком підприємств».....	71
1.3. Трансформація концептуальних поглядів щодо інноваційного управління розвитком підприємств	92
Висновки до розділу 1	109
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	112
2.1. Сучасний модельний ряд оцінки інноваційного управління розвитком підприємств	112
2.2. Інноватика як основа формування методологічних аспектів інноваційного управління розвитком підприємств	130
2.3. Методи оцінювання ефективності формування інноваційного управління розвитком підприємств	144
Висновки до розділу 2	160
РОЗДІЛ 3 ДІАГНОСТИКА ДЕТЕРМІНАНТ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	162
3.1. Особливості розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України	162
3.2. Теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства	185

3.3. Комплексний аналіз і рейтингова оцінка інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства	209
Висновки до розділу 3	223
РОЗДІЛ 4 ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	226
4.1. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: науково-практичний підхід до генерування управлінських рішень на основі регресійно-кореляційної моделі	226
4.2. Оцінка ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства	250
4.3. Науково-методичний підхід до прогнозування рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства	281
4.4. Теоретична модель формування лояльності споживачів підприємств готельно-ресторанного господарства	303
Висновки до розділу 4	336
РОЗДІЛ 5 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	340
5.1. Побудова системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства	340
5.2. Формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства	365
5.3. Розробка ієрархії стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства	375
5.4. Побудова когнітивної моделі поведінки (функціонування та розвитку) підприємств готельно-ресторанного господарства	397
Висновки до розділу 5	418

ВИСНОВКИ.....	424
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	429
ДОДАТКИ.....	480
Додаток А. Спеціальні методи наукових досліджень в економіці	481
Додаток Б. Сутність методів оцінки рівня управління розвитком підприємств	483
Додаток В. Оцінка управління	488
Додаток Г. Підприємства готельно-ресторанного господарства	489
Додаток Д. Характеристика підприємства готельно-ресторанного господарства	490
Додаток Е. Описова характеристика ПрАТ «Готель Лучеськ»	492
Описова характеристика ПрАТ«Туристично-готельний комплекс «Дністер»»	493
Описова характеристика ПрАТ «Готель «Градецький»»	494
Описова характеристика ПрАТ «Готель-Україна»	495
Описова характеристика ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантина»»	496
Описова характеристика ПрАТ «Готель «Дніпро»»	497
Описова характеристика ПрАТ «Готель «Поділля»»	498
Описова характеристика ПрАТ «Готель Чічіков»	499
Описова характеристика ПрАТ «Готель «Жовтневий»»	500
Описова характеристика ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	501
Описова характеристика ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»	503
Описова характеристика ПрАТ «Тернопіль-готель»	504
Описова характеристика ПрАТ «Готель «Мир»	505
Описова характеристика ПрАТ ««Готель «Харків»»	506
Описова характеристика ПрАТ «Готелі Трускавця»	508
Описова характеристика ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»	509
Описова характеристика ПрАТ «Готель Голосіївський»	511
Описова характеристика ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	512
Описова характеристика ПрАТ «Готель «Театральний»»	514

Описова характеристика ПрАТ «Готель на Революційній»	515
Додаток Ж. Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007 – 2016 рр., (коефіцієнтний вимір)	516
Додаток З. Середнє значення інтегральних показників	573
Додаток І. Принцип жорсткого врахування пріоритету	574
Додаток К. Принцип гнучкого врахування пріоритету	576
Додаток Л. Характеристика методів оцінки впливу ризиків	577
Додаток М. Методи прогнозування інноваційних управлінських рішень	578
Додаток Н. Види прогнозування	582
Додаток О. Теоретичні аспекти дослідження методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень	587
Додаток П. Праксіологічні аспекти дослідження методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень	596
Додаток Р. Довідки про впровадження	603
Додаток С. Список публікацій	618

ВСТУП

Актуальність теми. 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 постійно підвищувати рівень розвитку підприємств за рахунок підвищення якості продукції та рівня обслуговування, відповідати світовим стандартам, мати висококваліфікований персонал та займатися постійним зростанням його професійного рівня, використовувати провідні технології та ін. Усе 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. 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 приділено увагу в працях вітчизняних та зарубіжних учених-економістів: І. Ансоффа, Ф. Валенти, П. Друкера, О. Кузьміна, М. Мескона, О. Раєвнєвої, А. Садекова, М. Чорної, В. Шатуна та ін. Дослідженню основних напрямів еволюційного розвитку концепції управління підприємствами присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Р. Акоффа, П. Анохіна, В. Афанасьєва, Л. Барталанфі, І. Блауберга, О. Богданова, В. Волкової, Ю. Ворони, Н. Гавловської, Д. Гвішіані, Р. Джонсона, Д. Діксона, С. Никанорова, А. Пилипенко, Т. Пічугіної, Н. Савицької, В. Садовського, Р. Саймона, Ф. Темникова, В. Тюхтіна, А. Уємова, Ю. Черняк, Ю. Урманцева, Е. Юдіна та багатьох інших.

Проблема інновацій в управлінні привертає увагу широкого кола фахівців. Теоретичні та практичні проблеми організаційних змін, підвищення ефективності управлінської діяльності в різних сферах унаслідок упровадження управлінських інновацій, взаємозв'язку соціальних та управлінських трансформацій досліджено В. Авер'яновим, В. Бакуменко, М. Білинською, В. Гріньовою, В. Гросул, В. Майбородою, О. Оболенським, В. Прохоровою, В. Проценко, І. Розпутенко, А. Терехухом, В. Чобіток, В. Шамрай, В. Юрчишиним та низкою інших учених. Проте більшість праць має переважно загальнотеоретичний характер або присвячена вирішенню окремих аспектів проблем інновацій в управлінні.

Проблеми синтезування та емпіричного впровадження інновацій як форм креативного економічного мислення в управлінні розвитком підприємств висвітлено в науковій літературі. Значний науковий внесок у дослідження цієї проблеми зроблено такими вченими: І. Ансоффом, О. Арєф'євою, Л. Богуш, В. Диканем, М. Даньком, Л. Калініченко, А. Міщенком, П. Перервою, В. Прохоровою, М. Портером, О. Тридідом, Р. Фатхутдіновим та ін.

Проблеми розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства розглянуто в працях О. Борисової, Н. Гавловської, О. Головки, Г. Круль, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, А. Терехуха, О. Шаповалової. У цих дослідженнях розглянуто питання розвитку та управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, проаналізовано чинники, що впливають на ринок готельно-ресторанного господарства в Україні. Проте, незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців, проблеми формування методології інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, розробки адаптивних методологічних і концептуальних наукових підходів, визначення гносеологічних аспектів потребують подальшого, більш глибокого дослідження.

Широкий спектр питань щодо формування методології інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства залишається недослідженим як у зарубіжній, так і вітчизняній літературі, зокрема потребують системного фундаментального вивчення питання сутності та теоретико-методичного інструментарію інноваційного управління розвитком підприємств; розробки методичних підходів до діагностики рівня інноваційного управління розвитком підприємств із використанням сучасних методів; моделювання управлінських рішень на основі аналітико-діагностичних методів інноваційного управління підприємствами та комплексних підходів до розробки моделей і механізмів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства; спеціального методичного інструментарію у сфері стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного господарства.

Вищезазначене підтверджує актуальність обраної теми дисертаційної роботи та обумовлює основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського державного університету харчування та торгівлі: «Удосконалення організації обслуговування в закладах ресторанного господарства ТОВ «Три І»» (номер державної реєстрації 0108U003011), особистий внесок автора полягає у формуванні системного підходу до впровадження сучасних методів та форм обслуговування в закладах ресторанного господарства ТОВ «Три І» та розробці умов для надання додаткових послуг ресторанного господарства; «Розробка рекомендацій з організації роботи служби номерного фонду бази відпочинку «Малинівка» (номер державної реєстрації 0113U007572), особистий внесок автора полягає в розробці рекомендацій щодо організації роботи працівників служби номерного фонду бази відпочинку «Малинівка»; відповідно до плану науково-дослідних робіт Української інженерно-педагогічної академії

за темою: «Управління стійким розвитком суб'єктів господарювання в умовах соціально орієнтованої економіки» (номер державної реєстрації 0116U001487), особистий внесок автора полягає у формуванні етапів впровадження управлінських інновацій; відповідно до плану науково-дослідних робіт Української академії друкарства за темами: «Стан, проблеми та напрямки вдосконалення обліку, аналізу та аудиту підприємницьких структур видавничо-поліграфічної галузі» (номер державної реєстрації 0113U008319), особистий внесок автора полягає у формуванні методів оцінки інноваційності в управлінні; «Моделювання механізмів управління економічною безпекою підприємства» (номер державної реєстрації 0113U008320), особистий внесок автора полягає в розробці маркетингової стратегії розвитку підприємств; відповідно до плану науково-дослідних робіт Національної металургійної академії України за темою: «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146), особистий внесок автора полягає у формуванні механізму інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка та наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо формування методології інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах змін зовнішнього середовища, обумовлених трансформаційними процесами економіки України.

Для досягнення мети в дисертації поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств: дефініції, складові та тенденції розвитку;
- систематизувати та розширити категоріальний та класифікаційний апарати інноваційного управління розвитком підприємств;

- обґрунтувати форми трансформації концептуальних поглядів щодо інноваційного управління розвитком підприємств;
- розробити методологічні основи впровадження інноваційного управління розвитком підприємств;
- проаналізувати сучасний модельно-аналітичний інструментарій оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, розроблено й адаптовано алгоритм практичного використання системи моделей та методів оцінки інноваційності в управлінні;
- розробити інноваційну модель інтегрованої системи залежності підприємств готельно-ресторанного господарства від соціально-економічного рівня життя населення;
- провести комплексний аналіз і рейтингову оцінку інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, розроблено регресійно-кореляційну модель інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;
- запропонувати комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;
- розробити концептуальні основи інноваційного управління розвитком;
- удосконалити науково-практичний підхід до формування концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix) 11P як основи ефективного функціонування та невід’ємної складової інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;
- запропонувати науково-практичний підхід до розробки та впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;
- розробити інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;

- сформувати активно-адаптаційну систему стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;
- розробити науково-методологічний підхід до генерування ад'єктивних рішень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, методологічних і прикладних положень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Методи дослідження. Науково-теоретичну і методологічну основу виконання дослідження становлять такі методи: *абстрактно-логічний метод* – для обґрунтування гносеологічних аспектів інноваційного управління розвитком підприємств: дефініцій, складових та тенденцій розвитку; *методи теоретичного узагальнення, системного та історико-економічного аналізу* – для систематизації теоретичних положень щодо сутності, цілей, функцій і принципів системи інноваційного управління розвитком підприємств; *аналізу та синтезу* – для вивчення об'єкта дослідження і виявлення його складових елементів; *таксономії* – для розрахунку інтегральних показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства; *фінансово-економічного та статистичного аналізу* – для визначення й узагальнення тенденцій змін рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства; *кореляційно-регресійного аналізу* – для визначення впливу показників діяльності підприємств на рівень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства; *кластеризації* (у рамках теорії розпізнавання образів) – для ідентифікації підприємств за рівнем інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства; *екстраполяції* – для

визначення прогностичних показників; *графічний* – для оформлення висновків проведених досліджень.

Вихідну *інформаційну базу* для дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, дані бухгалтерської звітності підприємств готельно-ресторанної галузі України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних і методологічних основ інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства та розробці науково-практичних рекомендацій прикладного спрямування, а саме:

Уперше:

– розроблено та науково обґрунтовано теоретичну основу взаємозалежних еволюційних регуляторів формування інноваційного управління розвитком підприємств, науково-історичним підґрунтям яких є теорія подолання наслідків криз, що базується на хронології виникнення найбільших світових економічних криз, шляхах їх нейтралізації та відповідності до них основних світових розробок із теорії криз, розвитку та становленні наукової думки відповідно до періодизації криз як економічного процесу, що дає можливість визначати атрактори розвитку після виникнення будь-якої кризи та є підґрунтям для продукування інноваційних якісних та своєчасних управлінських рішень з метою їх подолання залежно від акценту на вирішення проблеми та забезпечення адекватної моделі поведінки суб'єктів розвитку в умовах трансформаційної економіки;

– обґрунтовано теоретико-методологічні основи формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, які базуються на поєднанні узагальнених положень теорій та концепцій економіки; консолідуванні еволюційної динаміки етапів розвитку методів і засобів наукового пізнання; визначенні засад формування методології

інноваційного управління розвитком підприємств, а саме: методів, видів, принципів, компонентів, виявленні зв'язку емпіричних і теоретичних методів наукового пізнання, що дозволяє встановити динамічну залежність між збільшенням обсягів і масштабів наукових поглядів, поглибленням наукового пізнання в розкритті законів і закономірностей функціонування реального природного і соціального світу та закономірним прагненням учених проаналізувати прийоми і способи, за допомогою яких здобуваються та формуються сучасні інноваційні знання та погляди в системі управління підприємствами, що є основою сучасної парадигми управління;

– розроблено інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, основою якого є система визначення взаємозв'язків і взаємозалежності між складовими забезпечення, етапами вирішення завдань та локальними механізмами формування інноваційної активності в системі управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою організаційного забезпечення реалізації функцій управління та досягнення його ефективності в сучасних умовах функціонування, 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;

– розроблено концептуальні основи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (економічних систем), що базуються на розмежуванні та встановленні об'єктивних тенденцій взаємодії філософських категорій «знання», «процес» та «ресурс» із урахуванням взаємопов'язаності об'єктів реальності та визначенні значущості інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що забезпечує здатність створювати сукупні інноваційні ефекти внаслідок внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії, активізувати якісні та кількісні зміни, які формують інноваційне управління

розвитком крізь призму гомеостазу інноваційності в трьох напрямках: інноваційність процесу, інноваційність знань та інноваційність ресурсів і в кінцевому результаті сприяє сталому розвитку підприємства;

– розроблено науково-методологічний підхід до генерування ад'єктивних 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 етапів ідентифікації рівня розвитку підприємства відносно здатності визначати обумовлюючі чинники й організувати поступовий процес формалізації поведінки підприємства як економічної системи під впливом інноваційних управлінських рішень та дозволяє обрати оптимальний сценарій розвитку.

Удосконалено:

– теоретико-методичний підхід до оцінки рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на формуванні функціональних складових, систематизації оптимальної сукупності показників для проведення комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, визначенні рівня їх ефективності за результатами проведеного аналізу, розрахунку інтегральних показників складових комплексної діагностики, кількісній оцінці рівня функціональних складових, кластерному аналізу за результатами інтегральних показників складових комплексної діагностики системи, необхідності й ступені впровадження інноваційних підходів в управлінні розвитком, формуванні аналітичної бази для розробки управлінських рішень щодо впровадження інноваційних підходів в управлінні розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що дає можливість передбачити розбіжності цілей та пріоритетних напрямів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в середньостроковій та довгостроковій перспективі;

– науково-практичний підхід до розробки та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, що, на відміну від існуючих, базується на синтезі методологічних аспектів гносеологічного коріння та основних напрямках інноватики, з урахуванням компонент та принципів інноватики, що є підґрунтям для оцінювання, тестування та прогнозування результатів інноваційного управління розвитком підприємств, формування комплексу програм їх розвитку з урахуванням різних часових горизонтів з метою уникнення висококризових, економічно недоцільних втрат та підвищення рівня їх конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки;

– категоріальний базис процесу інноваційного управління розвитком підприємств, який, на відміну від існуючих, доповнює та встановлює логічні зв'язки між базовими категоріями та поняттями дослідження завдяки уточненню сутності понять: «система», «інновації», «управління», «інноваційне управління» та «розвиток», що дозволило уточнити визначення сутності поняття «інноваційне управління розвитком підприємства» як процесу, спрямованого на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та інших характеристик з метою збільшення матеріальних та моральних цінностей шляхом ефективного функціонування та розвитку економічної системи (процесу виробництва, персоналу, явищ та ін.) з використанням інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг.

Набуло подальшого розвитку:

– активно-адаптаційна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на формалізації та поєднанні альтернативних засад вирішення основних завдань інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: аналіз стратегічних

альтернатив, вибір комплексної стратегії розвитку, реалізація обраних стратегій, прогнозування рівня інноваційного управління розвитком, що дає можливість визначити ефективність реалізації різних сценаріїв розвитку та забезпечити побудову збалансованої активно-адаптаційної системи діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, векторально-орієнтованої на досягнення запланованого стратегічного результату розвитку;

– систематизація методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, яка ґрунтується на наукових дослідженнях і накопиченому досвіді, для визначення необхідної методичної бази оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, що, на відміну від існуючих, полягає у формуванні аналітичної інформації та підходів до її обробки, засобів інтерпретації результатів, що дало можливість систематизувати методи за класифікаційними ознаками (за напрямом інноваційної діяльності, напрямом прийняття рішень, напрямом відображення кінцевих результатів, напрямом виявлення думок, маркетинговим напрямом, рівнем розвитку підприємства, напрямом управління, напрямом економічного дослідження, напрямом оцінки персоналу, рівнем виникнення ризиків, напрямом формування інформаційної бази, способом виникнення, можливістю розроблення управлінських рішень, напрямом оптимізації витрат), що є основою для розробки алгоритму використання методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємства та дозволило встановити об'єктивні закономірності відтворення процесу розвитку, які полягають у циклічності, взаємозалежності та обумовленості фаз його формування з метою досягнення певних органічних параметрів ієрархічних потреб;

– інноваційна модель інтегрованих систем залежності розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства від соціально-економічного рівня життя населення, сутність якої, на відміну від існуючих, 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 у довгостроковій перспективі, створювати конкурентоспроможний на світовому ринку туристичний продукт, здатний максимально задовольнити потреби споживачів, забезпечити на цій основі комплексний розвиток територій та їх соціально-економічних інтересів зі збереженням екологічної рівноваги та історико-культурного довілля;

– науково-практичний підхід до впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі їх систематизації, що, на відміну від існуючих, базується на розмежуванні еволюційних стадій інноваційного управління розвитком підприємств (проходять через попередню стадію розвитку (кон'югація), існуючу стадію розвитку (зв'язки та біфуркація), перспективну стадію розвитку (контрдіференціація)) та утворенні системогенезу як сукупності елементів (самоорганізація, саморегулювання та саморозвиток), які регулюють процес розвитку та забезпечують цілісний і безперервний процес, що може бути циклічним чи відтворюваним із потенційними змінами в кожній фазі та має вирішальне значення для прогресивної структурної модернізації, пов'язаної з переходом від сировинної орієнтації до інноваційної, високотехнологічної економіки; створення таких організаційних форм, які дозволяють забезпечити швидке проходження науково обґрунтованих ідей від їх зародження до широкого застосування на практиці;

– комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, сутність якого, на відміну від існуючих, полягає у визначенні причин виникнення ризиків, виборі методів оцінки впливу ризиків на основі результатів розрахунку загального

інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за визначеними підприємствами-репрезентантами в кожному кластері, що є базисом методики нейтралізації ризиків на основі розробки стратегії уникнення ризику, що передбачає прийняття інноваційних управлінських рішень на засадах порівняльного аналізу фінансово-математичних моделей альтернативних сценаріїв з метою визначення безризикового сценарію із наступним прийняттям його як визначального та дозволяє сформуванню багатовекторні сценарії розвитку в умовах невизначеності, альтернативності шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень;

– науково-практичний підхід до формування концепції маркетинг-мікс 11Р, що, на відміну від існуючих, за результатами аналізу концепцій маркетинг-мікс 4Р, 7Р та 9Р доповнено двома компонентами, які в сучасних динамічних умовах відіграють визначальну роль, а саме: P10 – possibility – можливість та P11 – position – позиція (позиція на ринку), що дає можливість визначати сукупність економічних відносин, які базуються на регулярних обмінних операціях між підприємствами готельно-ресторанного господарства і споживачами, які об'єднують попит і пропозицію для забезпечення купівлі-продажу готельної та ресторанної продукції та послуг у певний час і в певному місці, та дозволяє керівництву підприємств селекціонувати тактичні та стратегічні напрями інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, які є максимально ефективними та матимуть довгостроковий позитивний ефект як результат діяльності підприємства, що дає можливість задовольнити попит споживачів, розширити ринки, вийти на нові конкурентні ринки, отримати додатковий дохід.

Практичне значення одержаних результатів. Практична спрямованість отриманих теоретичних і методологічних розробок підтверджується:

на загальнодержавному рівні – запропоновано науково-практичний підхід до розробки концепції маркетинг-мікс 11Р (Державна інноваційна фінансово-кредитна установа Міністерства економічного розвитку і торгівлі України – довідка № 02-416/18 від 26.07.2018 р.);

на регіональному рівні – запропоновано та впроваджено стратегію інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (Департамент економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації – довідка № 07-31/3072 від 03.07.2018 р.); науково-практичний підхід до розробки системи інноваційного управління розвитком підприємств (Харківська міська рада Харківської області, виконавчий комітет – довідка № 05-141/28 від 25.06.2018 р.); науково-методологічний підхід до генерування ефективних рішень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (Державне підприємство «Харківський регіональний науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Харківстандартметрологія») Мінекономрозвитку України – довідка № 16 від 02.07.2018 р.); інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (Державне підприємство «Східний експертно-технічний центр Держпраці» – довідка № 03-16/19 від 27.06.2018 р.);

на рівні суб'єктів господарювання – теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (ТОВ «ИРИС» – довідка № 21 від 10.06.2018 р.); система інноваційного управління розвитком підприємств (ТОВ «НАЦІОНАЛЬ» – довідка № 24 від 18.06.2018 р.); інноваційна модель «інтегрованої системи залежності розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства від соціально-економічного рівня життя населення», (ТОВ «ХАРКІВ ПАЛАС» – довідка № 35 від 28.06.2018 р.); комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств

готельно-ресторанного господарства (ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХАРКІВ»») – довідка № 26 від 10.06.2018 р.); система методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємств (ТОВ «КОСМОПОЛІТ» – довідка № 30 від 05.06.2018 р.); науково-методологічний підхід до генерування ад'єктивних рішень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (ТОВ «ГОТЕЛЬ КІРОФФ» – довідка № 17 від 12.06.2018 р.); науково-історичному підґрунтю формування інноваційного управління розвитком підприємств (ТОВ «МІСТО» – довідка № 23 від 24.06.2018 р.);

в організації навчального процесу – Харківського державного університету харчування та торгівлі на кафедрі економіки та управління впроваджено методологічні аспекти формування й впровадження інноваційного управління розвитком підприємств та ієрархічну систему впливу інноватики на управління розвитком підприємств під час викладання дисциплін: «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Інноваційний розвиток підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління розвитком підприємства» (довідка про впровадження № 01-38-02/513/1 від 03.07.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження. Наукові розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано тільки ті положення та пропозиції, що становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, доповідались і були схвалені на 33 наукових конференціях, зокрема міжнародних науково-практичних конференціях: «Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі» (м. Харків, 2008 р.), «Индустрия гостеприимства в странах Европы» (м. Сімферополь, 2008 р.); «Сучасні технології харчових виробництв» (м. Дніпропетровськ, 2009 р.);

«Ресторанне господарство в стратегіях розвитку туризму» (м. Харків, 2009 р.); «Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку» (м. Черкаси, 2012 р.); «Індустрія сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти» в рамках Кримського пулу «Наукові досягнення - в практичну діяльність» (м. Євпаторія, 2013 р.); «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» (м. Харків, 2013 р.); «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (м. Харків, 2014 р.); «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2014 р.); «Розвиток національної економіки: теорія та практика» (м. Івано-Франківськ, 2015 р.); «Теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту, обліку та аудиту» (м. Сімферополь, 2015 р.); «Роль та місце бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту в розвитку економічної системи» (м. Львів, 2015 р.); «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2015 р.); «Актуальні проблеми міжнародного економічного співробітництва: оцінки та стратегії» (м. Одеса, 2015 р.); «Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит» (м. Київ, 2015 р.); «Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи» (м. Ужгород, 2016 р.); National Models of Economic Systems: Conference Proceedings «International Scientific-Practical Conference Fom Baltic to Black Sea» (Riga, 2016); «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2016 р.); «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації» (м. Запоріжжя, 2017 р.); «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2017 р.); «Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт)» (м. Харків, 2017 р.); «Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та

туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи» (м. Харків, 2017 р.); «Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі» (м. Харків, 2017 р.); «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів, 2017 р.); «Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку» (м. Бердянськ, 2018 р.); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 2018 р.); міжнародних науково-технічних конференціях: «Экономические и гуманитарные науки» (м. Харків, 2014 р.); «Технології та інфраструктура транспорту» (м. Харків, 2018 р.); «Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации» (м. Курськ, 2015 р.); всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку» (м. Харків, 2015 р.); «Модернізація вищої освіти та проблеми управління якістю підготовки фахівців. Удосконалення інформаційно-ресурсного забезпечення навчального процесу» (м. Харків, 2014 р.); «Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України» (м. Київ, 2016 р.); «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 2016 р.).

Публікації. Результати дисертаційної роботи опубліковано в 72 авторських публікаціях, серед них: одноосібна монографія (обсягом 26,0 друк. арк.), 7 статей у колективних монографіях (особисто здобувачеві належить 4,65 друк. арк.); 28 статей у наукових фахових виданнях України (загальним обсягом 20,2 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 17,8 друк. арк.), із них 12 – у виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 3 статті у зарубіжних виданнях (загальним обсягом 2,2 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 1,55 друк. арк.); 33 тези доповідей у збірниках за матеріалами конференцій (загальним обсягом 6,7 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 6,55 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 59,75 друк. арк., із яких особисто здобувачеві належить 56,55 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 630 сторінок машинописного тексту. Дисертація містить 45 таблиць, з них 22 займає 42 повних сторінки; 85 рисунків, з них 26 займають 26 повних сторінок; 17 додатків – на 151 сторінці; список використаних джерел з 489 найменувань – на 51 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 361 сторінку.

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 [471].

За результатами дослідження низки джерел [5; 15; 21; 26; 146; 152; 310; 349, 350, 430] 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 здійснюються груди, глибше дихається [15].

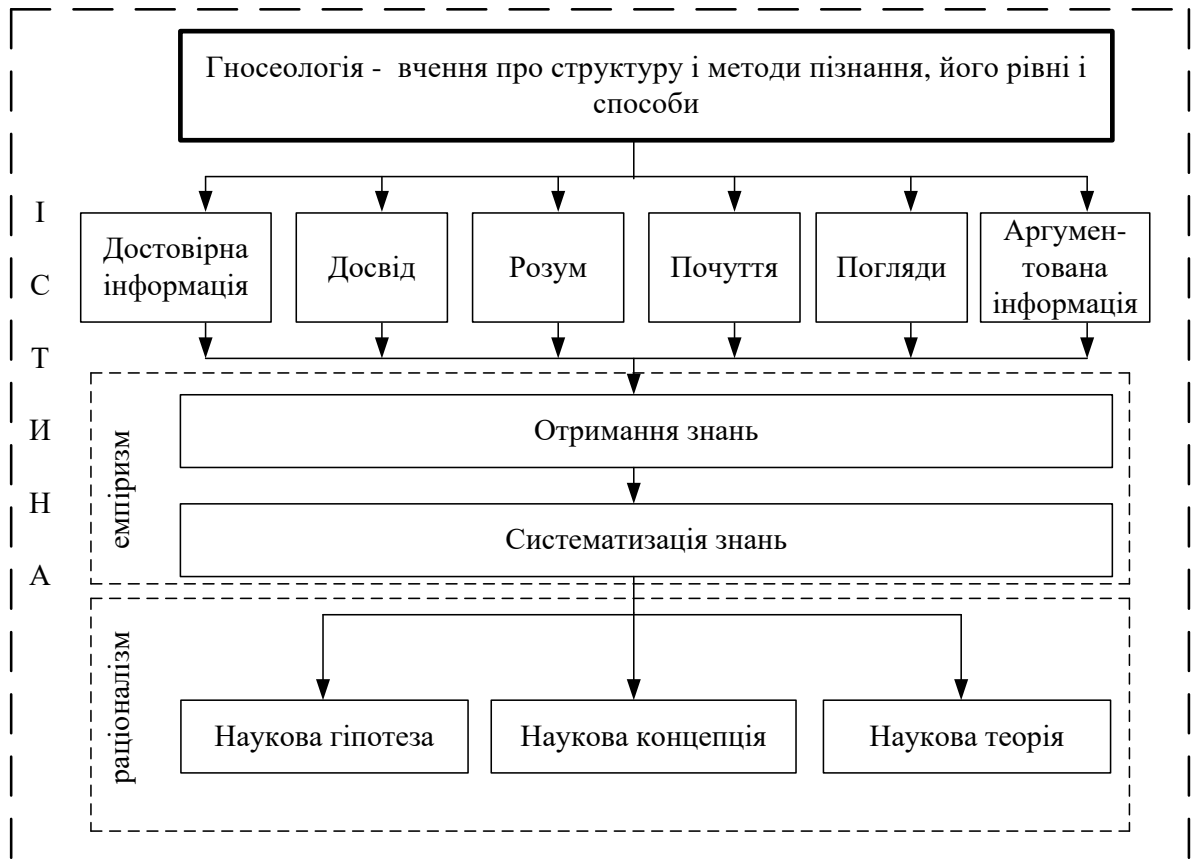


Рис. 1.1. Філософська сутність гносеології (авторська розробка)

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 [18].

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
Філософи-скептики	
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 досягнути істину. На цьому

1	2
Філософи-сенсуалісти	
	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
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» (<i>tabula rasa</i>), «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
Філософи-раціоналісти	
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

Продовження табл. 1.1

1	2
	<p>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</p>

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).

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.

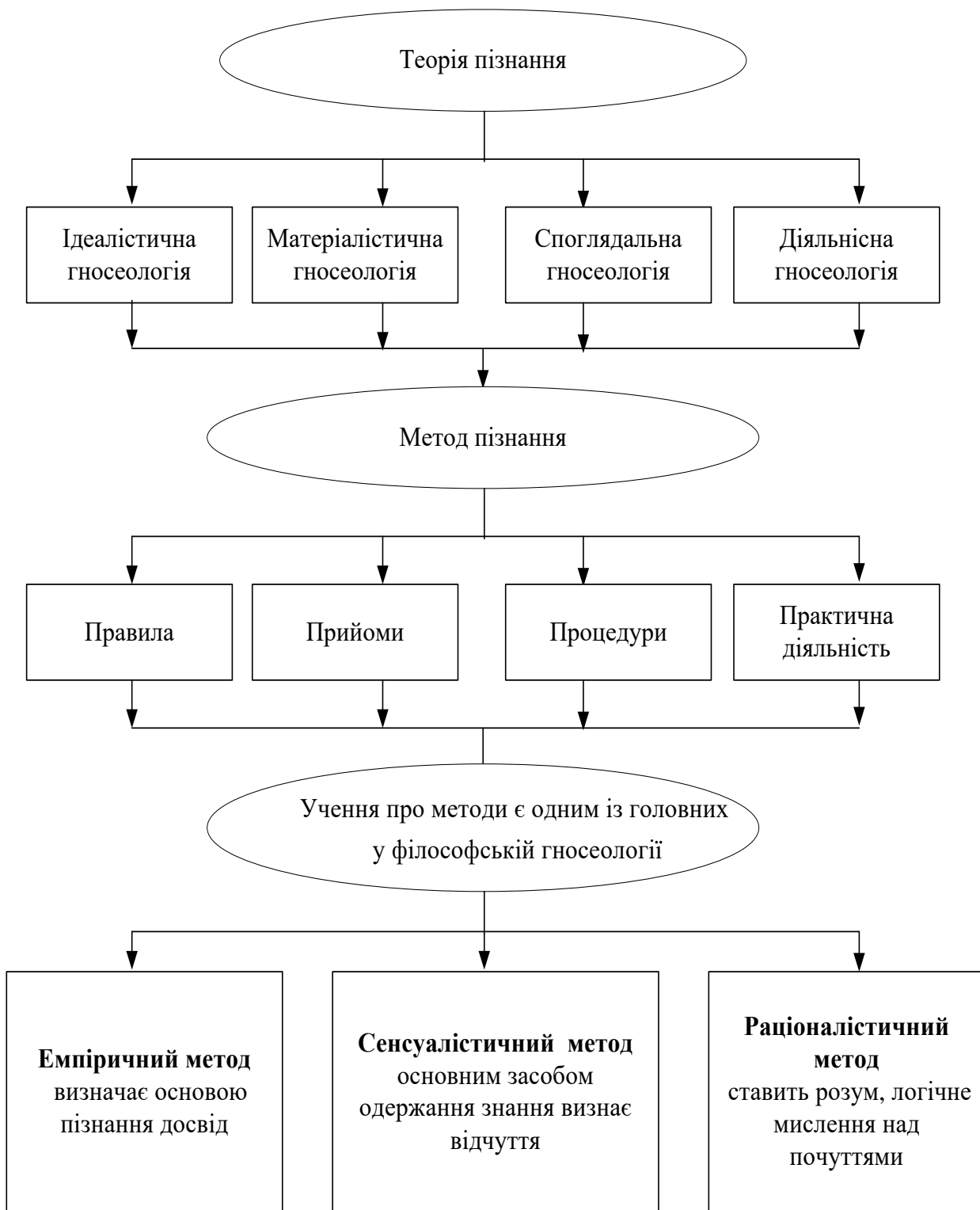


Рис. 1.3. Теорія пізнання в історії філософії (авторська розробка)

На початку Античного часу монополія мала вплив на дослідження проблем пізнання взагалі та наукового пізнання зокрема і знаходилася у предметній площині такої науки, як філософія. 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.) [13].

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 зростає.

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 ввійшло в суспільну свідомість, що сумніватися в ньому здається неможливо [13].

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 [13].

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.

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.

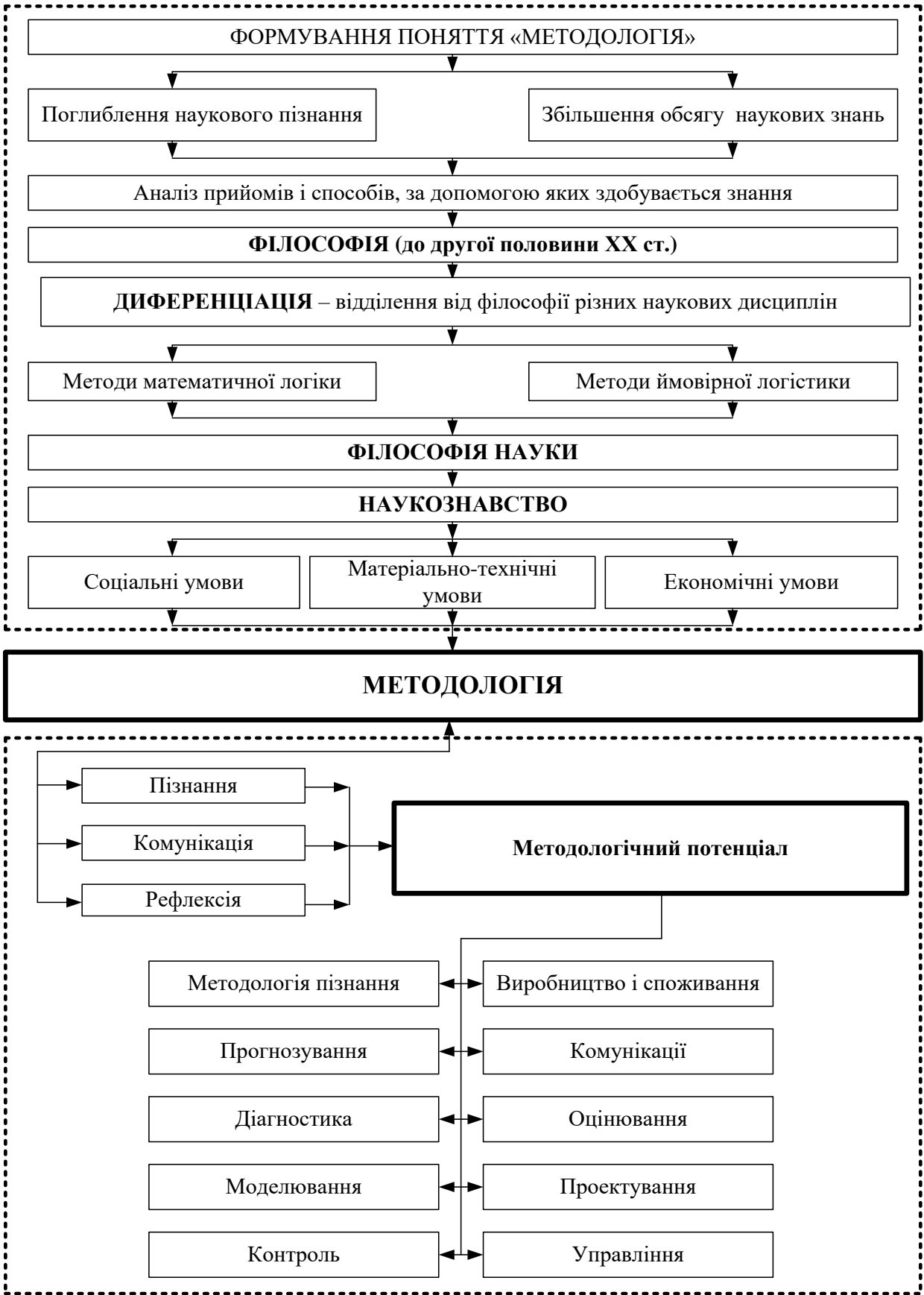


Рис. 1.4. Формування сутності методології як ідеологічної платформи вирішення наукової проблеми (авторська розробка)

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, організація, регулювання, 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 набирив 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
Етап I (XVIII ст. – до 30-pp. XX ст.)				
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 порізному, 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	

1	2	3	4	5
Етап II (30–60-ті рр. XX ст.)				
1929–1933 рр. «Велика депресія» («Чорний четвер»)	Різка 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 неминуча 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.
Етап III (60-ті рр. XX ст. до сьогодні)				
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.	

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 імпортовані 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.) [471].

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
Етап I (XVIII ст. – до 30-х рр. XX ст.)			
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. Така ситуація забезпечується якісно новим рівнем виробництва, що ґрунтується на безперервному запровадженні інноваційних технологій, нововведеннями на всіх рівнях – технологічному, управлінні й організації виробництва, якості продукції та послуг, освоєння нових ринків реалізації
1912	Л. фон Майсес (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

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
1920	А. Пігу (A. Pigou)	Економіка добробуту	За відсутності інфляційних очікувань зростання цін спричиняє збільшення заощаджень і зменшення споживання, що приводить до зниження цін, а економіку – до рівноважного стану. Подібно у ситуації неповної зайнятості та зниження цін економічні агенти все менше зберігають та більше споживають, що сприяє стабілізації цін та зайнятості
1920	Дж. Кітчін	«Цикли Кітчина» («Цикли запасів»)	Короткотермінові економічні цикли з властивим періодом 3–4 роки. Існування таких циклів обумовлено коливаннями світових запасів золота, однак у теперішній час таке трактування не є прийнятним. У сучасній економічній теорії механізм генерування таких циклів пояснюють запізненням у часі (часовими лагами) руху інформації, що впливають на ухвалення рішень комерційними організаціями
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 Кітчина»)	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 унаслідок порушень у галузі грошового попиту та пропозиції. Розглядали зміну відсоткової ставки та розмірів кредиту як визначальний інструмент управління інвестиційним процесом, стабілізації економічного циклу та досягнення економічного зростання. Економічні кризи приводили до коливань кон'юнктури, яких можна уникнути шляхом зміни купівельної потужності 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

1	2	3	4
Етап II (30–60-ті рр. XX ст.)			
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 Гаяк (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 порівнянно з феодалізмом виробництво матеріальних цінностей. Кризи демонструють нездатність капіталізму управляти продуктивними силами, які він викликав до життя
Етап III (60-ті рр. XX ст. – до сьогодні)			
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. Він асоціював основні тенденції розвитку з теорією довгих хвиль (чергування спадів та підйомів у розвитку економіки), а також із класовою боротьбою та формами володарювання буржуазії. Класова боротьба сприймається як одна з найважливіших складових економічної історії. Також він пов'язує «пізньокапіталістичну» кризу із впливом довгих економічних хвиль на класову боротьбу
1999	М. Монтес, 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, однією з причин чого є фундаментальні, позитивістські погляди вчених, які віддають перевагу емпіричним дослідженням і недооцінюють роль та цінність філософських поглядів.

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».

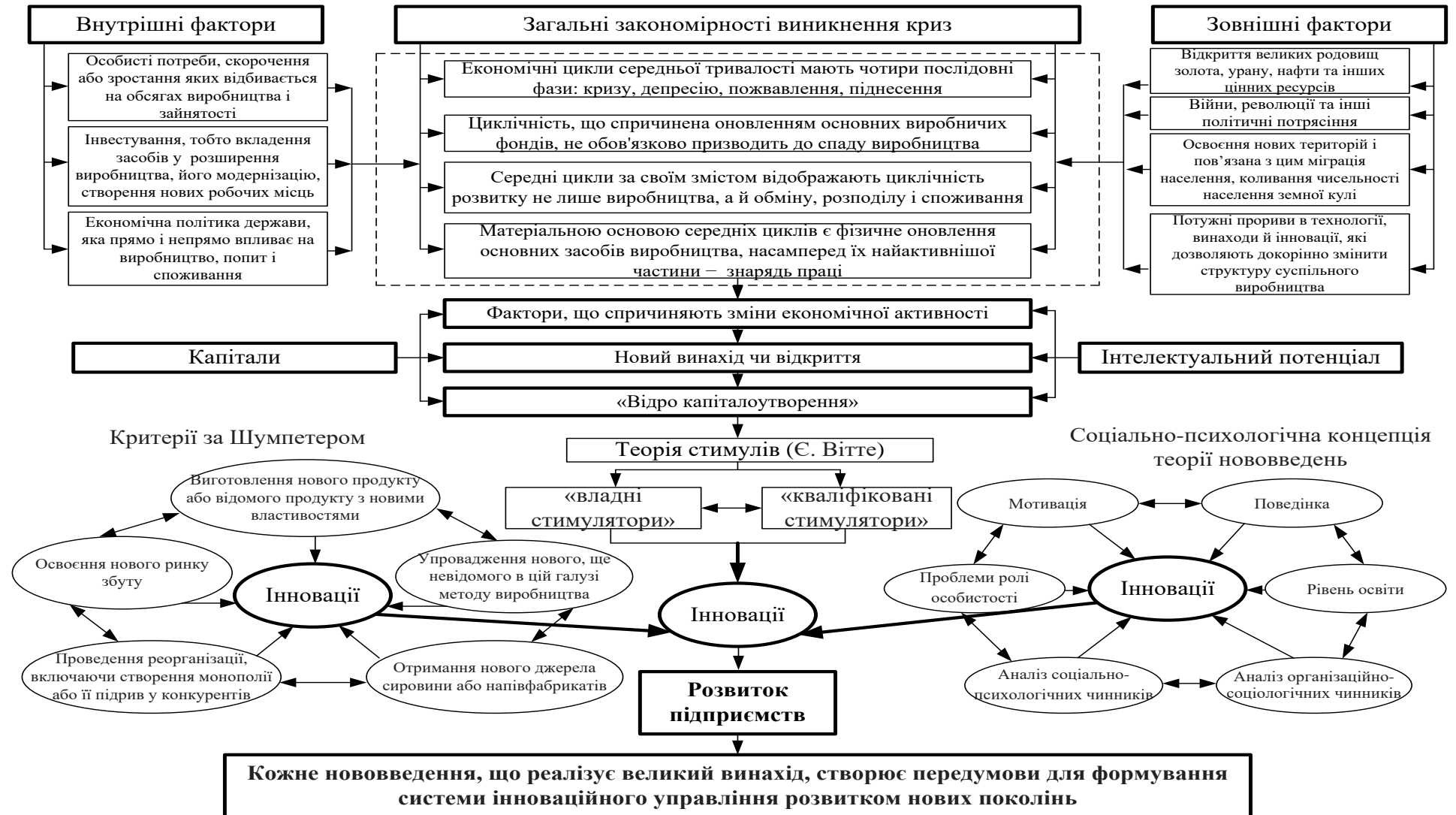


Рис. 1.5. Науково-історичне підґрунтя формування інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Шумпетер розрізняє п'ять характерних випадків нових комбінацій [10]:

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 [11].

Важлива роль також відводиться питанню про можливість високих темпів інновацій, що вирішує теорія стимуляторів (Є. Вітте) [11]. 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) – своєї 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 додаткових 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 досить 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 споживачам 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 широкого спектру послуг готельно-ресторанного господарства можуть урятувати становище [15; 17].

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» [299; 453; 471; 472; 474; 477] наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз економічної сутності поняття «система»

(сформовано автором)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Бібліотека економіста [453]	Це щось ціле, створене з окремих частин і елементів для цілеспрямованої діяльності
Академічний тлумачний словник [474]	Порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь
Словопедія [472]	Порядок, зумовлений правильним розташуванням частин, стрункий ряд, зв'язане ціле
Словопедія [472]	Сукупність принципів, покладених в основу певного вчення

1	2
Вікіпедія [471]	Множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою і мають мету
Сагатовський В.М. [299]	Це скінченна множина функціональних елементів і відношень між ними, відокремлена із середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу
Філософська енциклопедія [477]	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).

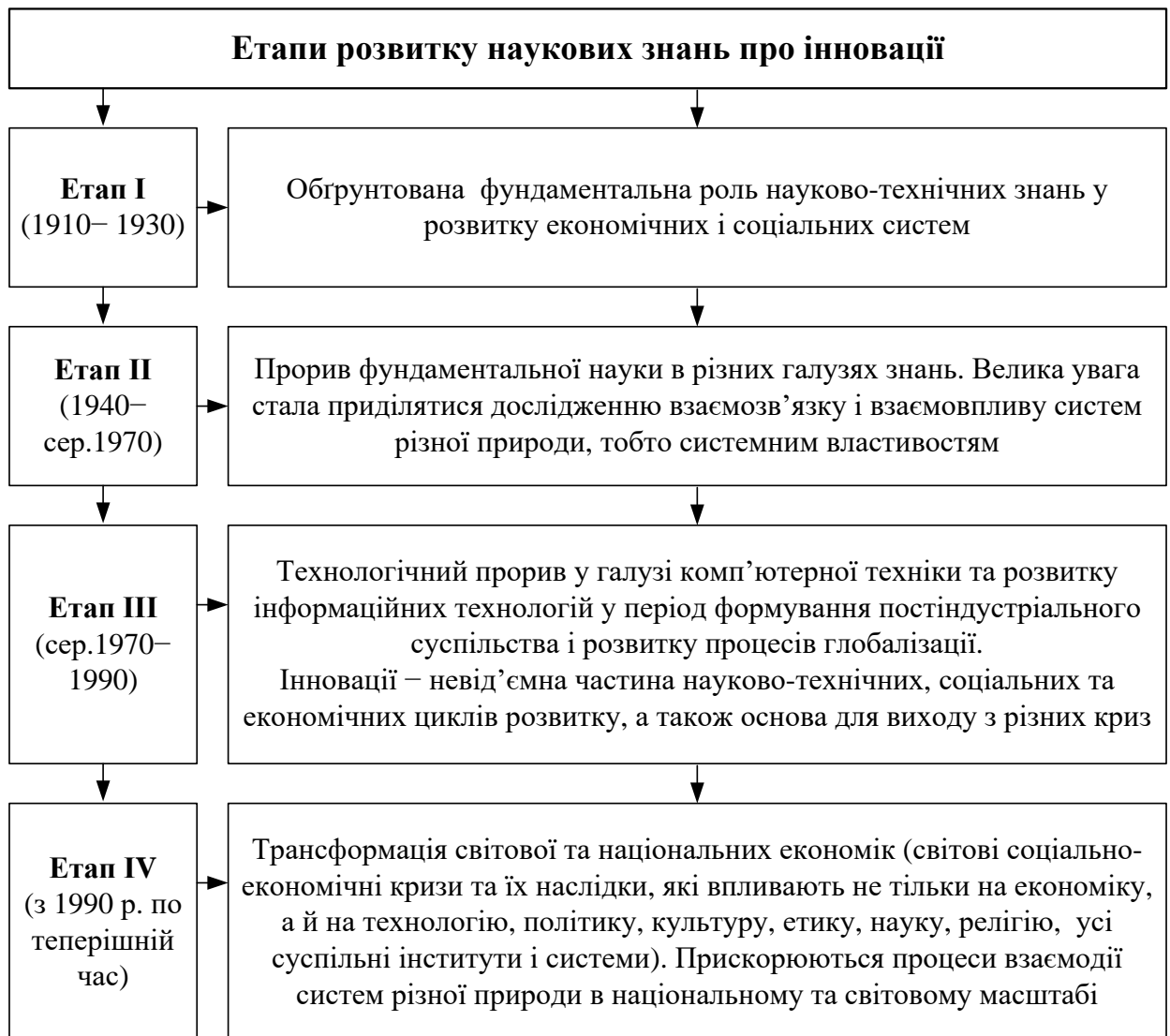


Рис. 1.6. Етапи розвитку наукових знань про інновації

Важливим етапом вивчення інновацій є їх класифікація за низкою певних ознак. Світ інновацій різноманітний, проте їх ад'єктивний характер та багатовекторне використання вимагають формування класифікатора інновацій, що дасть можливість досягнути їх роль у розвитку підприємств, а саме:

охарактеризувати направленість та ефективність інноваційного розвитку;

сформуванати перспективність інноваційного розвитку;

визначити зв'язки між різними видами інновацій;

обґрунтувати вибір методів управління інноваційним розвитком відповідно до особливостей будь-якого інноваційного процесу, що впливає на ефективність прийняття управлінських рішень;

розробити механізми та організаційні форми інноваційного управління розвитком підприємств залежно від виду та напрямку нововведень;

реалізувати процес інноваційного управління розвитком підприємств залежно від використання різновекторних інноваційних технологій у сучасних умовах господарювання;

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.

Проблема відсутності єдиного напрямку до тлумачення терміну «інновація» призводить до неоднозначності визначення цього поняття вченими-економістами і потребує його уточнення. Інновації є визначальним чинником під час формування управлінських рішень щодо впровадження інноваційного управління розвитком у діяльність підприємств. Тому актуальною є проблема визначення теоретико-методологічного базису поняття «інновація», що є ґрунтовним напрямом прогресивного соціально-економічного розвитку. Аналіз економічної сутності поняття «інновації» подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Аналіз економічної сутності поняття «інновації»

(сформовано автором)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Санто Б. [302]	Процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми

1	2
	властивостями виробів, технологій, і, у випадку якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, своєю появою на ринку може принести додатковий дохід
Друкер П. [102]	Особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс запровадити новий вид бізнесу або послуг
Короткий термінологічний словник [467]	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 [472]	Нова думка, ідея, реформа, процес, орієнтовані на створення, розвиток і якісне вдосконалення нових видів виробів, технології, організаційних форм
Вікіпедія [471]	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. [21]	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. [20]	Будь-яка зміна в первісній структурі виробничого організму як з позитивними, так із негативними

1	2
	соціально-економічними наслідками
Калініченко Л. [167]	Упровадження новацій у виробництво, кінцевий результат інноваційної діяльності, що реалізується у вигляді нового продукту, процесу, методу, який використовується в практичній діяльності
Паламарчук В. [264]	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. [441]	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. [477]	Елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, дотримання режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції
Друкер П. [102]	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Словопедія [472]	Це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку

1	2
Короткий термінологічний словник [460]	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 [471]	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
Шатун В.Т. [391]	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. [283]	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.

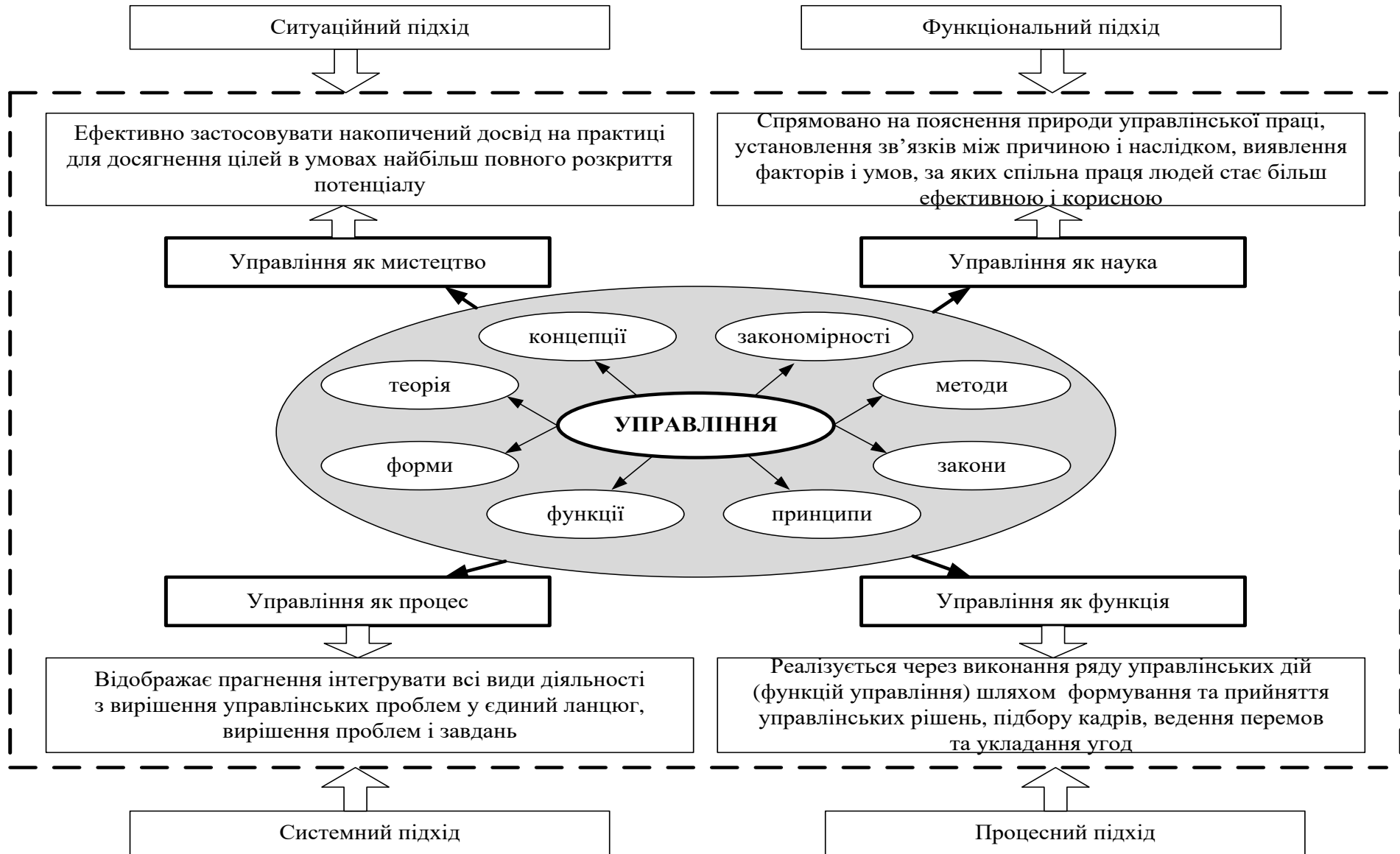


Рис. 1.7. Формування парадигми управління як економічної системи (авторська розробка)

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

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 сформувати 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

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	Суворая, 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"> – підприємство концентрує увагу на зниженні собівартості, щоб виробляти товари за доступними цінами; – споживачі зацікавлені в купівлі товарів, які виробляє це підприємство. У цій ситуації стає можливим стан перевищення попиту на товар над його пропозицією, унаслідок чого основним завданням підприємства стає пошук напрямів розширення виробництва; – споживачі знають про наявність виробів-аналогів. Вони здійснюють свій вибір на основі порівняння цін на аналогічні товари
	Вдосконалення товару	<p>Передбачас, 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"> – Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; – закономірність переважної ефективності свідомого планомірного управління; – закономірність співвідносності керуючої і керованої систем, суб'єкта та об'єкта управління; – закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні
	Окремі	<ul style="list-style-type: none"> – Закономірність зміни функцій управління; – закономірність оптимізації кількості ступенів управління; – закономірність концентрації функцій управління; – закономірність поширеності контролю

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 [10, 284] неорганічної матерії, органічної матерії, соціальної матерії, свідомості.

Аналіз економічної сутності поняття «розвиток» наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Аналіз економічної сутності поняття «розвиток»

(сформовано автором)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Кузьменко О.К. [181]	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 [472]	Процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), у результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого
Філософська енциклопедія [477]	Незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку

1	2
Вікіпедія [471]	Незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів
Раєвнева О.В. [284]	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
Дунда С.П. [105]	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. [271]	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. [182]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить певні стадії життєвого

1	2
	циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності
Плугіна Ю.А. [268]	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
Мескон М.Х. , Альберт М., Хедоури Ф. [216]	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

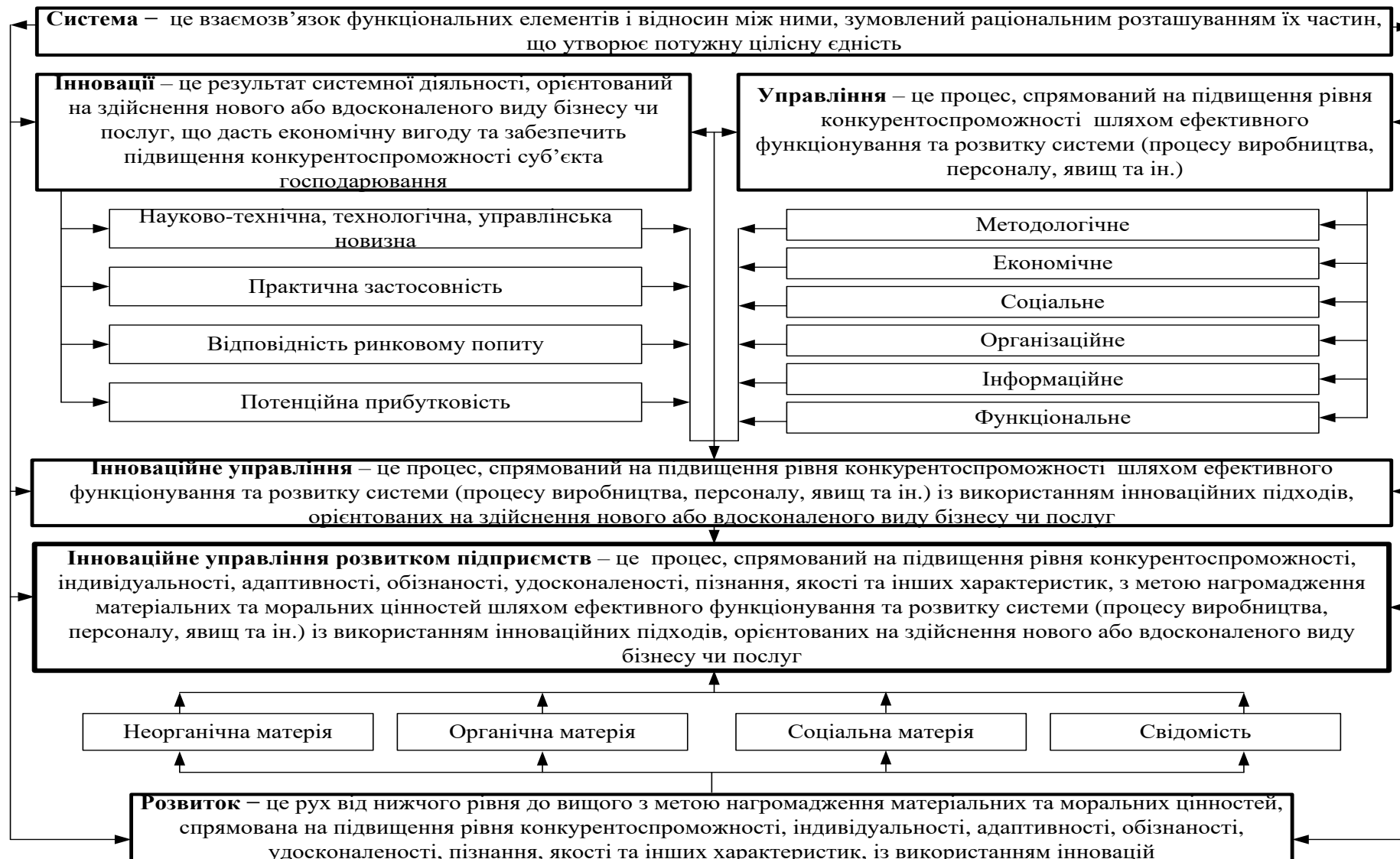


Рис. 1.8. Декомпозиційний аналіз поняття «інноваційне управління розвитком підприємств» (авторська розробка)

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.

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], Ф. Валента [20], П. Друкер [102], О. Кузьмін [183, 184], М. Мескон [215], В. Прохорова [276], О. Раєвнева [284], А. Садеков [300], В. Шатун [391] та ін. Науковці визначили причини виникнення різних

концепцій інноваційного управління розвитком підприємств та основні напрями еволюційного розвитку.

Вважаємо за необхідне систематизувати основні положення і погляди 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 [25], 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, урахуваючи 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 розвитком 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.

До основних чинників, що стримують впровадження інновацій у підприємстві, необхідно віднести такі: низький інноваційний потенціал підприємства; неінформативність щодо інноваційних технологій, ринків збуту та обмеженість співпраці з іншими підприємствами й організаціями. Усі зазначені негативні чинники є результатом неузгодженості виробничих, економічних та інформаційних зв'язків, що є наслідком 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).

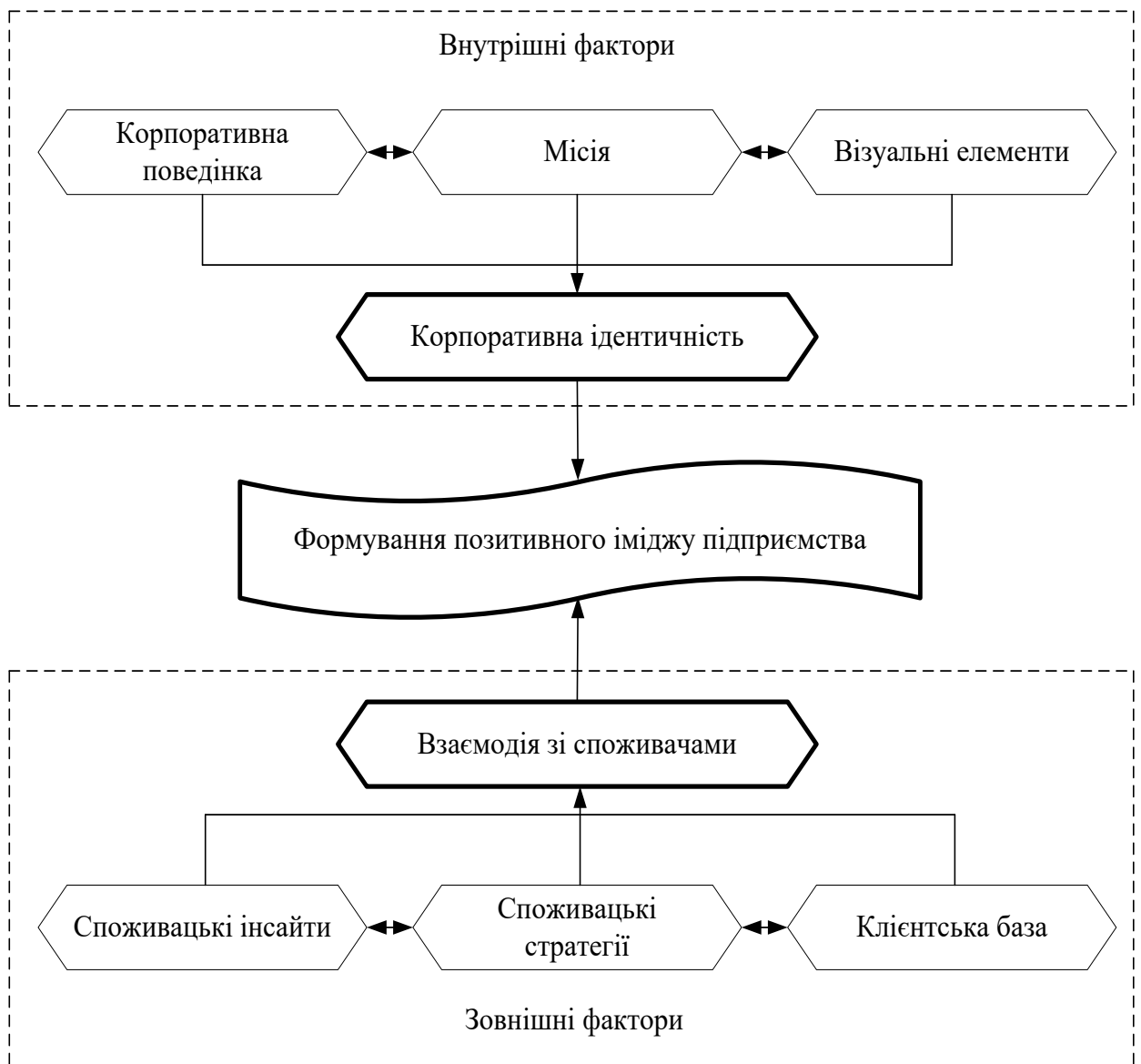


Рис. 1.9. Елементи формування позитивного іміджу підприємства (авторська розробка)

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.

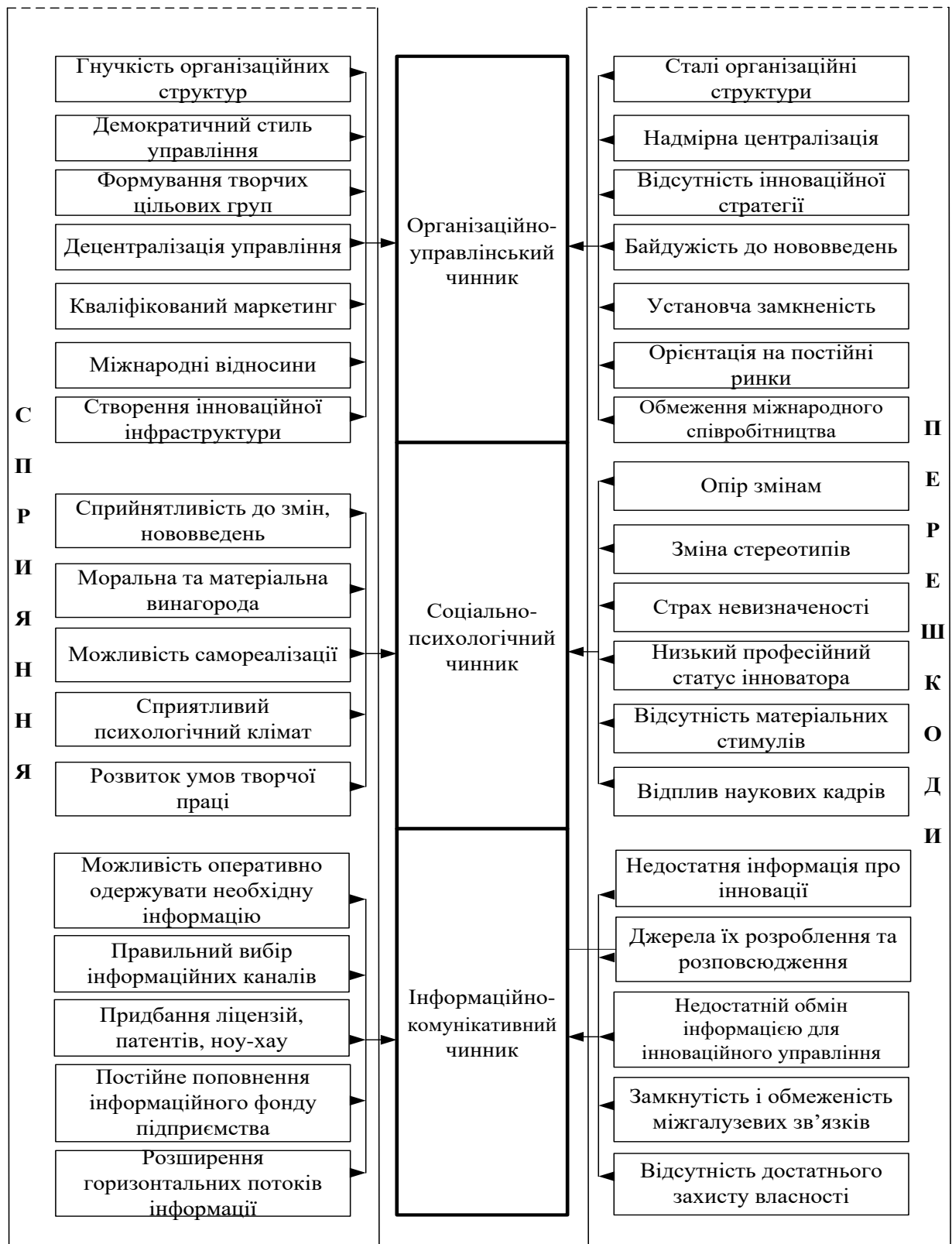


Рис. 1.10. Чинники, що сприяють та перешкоджають застосуванню інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

Отже, на підставі дослідження літературних джерел [5; 6; 29; 148; 167; 183; 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.

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.

На думку Л. Прокопишина [274], 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 [454], 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 [454]. 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 [454].

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 [454].

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

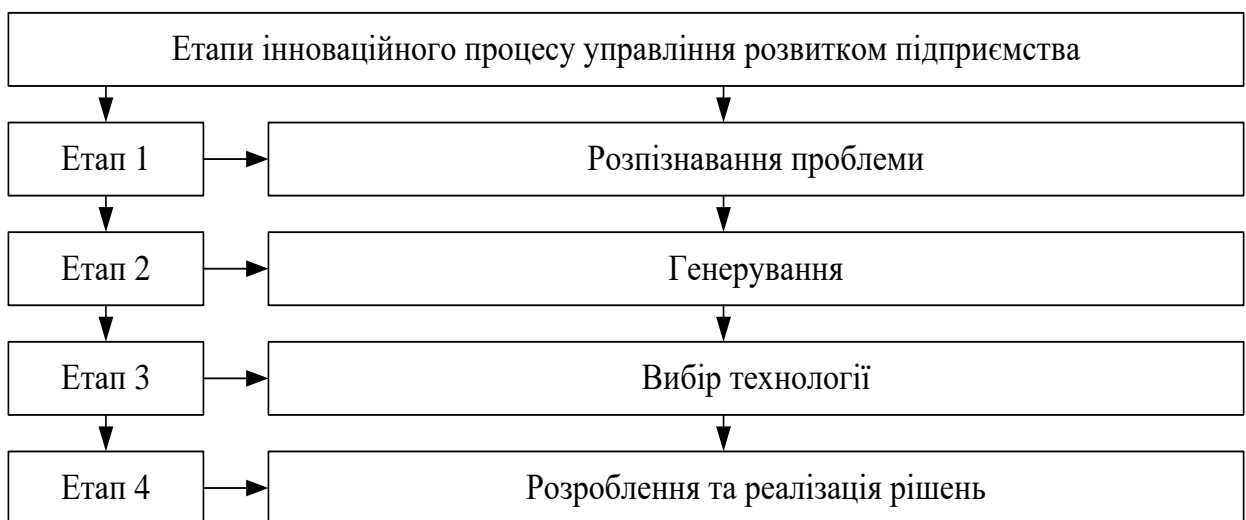


Рис. 1.11. Етапи інноваційного процесу управління розвитком підприємства (складено автором на основі джерела [454])

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 [140], 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 [131]. 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 [461] 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).

Таблиця 1.9

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

(сформовано автором на основі джерел [10; 95; 102; 144; 211; 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

1	2
	<p>досягти цих цілей». Це дає можливість говорити про інноваційне управління підприємством як про особливий вид діяльності, цілісну систему, яка має специфічне значення</p>
<p>Організаційний</p>	<p>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</p>
<p>Правовий</p>	<p>Включає питання економіко-правового регулювання процесів інноваційного управління розвитком підприємств із дотриманням нормативних актів, які регламентують законність інноваційного управління розвитком підприємства</p>
<p>Процесний</p>	<p>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</p>

1	2
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 [464].

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. [95; 144; 172; 213].

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.

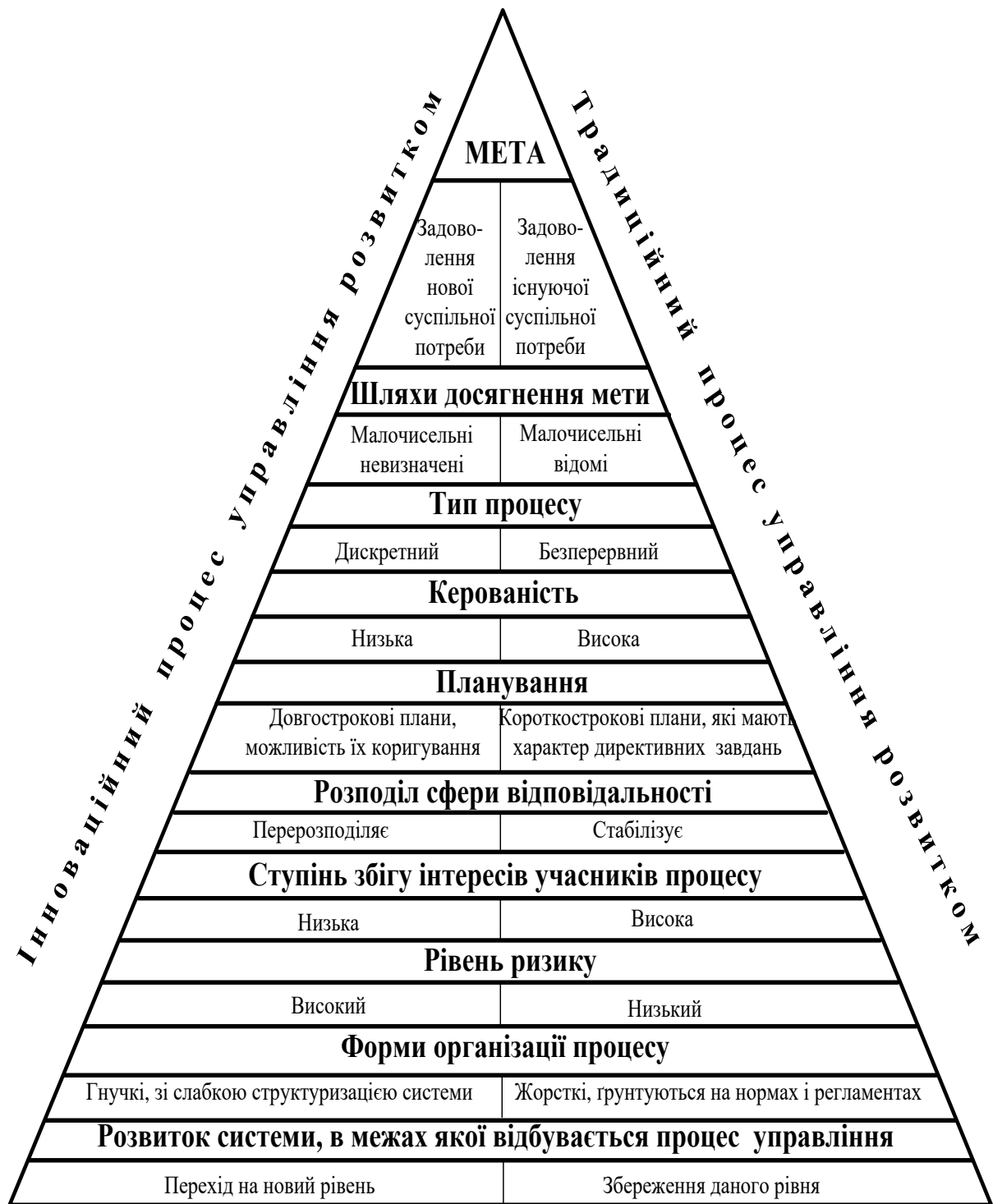


Рис. 1.12. Відмінності концепцій інноваційного та традиційного управління розвитком підприємств

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.

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 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.

Необхідно відмітити, що на ринку існує велика кількість підприємств із низьким рівнем продукування та впровадження інновацій, що пояснюється відсутністю на підприємствах інноваційних управлінців, які здатні креативно мислити.

Згідно даних наукової літератури, концепція є тотожною з теорією. Проте її сутність полягає як в інтеграції знань, так і в існуванні як самостійної форми організації.

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

Таким чином, інноваційне управління розвитком підприємства є суттєвим конкурентним інструментом, який неодмінно відіграє вирішальну 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 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 організують його впровадження.

Необхідно зазначити, що існує велика кількість підприємств, що мають низький рівнем продукування та впровадження інновацій, наслідком цього є відсутність на підприємствах персоналу, який здатний формувати креативні інноваційні ідеї.

У науковій літературі концепція є тотожною з теорією. Проте її сутність полягає як в інтеграції знань, так і в існуванні як самостійної форми організації.

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що створення, розроблення та застосування інноваційного управління розвитком підприємства може стати основою його успіху. Інноваційне управління розвитком підприємства є суттєвим інструментом для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання з урахуванням внутрішнього та зовнішнього впливу.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [36, 40, 83, 93, 276].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ2.1. 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 [479], 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 [353], 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.

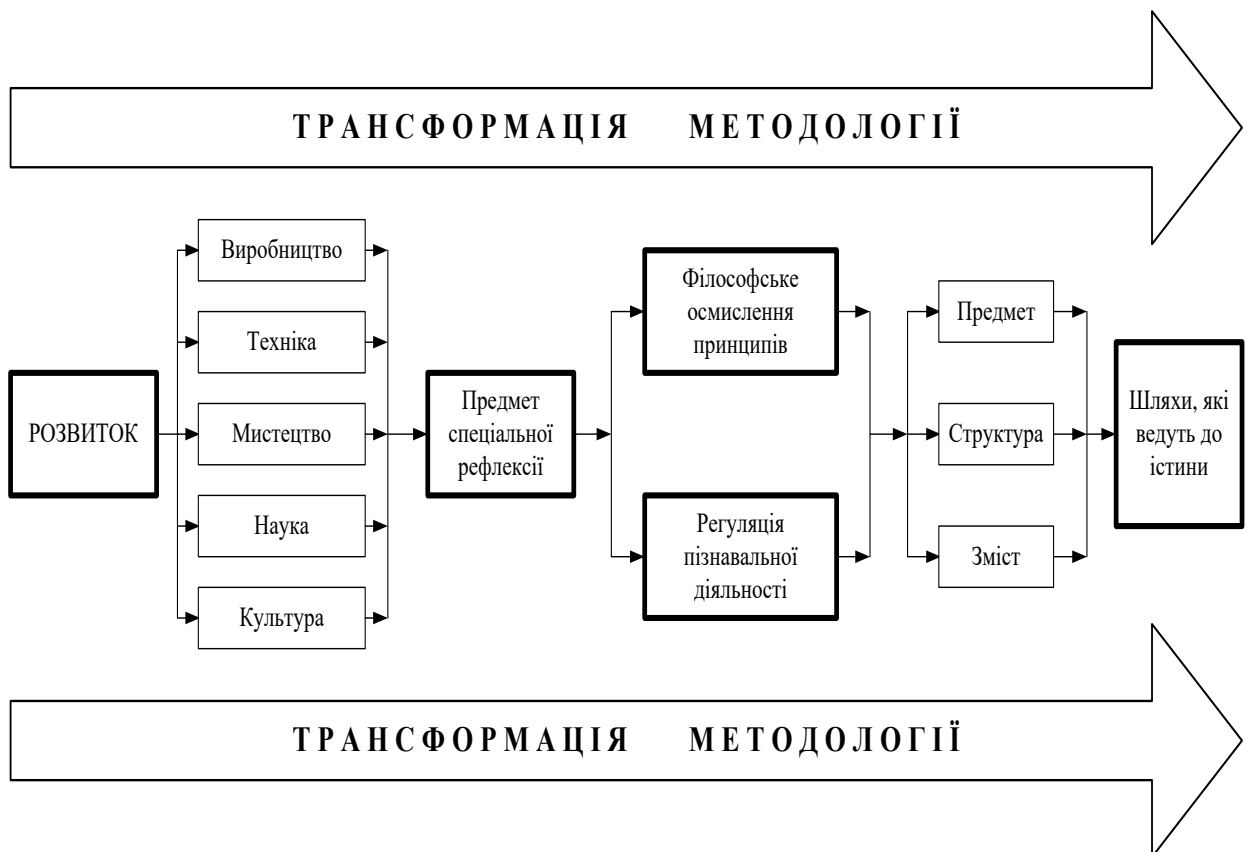


Рис. 2.1. Трансформація методології (авторська розробка)

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 [353].

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 підприємства (рис. 2.2).

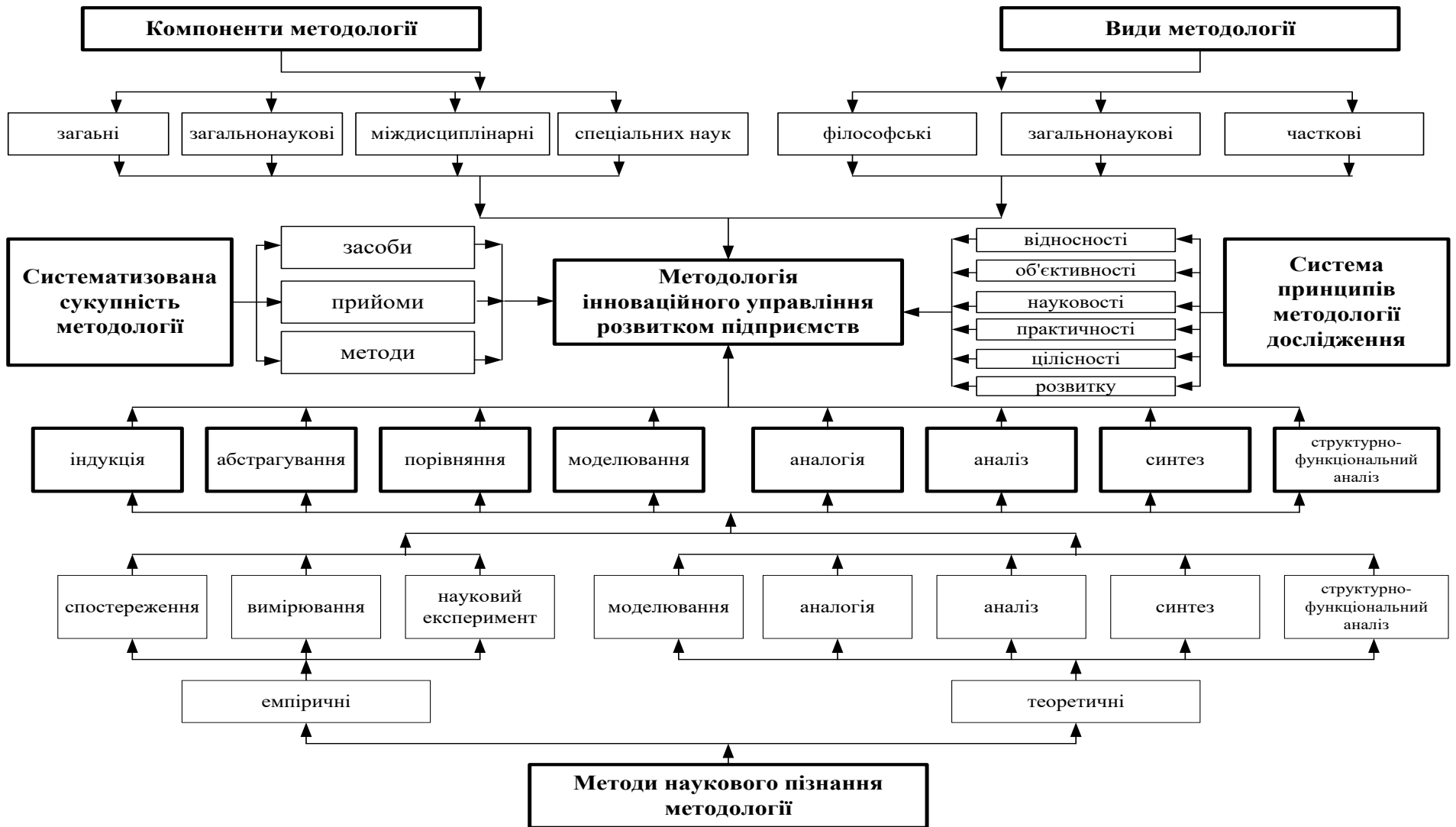


Рис. 2.2. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

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. 2.3. 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, конкретно-наукові принципи, що лежать в основі теорії певної дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань [119; 348; 394] (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 [17; 20; 26; 167; 193; 284])

Назва компонента методології	Сутність компонента методології
1	2
Загальні	Філософське вчення про методи пізнання і перетворення дійсності процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств.

1	2
	<p>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.</p> <p>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</p>
Загальнонаукові	<p>Складається з прийомів, операцій, методів, які вже описані наукою і застосовуються до формування інноваційного управління розвитком підприємств.</p> <p>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.</p> <p>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</p>
Міждисциплінарні	<p>Сукупність ряду синтетичних, інтегративних способів, що застосовуються на стиках наук, включаючи й групи наук, що функціонують у межах на основі вивчення</p>

1	2
	<p>певної форми руху матерії. Намагання подолати експансію так званого економічного імперіалізму в більшість галузей економічної науки. Ідеться про невиправдане засилля економічних наук методологічними засадами, теоретичним інструментарієм неокласики, мейнстріму 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</p>
<p>Спеціальних наук</p>	<p>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</p>

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 урахувувати 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.

Проблеми методології протягом тривалого часу не займали відповідного місця в розвитку науки, що пояснювалось механістичністю чи релігійністю поглядів на світ.

Взірцем пізнання були принципи механіки, розроблені Г. Галілеєм і Ф. Декартом. Емпіризм протягом багатьох століть був вихідною позицією під час розгляду всіх проблем [477].

Новий поштовх розвитку методології розглядали ідеалісти І. Кант і Г. Гегель, сутність якої полягала у формуванні закономірності в самому мисленні: сходження від конкретного до абстрактного, суперечності розвитку буття і мислення тощо.

На основі досягнень минулого були сформовані діалектичні методи пізнання реальної дійсності, сутність яких полягає у зв'язку теорії і практики, принципів 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

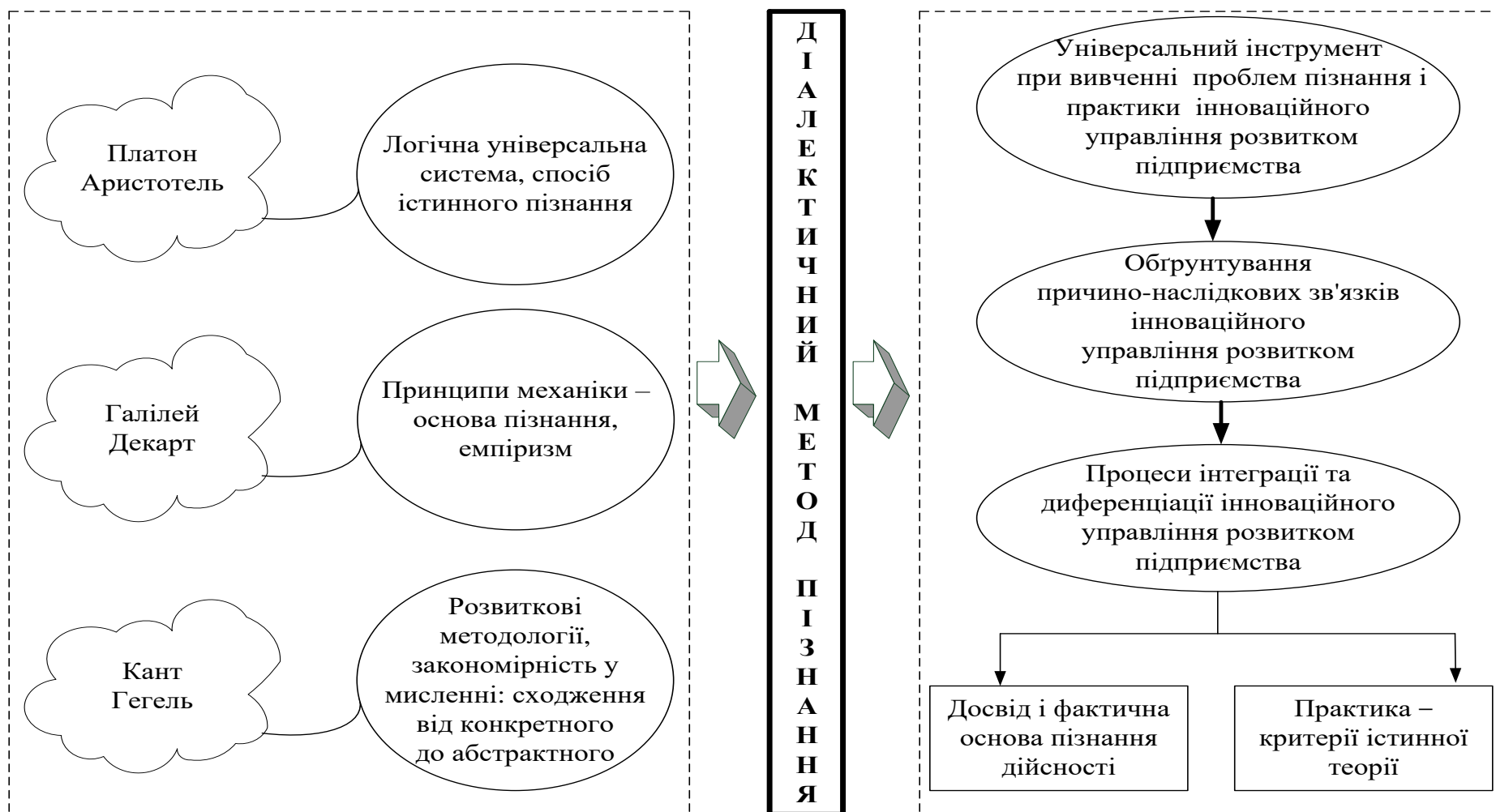


Рис. 2.4. Філософський вид методології інноваційного управління розвитком підприємства (авторська розробка)

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.

Наявні 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 [476].

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 ураховувати 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 [13; 123; 148; 152].

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 [13; 123; 148; 152; 453].

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 [6; 18; 24; 128; 134; 149; 152; 211; 324] сформовано систему моделей інноваційного управління розвитком підприємств, що наведено в табл. 2.2.

Система моделей інноваційного управління розвитком підприємств

(сформовано автором на основі літературних джерел [6; 18; 24; 128; 134; 149; 152; 211; 324])

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, тріступінчаста 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 тріступеневою 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 моделі всі дослідження економістів базувалися на тому, що організації приймали рішення виключно одного менеджера, що відповідав за те чи інше питання. І тільки цей відповідальний менеджер робив остаточний висновок. Дослідження показали, що до рішень на рівні усієї організації, зазвичай, приєднується багато менеджерів і остаточний вибір вони можуть зробити тільки в коаліції. Коаліція являє собою альянс між низкою менеджерів, які однаково бачать цілі організації, а також її пріоритетні напрями розвитку
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 торговельних 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

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.

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

Сучасні умови господарювання, які полягають у трансформації економічних відносин і характеризуються зміною перманентного середовища, загостренням і посиленням конкурентної боротьби вимагають від управлінців вітчизняних підприємств формування та впровадження

нових, найбільш ефективних підходів і форм інноваційного управління розвитком.

Розвиток підприємств полягає в обґрунтуванні еволюційного інноваційного управління розвитком підприємств, що залежить від поточної діяльності до визнання необхідності постійності цього процесу.

Більша частина підприємств, які функціонують стабільно чи з кризовими симптомами, мають враховувати факт можливого виникнення ризиків, що можуть призвести до дестабілізації в їх роботі, та мають постійно оновлювати окремі функціональні елементи інноваційного управління розвитком 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.

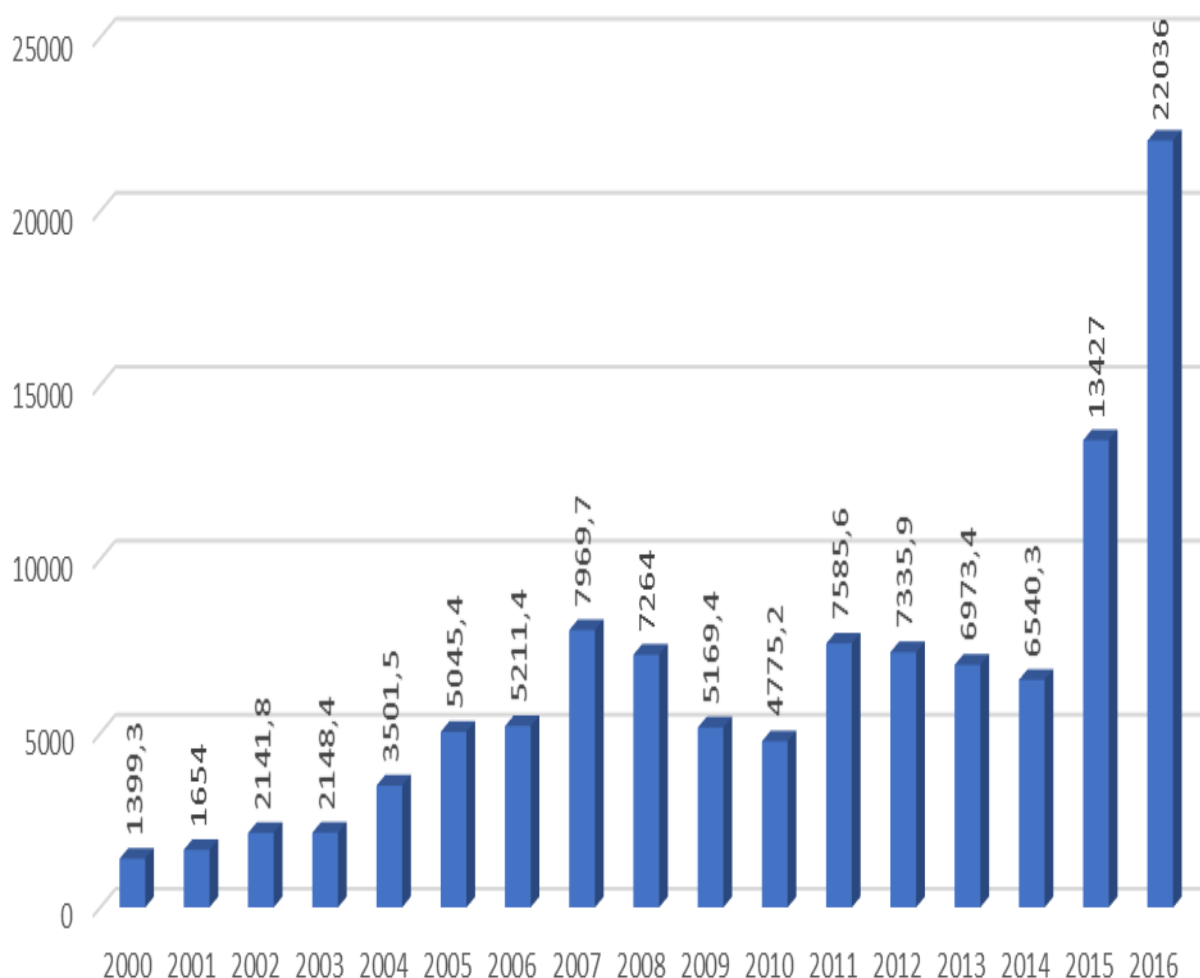


Рис. 2.6. Фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок власних коштів, млн грн.

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.

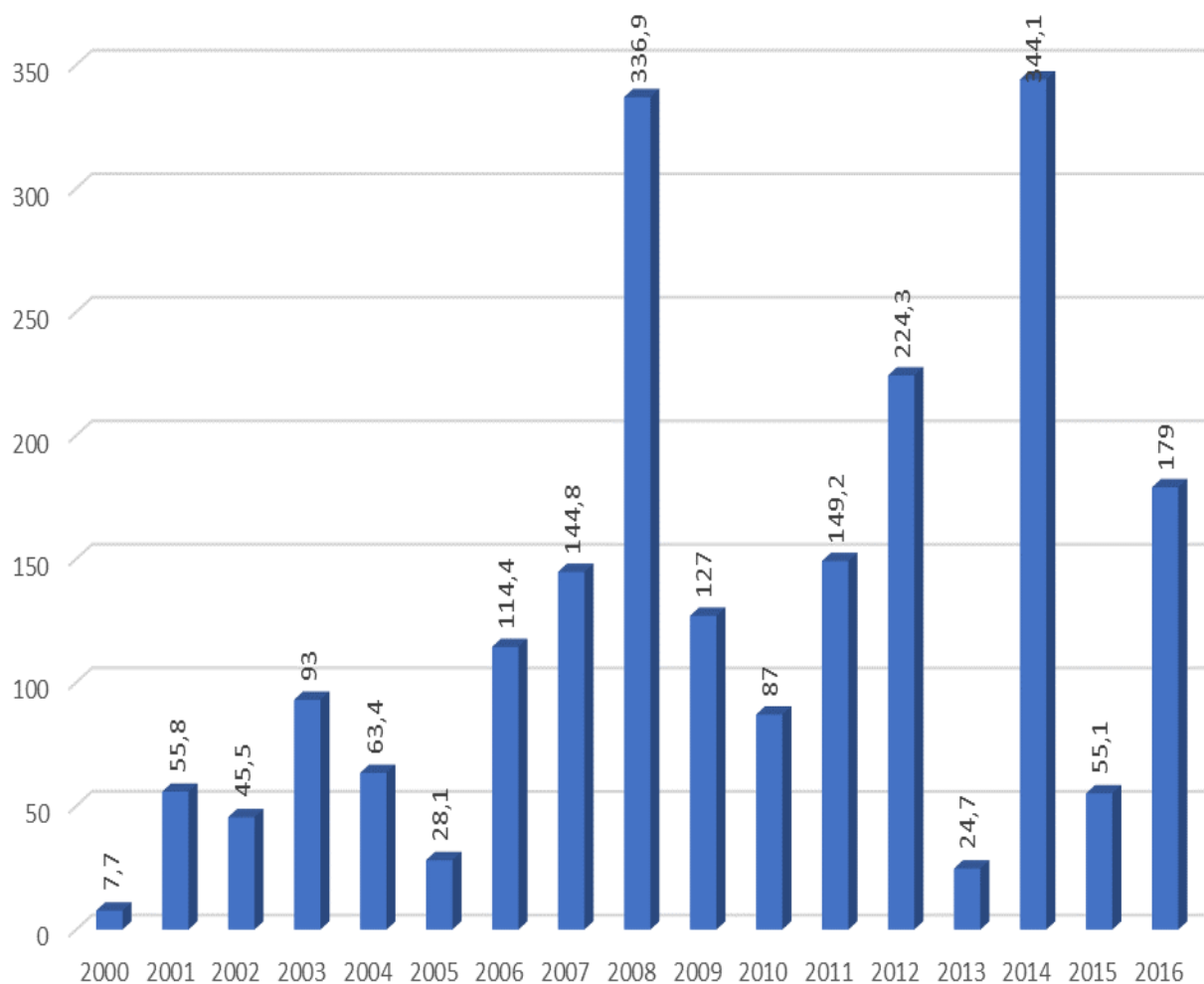


Рис. 2.7. Фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок державного бюджету, млн грн.

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).

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.

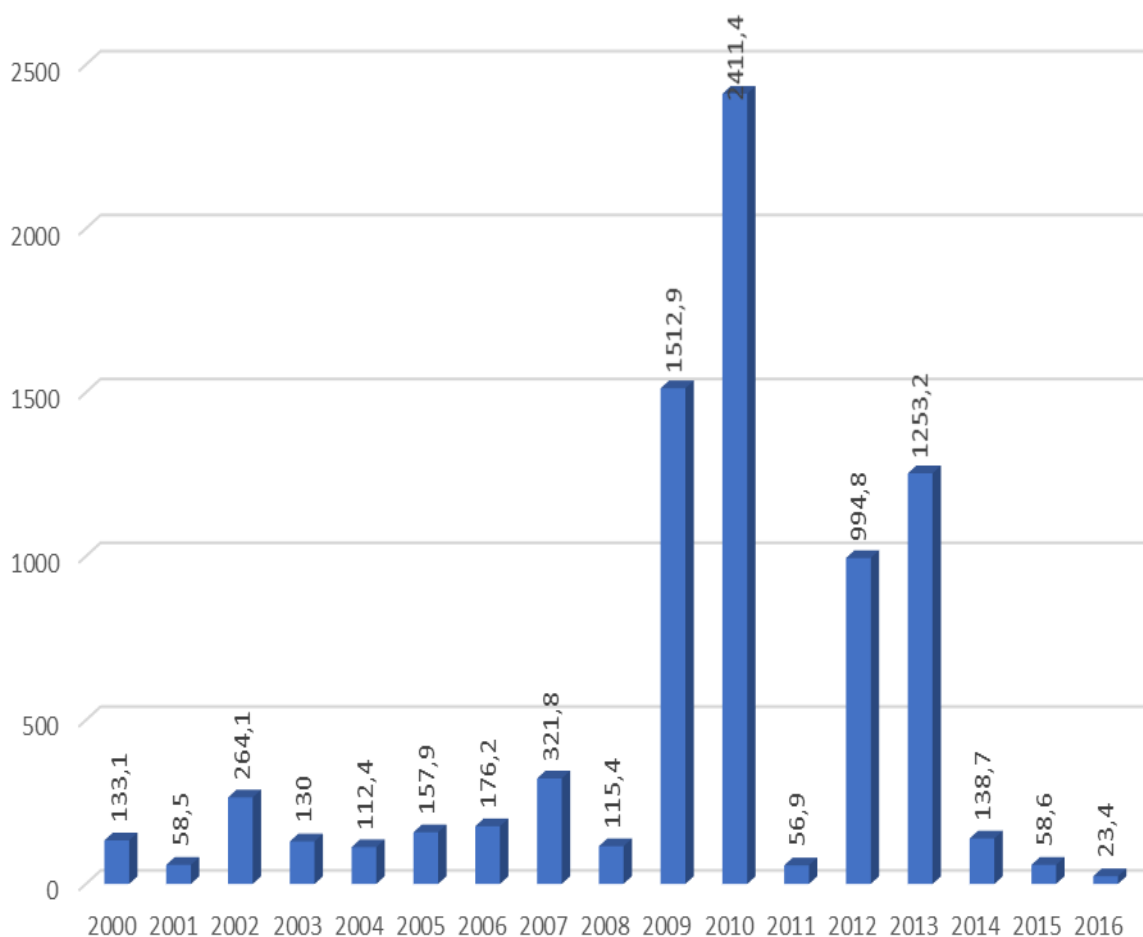


Рис. 2.8. Фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок коштів іноземних інвесторів, млн грн

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 підприємств є ефективним поєднанням технології, організації та креативного мислення персоналу, основою якої є раціональність та корисність, що протилежить авторитаризму, примушуванню, адмініструванню, та ґрунтується на стимулюванні креативних індивідуальних напрямів, розумовій енергії та винахідливості, що є оптимальним засобом застосування існуючих 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.

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.

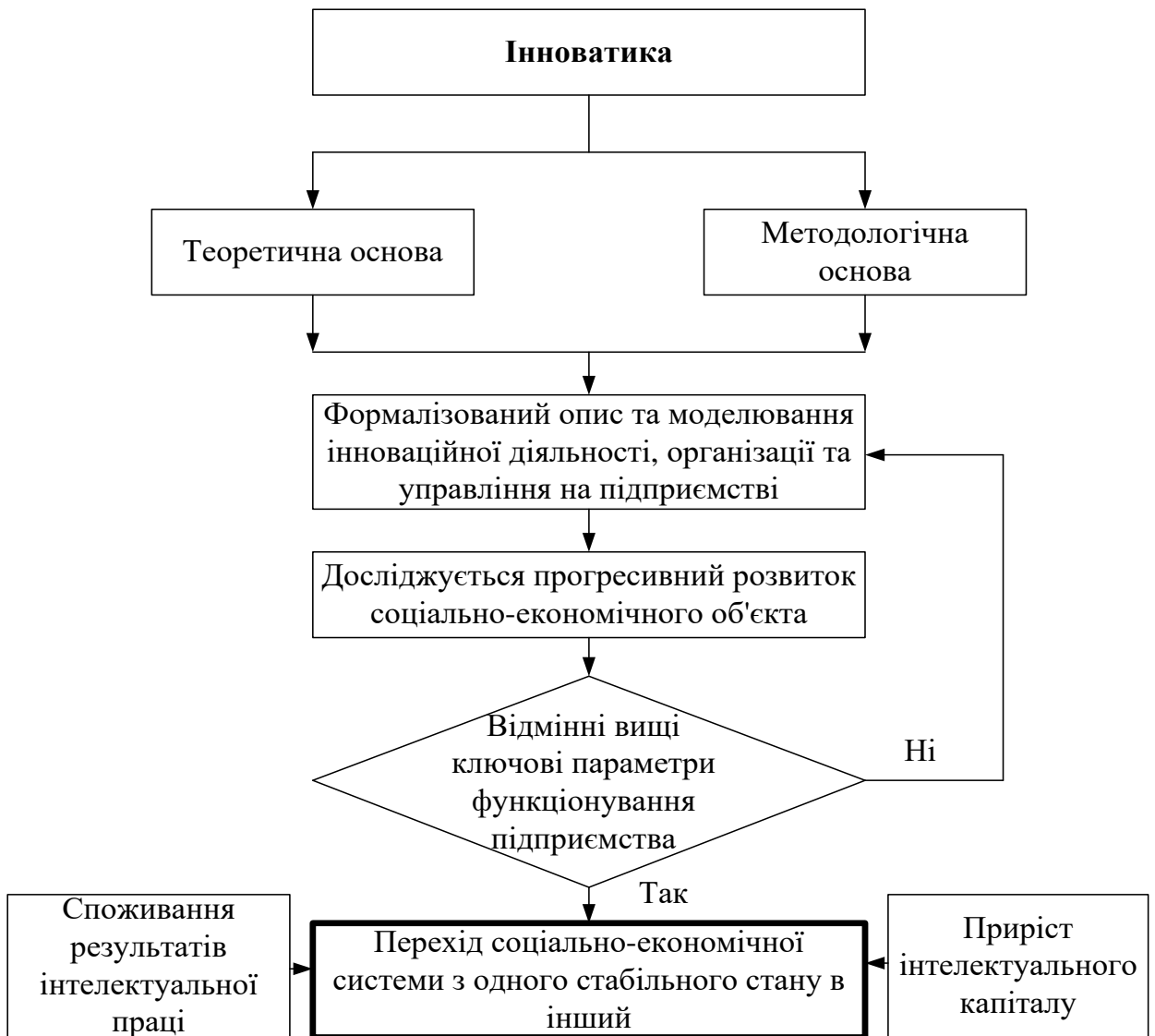


Рис. 2.9. Алгоритм формування переходу соціально-економічної системи з одного стабільного стану в інший на засадах інноваційного розвитку (авторська розробка)

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 макrorівні (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 ХХІ столітті несильно відрізняється від управління в ХХ, 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 ISO серії 9000 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 підприємства й забезпечать його перехід до нового рівня розвитку.

За результатами проведеного дослідження розроблено теоретико-методологічні основи інноваційного управління розвитком підприємств, які наведено на рис. 2.12.

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.

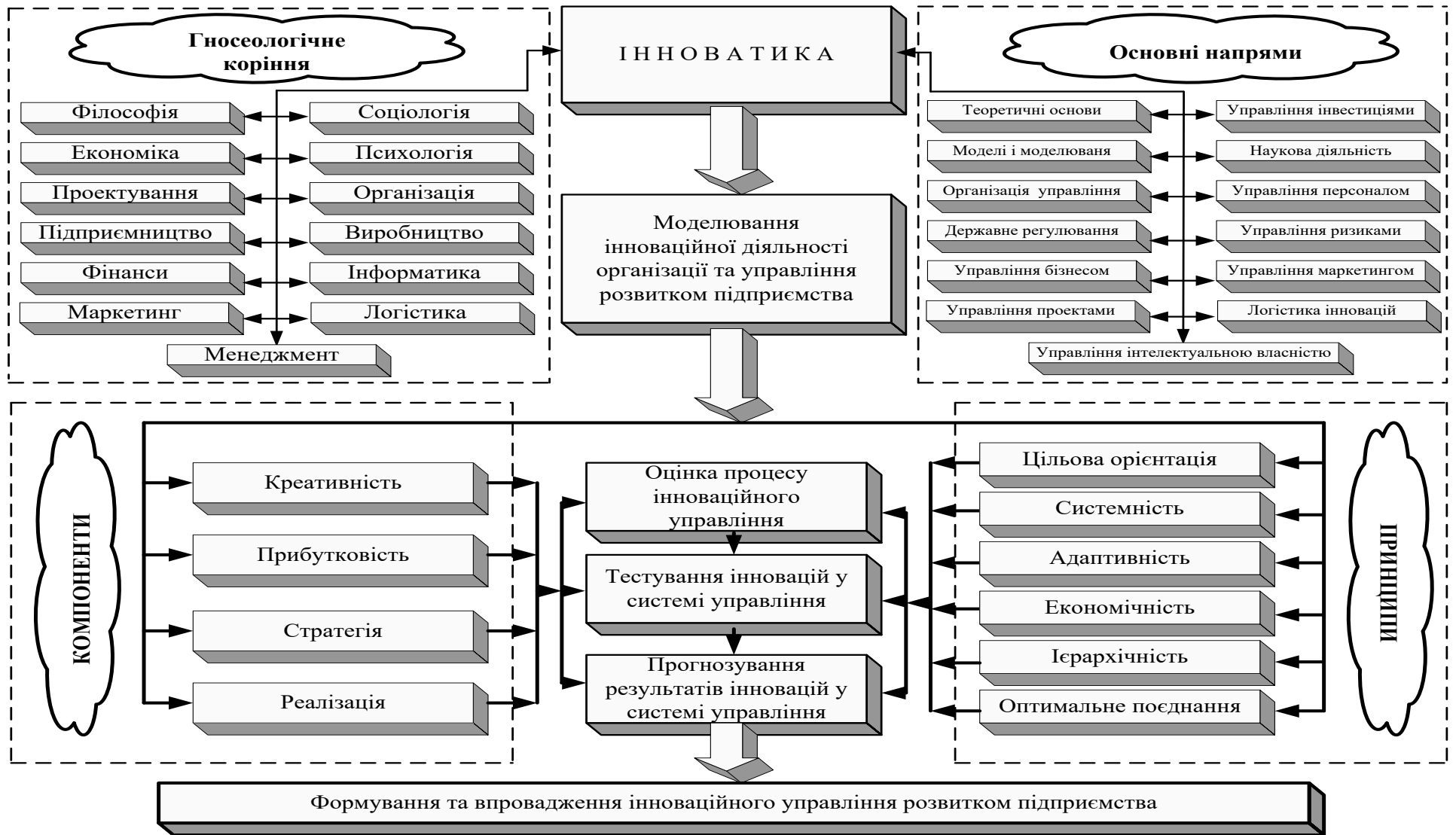


Рис. 2.12. Теоретико-методологічні основи інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

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;

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 – регламентуючі вимоги до систем управління якістю;

Work Flow Management System – система управління потоками робіт;

Manufakturing Resource Planning – планування ресурсів виробництва;

Knowlence 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 [6; 18; 24; 128; 134; 149; 152; 211; 324] дозволив сформувавши систему показників оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств (рис. 2.13).

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.

Результати аналізу економічної вітчизняної та зарубіжної практики свідчать про те, що для досягнення ефективної діяльності підприємств необхідно розробляти та впроваджувати систематичне і цілеспрямоване новаторство, яке націлене на пошук нових креативних можливостей в інноваційному управлінні розвитком підприємств, що в свою чергу дозволить освоїти нові ринки та форми 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.

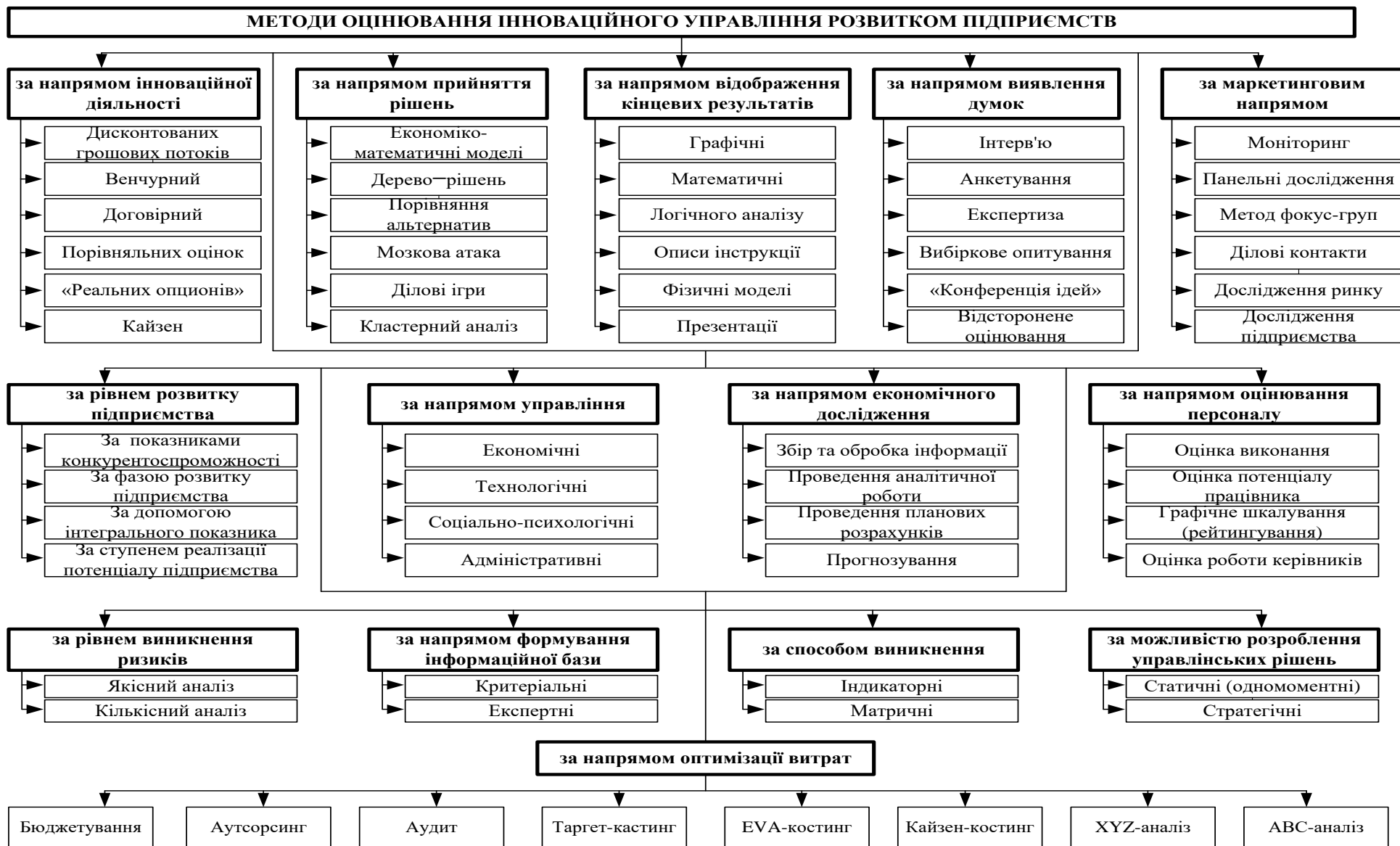


Рис. 2.13. Методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств (авторська розробка)

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, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери [137].

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 Мотін В. [119] 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 [466] оцінюванню рівня стратегічного розвитку передують низка заходів: аналіз основних виробничо-господарських процесів, що відбуваються 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.

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].

Для побудови різноманітних методик оцінювання діяльності підприємств часто використовують збалансовану систему показників Нортон-Каплана [457]. 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 [182, 183], 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. [348] 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.

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність – це конкретна і потенційна здатність підприємств планувати, виробляти та реалізовувати продукцію та послуги. На основі теорії ефективної конкуренції інтенсивність конкуренції полягає у визначенні потенціалу

ринку, конкурентних позицій підприємств та можливостей до впровадження інноваційного управління розвитком підприємств.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств є складним комплексним процесом, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Ця оцінка необхідна підприємству для формування основних векторів щодо розробки та виробництва інноваційних видів продукції та послуг, встановлення конкурентних цін на продукцію та послуги, що користуватимуться попитом. Складність інноваційного управління розвитком підприємств характеризується великою кількістю підходів до його оцінки.

Значні досягнення у формуванні методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємств ґрунтуються на наукових дослідженнях, накопиченому досвіді, але залишається багато невирішених теоретичних та практичних питань з цього напрямку.

З метою визначення необхідної методичної бази оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств необхідно сформулювати характеристики кожного конкретного методу з урахуванням 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.

Сутність принципу єдності (холізму) полягає у системному характері оцінювання рівня інноваційного управління розвитком підприємств, визначенні наявності окремих елементів у системі оцінювання розвитку, та встановленні взаємозв'язку між ними, що спрямовані 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.

Сутність принципу точності полягає в забезпеченні найбільшої точності показників та їх конкретизації на рівні оперативного управління.

Принцип альтернативності полягає у проведенні багатоваріантних розрахунків та виборі оптимальної альтернативи управлінських рішень, що є основою перспективного інноваційного розвитку підприємства.

Принцип адекватності передбачає вибір найбільш сприятливих та адекватних моделей і методів інноваційного управління розвитком з урахуванням закономірності розвитку окремих економічних явищ та 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.

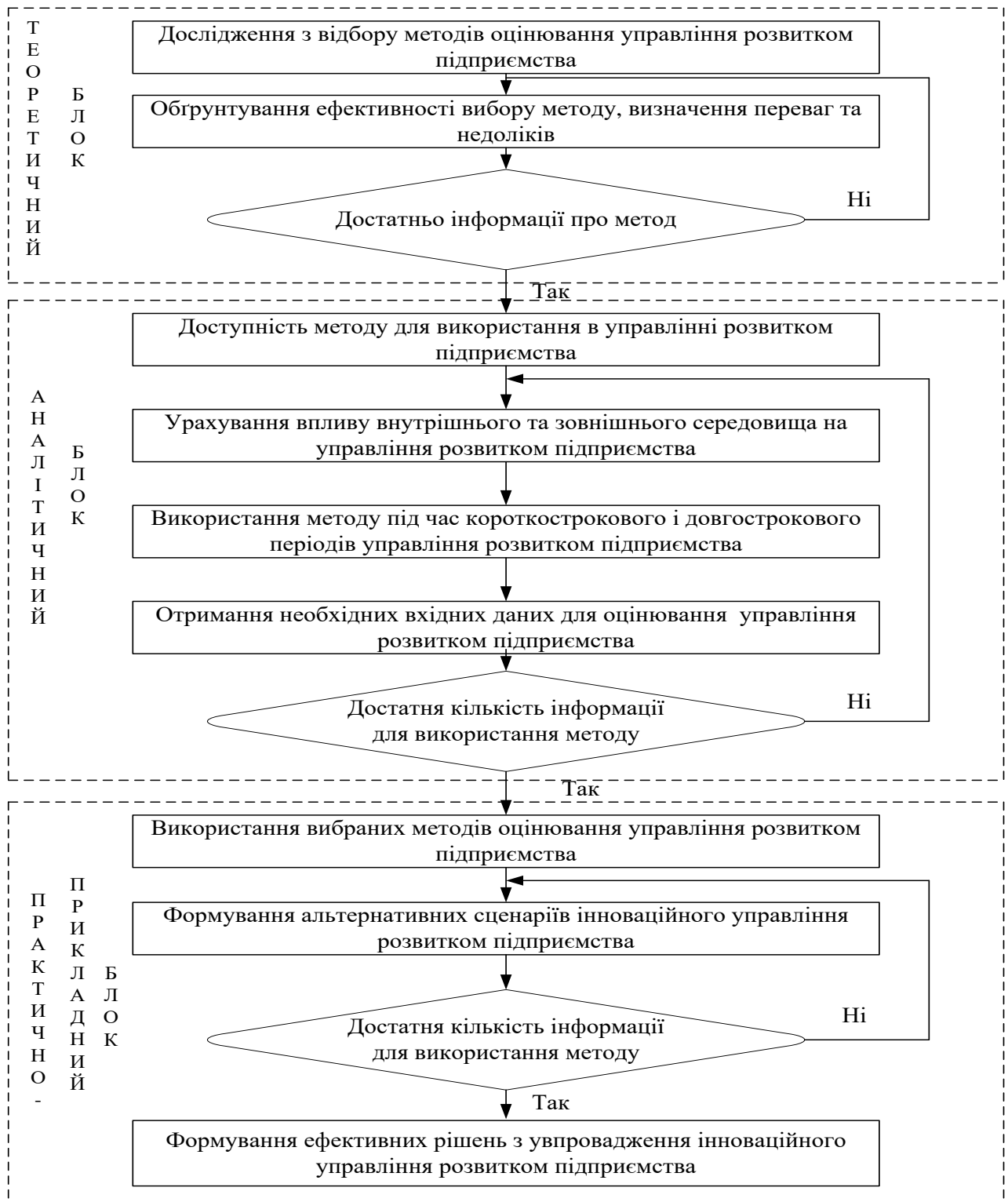


Рис. 2.16. Алгоритм використання методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства (авторська розробка)

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 відобразатимуть 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.

Комплексна характеристика оцінки інноваційного управління розвитком підприємства ґрунтується на необхідності формування системи показників, які можуть позиціонуватись як головні показники, що охоплюють самі важливі вектори визначення ефективності розвитку підприємства.

Треба зауважити, що перелічені методи оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства є одновекторними: одні метод ураховують потенціал виробництва, інші – враховують формування вартості цих факторів, наступні – оцінюють мотиваційні фактори та ін.

Отже, оцінювати інноваційне управління розвитком підприємства необхідно комплексно, за визначеними критеріями і факторами діяльності.

Розглянуті методи можуть бути застосовані для оцінки інноваційного управління розвитком підприємства, але за умови їх комплексного використання з урахуванням доповнень і змін до них.

Для розрахунку складових діяльності підприємства, необхідно окремо оцінювати кожен елемент за обраним методом, також ж можна

оцінювати існуючий рівень розвитку за допомогою критеріальних методів, тоді як оцінка розвитку підприємств, потребує використання матричних методів і методів експертної оцінки.

Основною базою для планування заходів з оновлення складових функціональних частин діяльності підприємств та потрібних для цього фінансових і матеріальних ресурсів є отримані результати.

Для формування системи інноваційного управління розвитком підприємства можна використовувати заплановані показники або результати експертних оцінок. Обрані дані для розрахунку показників у разі застосування матричних або критеріальних методів повинні бути детермінованими, такими, що формуються не за експертною оцінкою, а за результатами використання звітної техніко-економічної інформації.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства необхідно використовувати традиційні методи дослідження ринку, шляхом вибору критеріїв до діагностики, які потрібно формувати відповідно до особливостей рівня інноваційного управління розвитком підприємств з урахуванням галузевих відмінностей.

Оцінку впливу зовнішнього середовища можна провести за допомогою застосування матричних методів, а саме: SWOT-аналізу; Shell/DPM; моделі HOFER/SCHENDEL; матриці BCG.

Оцінку впливу внутрішнього стану об'єкта необхідно аналізувати за допомогою GAP-аналізу, LOTS-аналізу, PIMS-аналізу, SPACE-аналізу.

На основі проведеного аналізу систематизовано методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, що ґрунтується на наукових дослідженнях і накопиченому досвіді, полягає у формуванні аналітичної інформації та підходів до її обробки, засобів інтерпретації результатів, що дало можливість систематизувати методи за класифікаційними ознаками та є основою для розробки алгоритму використання методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємства.

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 ґносеологічному 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 урахує 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 напрямами 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.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [36, 43, 58, 59, 73, 81, 94, 275].

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 [464].

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 [16; 226; 387;464])

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 послуг вітчизняного і зарубіжного готельно-ресторанного господарства.

Таблиця 3.1

Корпорації світових лідерів готельно-ресторанних комплексів

(сформовано автором на основі літературних джерел

[12; 14; 15; 16; 18; 29; 334; 389; 481])

Назва корпорації	Центральна резиденція	Кількість готельно-ресторанних комплексів	Представники корпорації в Україні
1	2	3	4
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 (Одеса), Mercure Kyiv Congress (Київ), Fairmont Grand Hotel (Київ)
Choice Hotel International	США	6090	-

1	2	3	4
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)
Hyatt Hotels Corporation	США	679	Hyatt 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

[12; 14; 15; 16; 18; 29; 334; 389; 481])

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.

1	2
	<p>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 загои для верблюдів і коней (їх оточували фортечною стіною для захисту від природних стихій та грабіжників)</p> <p>Після падіння Римської імперії в 476 р. н.е. почався новий етап розвитку підприємств гостинності</p>
Середньовіччя (V - XV ст. н.е.)	<p>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, організувати для них ночівлю, надавати харчування. У цей час з'являються й інші заклади, що здійснюють подібні функції, – спеціальні будинки для відпочинку прочан</p> <p>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</p> <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.)	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

1	2
	У великих містах їх кількість сягала кількох десятків
	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
	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
	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
	До 1800 р. англійський ресторан став лідером в індустрії гостинності - високоякісна кухня та якісний сервіс
	У середині XIX ст. почали використовувати меню – «a la carte» (а ля карт), надається право вибирати страву на свій смак із запропонованого переліку
	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
	У XIX–XX ст. індустрія гостинності стає важливою галуззю: будуються готелі, здійснюється підготовка нових кадрів, створюються готельні об'єднання
	Перші заклади гостинності на території України виникають у XII–XIII ст. Період економічного та політичного розвитку Київської Русі, вигідне географічне положення на перехресті торговельних

1	2
	шляхів, культурні та релігійні зв'язки з іншими країнами зумовили появу спеціалізованих закладів розміщення
Сучасний період (XX ст. по теперішній час)	<p>Пов'язаний із бурхливим розвитком різних транспортних засобів, особливо автомобільних та авіаційних, пожвавленням 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 ресторанны 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, зручною демографічною 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);

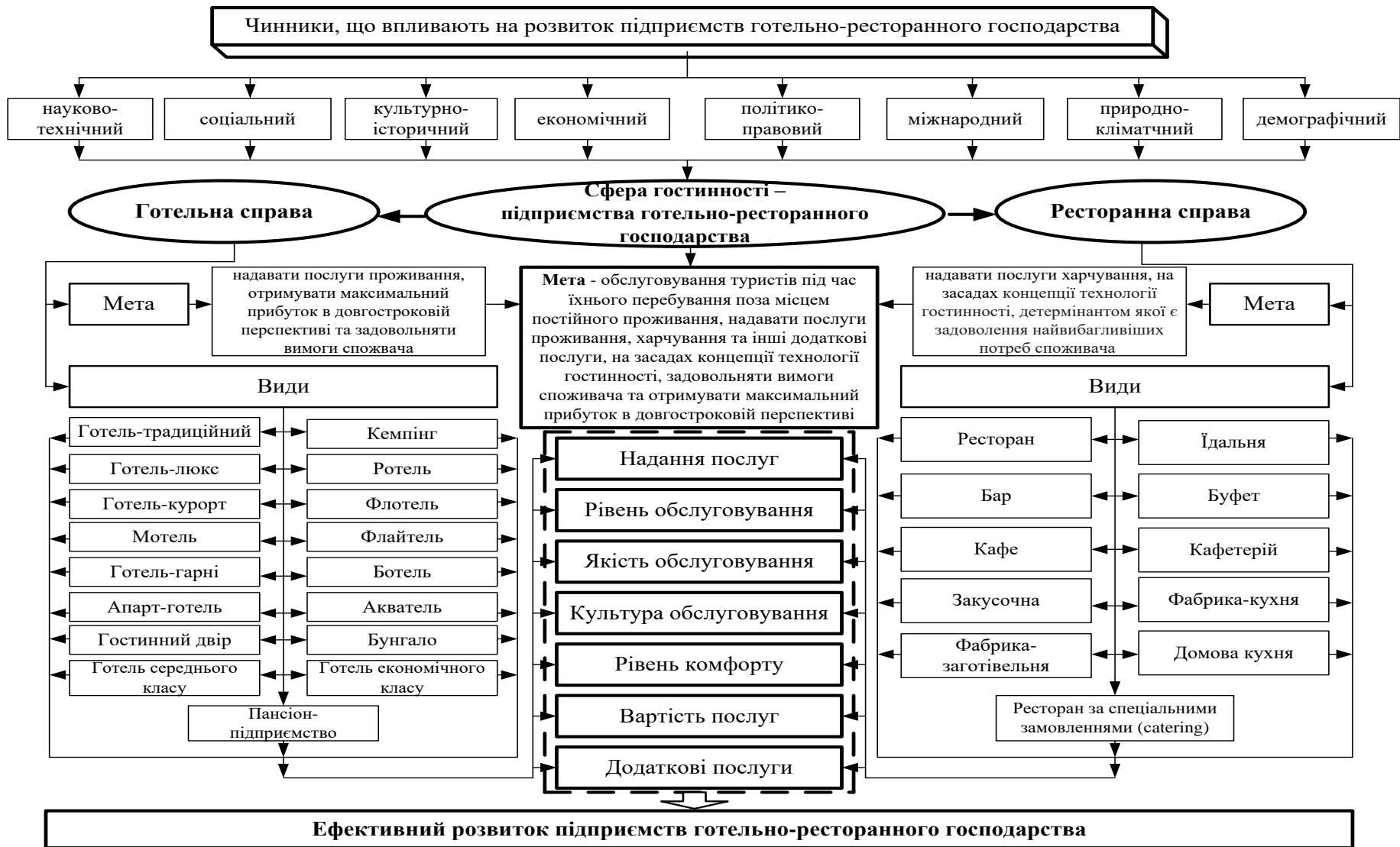


Рис. 3.2. Соціально-економічні чинники ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

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

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, статевовікова 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. Завищений рівень податків та значна їх кількість лишають нашу країну конкурентних переваг, що є стримуючим чинником залучення іноземних інвесторів. На сьогодні ставки мита на ввезення під час надходження іноземних інвестицій в Україну є завищеними. Також нерідко виникає неузгодженість дій із митними органами під час визначення митної вартості продукції, а також у способі нарахування мита та акцизних зборів. До цього треба додати відсутність в країні могутньої страхової компанії, яка була б здатна відшкодувати комерційні ризики під час реалізації великих інвестиційних проектів; обмеженість довгострокових та недорогих банківських ресурсів; брак налагодженого швидкісного транспортного сполучення з потужними промисловими та сировинними організаціями.

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.

Одним із найважливіших факторів, що стримують розвиток туризму є вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище, який може бути прямим, непрямим, опосередкованим та вкрай негативним. Цілком зрозуміло, що сфера туризму нерозривно взаємопов'язана із навколишнім середовищем, і саме впровадження інноваційного управління розвитком у діяльність підприємств дасть змогу не допустити або зменшити негативний вплив і зберегти довкілля. Сприятливим у його збереженні є охорона та реставрація пам'яток природи, історії, культури, створення національних парків та заповідників, збереження лісів, захист рослинного і тваринного світу.

Однак треба зазначити на великий негативний вплив на зовнішнє середовище, що виявляється у якості води водного басейну України, у якості повітря, яке інтенсивно забруднюється викидами шкідливих речовин промислових підприємств та транспортних засобів, самовільне розміщення малих архітектурних форм, пошкодження історичних пам'яток культури. Такі види туристичного відпочинку, як полювання, риболовля,

збирання рослин у неконтрольованих обсягах, також можуть негативно вплинути на баланс живої природи, наслідком чого є суттєве зменшення чисельності чи повне зникнення представників фауни та флори. Зростання туристичних потужностей в країні вимагає залучення великої кількості природних ресурсів, що неодмінно збільшить навантаження на навколишнє середовище.

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.

Створення конкурентоспроможного на світовому ринку туристичного продукту є стратегічною метою розвитку туристичної індустрії в Україні. Туристичний продукт повинен максимально задовольняти потреби туристів, забезпечити комплексний розвиток територій, підвищення соціально-економічного рівня, збереження екологічної рівноваги та збереження історико-культурного довілля.

Комплексна програма розвитку туристичної індустрії зорієнтована на досягнення цієї мети, має бути синхронізованою із загальними темпами становлення ринкових механізмів і співвідноситися до політики проведення структурних реформ в економіці. Ця програма повинна

ураховувати накопичений досвід розвитку туризму у світі з метою створення сприятливих умов для розробки та впровадження відповідної нормативно-правової бази туризму.

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

Один з основних векторів розвитку індустрії туризму, який необхідно реалізувати в найближчий час є оптимізація 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 – це є основою розвитку транспортної інфраструктури, підприємств готельно-ресторанного господарства, вітчизняної промисловості тощо. (рис. 3.3).

Стратегічний розвиток культурної сфери і туризму має призвести до більшої співпраці місцевої влади і реального бізнесу у вирішенні реальних завдань зі збереження культурної спадщини, розвитку музеїв, національних заповідників тощо, шляхом використання інноваційної і креативної менеджерської практики, орієнтації на роботу в ринкових умовах та координацію діяльності з суб'єктами туристичної індустрії.

Для забезпечення і створення високоприбуткової вітчизняної туристичної галузі, яка задовольнить потреби внутрішнього та міжнародного туризму, необхідно розвивати демократію в країні, стабілізувати політичну ситуацію, визначати пріоритетні напрямки економічного розвитку тощо.

Демографічні зміни, матеріальний та соціальний стан населення, рівень освіти, тривалість відпустки, професійна зайнятість є основними чинниками, що впливають на розвиток вітчизняного туризму.

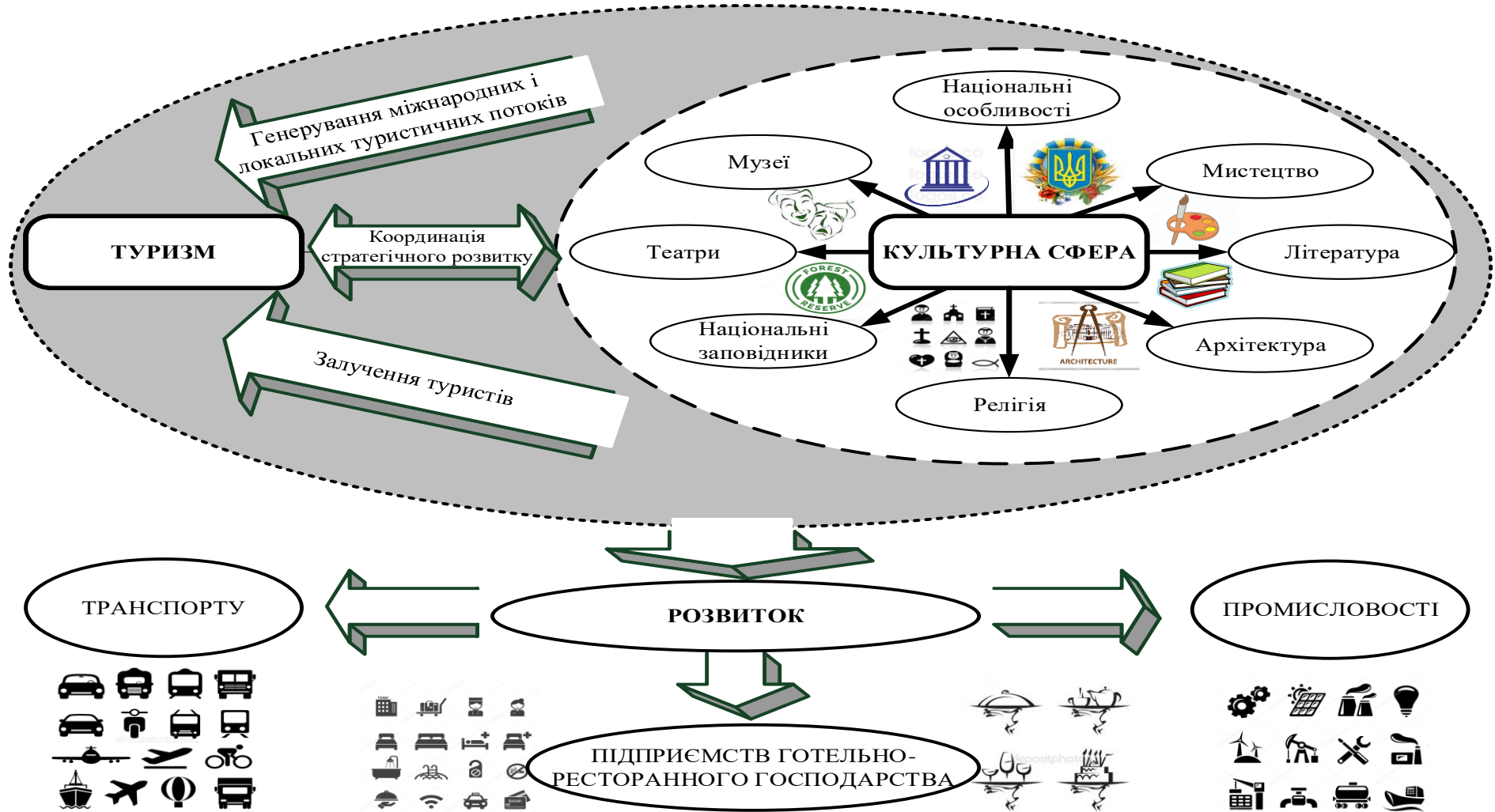


Рис. 3.3. Вплив оптимізації взаємодії туризму і культури на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства та інші суб'єкти господарювання

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 [484].

Основними факторами розширення сегментів туристичного ринку (поїздки з метою відпочинку в період відпусток або короткочасних подорожей (маршрути вихідного дня); відвідування тематичних парків та культурних заходів; ділових поїздок тощо) є поступове збільшення кількості працюючих, забезпечення більшого доходу на кожного члена сім'ї, подовження тривалості оплачуваної відпустки та гнучкість робочого графіка.

Високий рівень освіти спонукає людей до постійного навчання та, тим самим, отримання нових знань. Вони прагнуть до пізнання інших культур, що неможливо без відвідувань інших країн, що у свою чергу сприяє отриманню і нових вражень та емоцій.

На розвиток внутрішнього та міжнародного туризму великий вплив чинить добробут населення. Відомо, що між тенденцією розвитку туризму, загальним економічним розвитком і власними прибутками людей існує чіткий взаємозв'язок. Туристичний ринок невід'ємно пов'язаний зі змінами в економіці. У разі стабільних цін збільшення власного споживання на 2,5 % підвищує витрати громадян на сферу туризму на 4 %, а зростання власного споживання на 5 % – відповідно на 10% [484].

Щорічне збільшення доходів громадян України дозволить інтенсифікувати їх туристичну діяльність, що, неодмінно відіб'ється на загальному рівні населення. Така тенденція сприятиме досягненню населенням підвищеної якості життя, яке характеризуватиметься значною часткою відпочинку, подорожей, мистецтва, культури тощо.

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 [484].

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) [14].

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 [14].

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).

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.

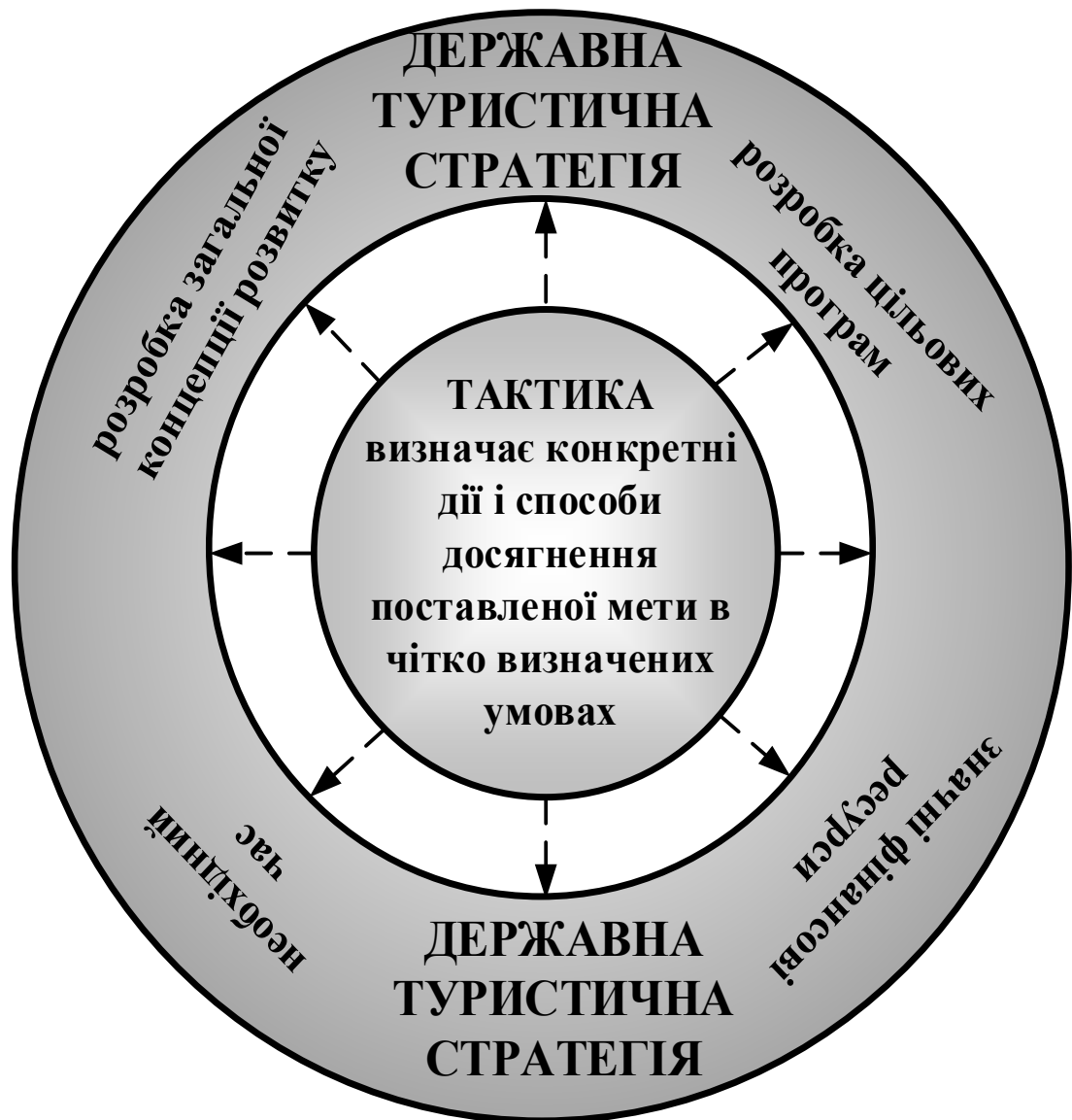


Рис. 3.4. Сутність державної туристичної політики (авторська розробка)

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, усунути 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. Хоча він використовується недостатньо, проте аналіз динаміки туристичного ринку України свідчить про тенденції до зростання числа туристів.

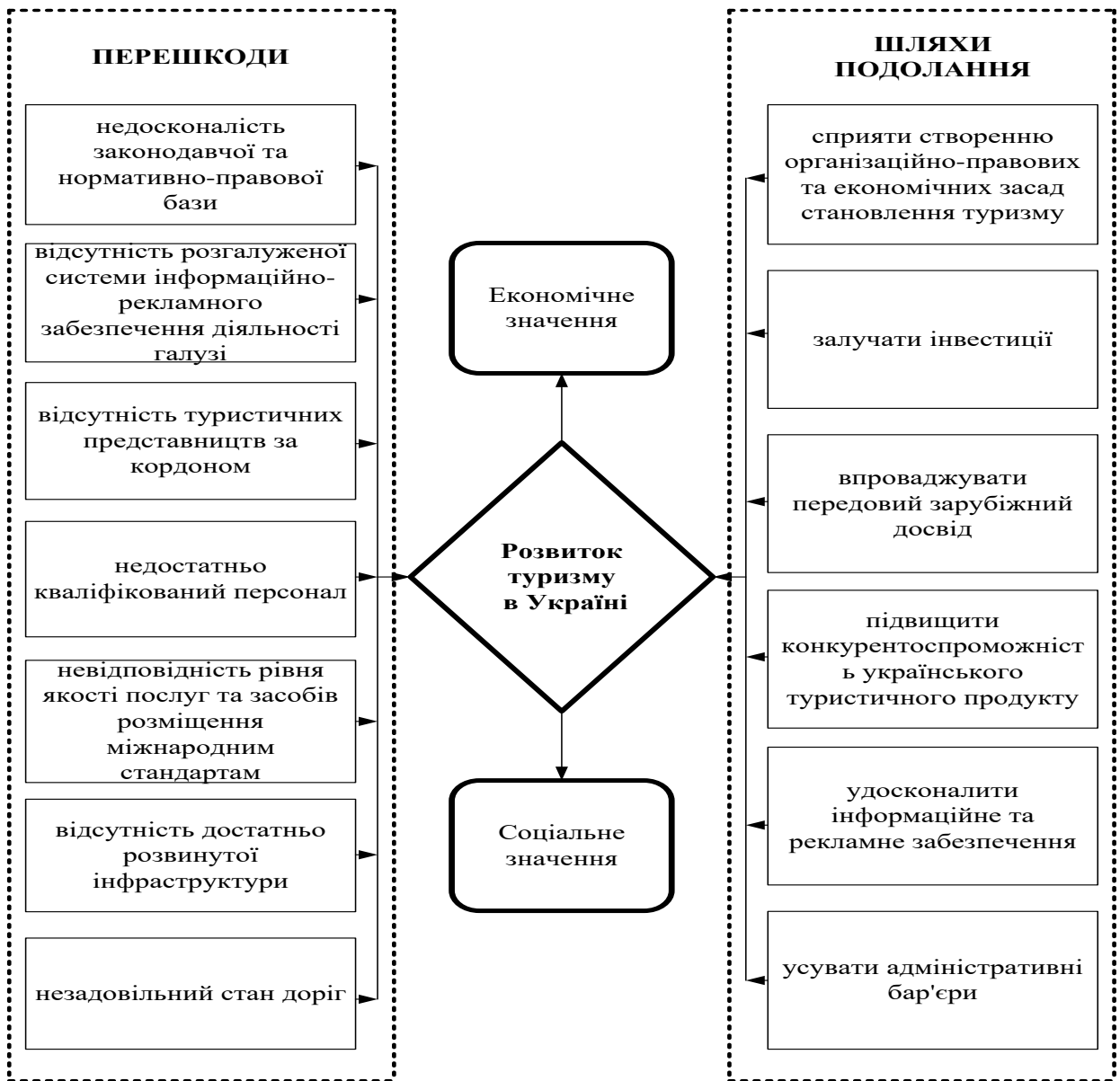


Рис. 3.5. Перешкоди розвитку туризму в Україні та шляхи їх подолання
(авторська розробка)

Розвиток туристичної галузі стримується різноманітними проблемами, вирішення яких потребує державного регулювання та підтримки виконавчих органів влади.

Проведено 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, роздрібною 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], Л. Богуш [16], В. Дикань [95; 98], М. Данько [95], Л. Калініченко [95], А. Міщенко [218],

П. Перерва [266], В. Прохорова [275; 279], М. Портер [273], О. Тридід [326], Р. Фатхутдінов [345] 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 дозволить забезпечити керівників достовірною інформацією, що сприятиме визначенню оптимальних шляхів розвитку підприємства та прийняттю ефективних інноваційних управлінських рішень. 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 завдання, 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 теоретико-методичний підхід щодо оцінки рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який наведено на рис. 3.6.

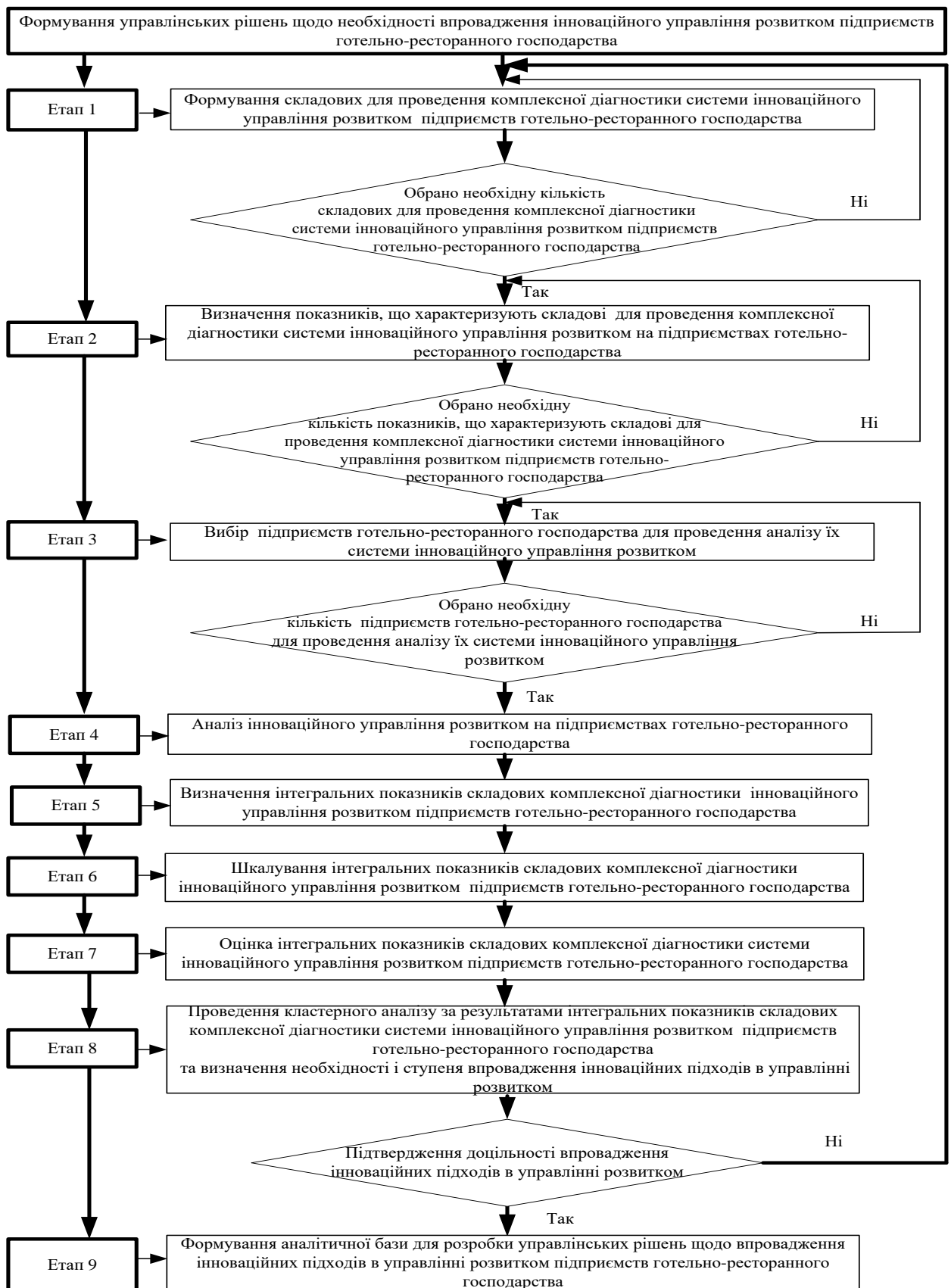


Рис. 3.6. Теоретико-методичний підхід до оцінки рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

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

Таблиця 3.3

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 проектів, що реалізуються на підприємстві. Показники інноваційної складової можуть мати як зовнішню, так і внутрішню природу походження
Складова прийняття рішень	Процес реалізації проекту 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 проекту 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 проекту інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства беруть участь інвестори, підприємства, проектні та будівельні організації, банки, страхові фірми та ін., які мають свої інтереси, але при цьому всі вони мають сприяти досягненню спільної мети проекту й отриманню кінцевих результатів

1	2
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
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

1	2
	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
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"> – Оцінювання ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства; – дослідження банківського сектору країни з метою обрання надійного партнера під час пошуку залучених кредитних ресурсів; – системне спостереження за ситуацією на валютно-фінансовому ринку країни з метою уникнення непередбачуваних втрат від коливання курсу іноземної валюти
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

1	2
	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
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.

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.

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

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
Складова виявлення	DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегмента
	DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів

1	2	3
думок	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
Складова виникнення та оцінки ризиків	OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи
	VS1	Коефіцієнт фінансового ризику
	VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності
	VS3	Коефіцієнт економічного ризику

1	2	3
	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 сайту 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

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).

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.

Таблиця 3.5

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

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

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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
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
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
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
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
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
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
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
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
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
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
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
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
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
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
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 упроваджених 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
КАДРОВА СКЛАДОВА											
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
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
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
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
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
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
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
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
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
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
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

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.

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 звітнього 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 безперервній 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 уведення 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.

Якщо підприємство існує переважно на позикові кошти його розвиток стає неможливим, відповідно це потребує додаткових витрат на сплату відсотків за користування позиковими коштами, а також повернення основної суми боргу. Ефективність інноваційного управління розвитком підприємств полягає у формуванні раціональної структури капіталу та фінансуванні проектів за рахунок власних джерел.

Протягом 2007–2016 рр. виявлено позитивну динаміку до зростання коефіцієнта оборотності готової продукції, що свідчить про збільшення попиту на продукцію та послуги 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 звітної періоду становлять 0,31.

Коефіцієнт складності конфігурації структури необхідно аналізувати в комплексі з іншими показниками. Це пояснюється тим, що складність конфігурації структури зазвичай визначається особистісними властивостями керівництва та співробітників підприємства, формою та стилем керування, а зовсім не кількістю рівнів управління.

Складність конфігурації структури ПрАТ «Готель Лучеськ» зростає у 2008–2013 рр. Це пояснюється розгалуженою структурою та системою зв'язків, що створилися на підприємстві.

Аналізуючи коефіцієнт цінової конкурентоспроможності, можна зауважити на те, що вищу цінову конкурентоспроможність мають підприємства, які економічно спроможні реалізовувати свою продукцію та послуги 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 зросла 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 сайта 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 впровадження інноваційного управління для їх розвитку.

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

Формування моделі оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства вважаємо доцільним шляхом застосування методу таксономії. Це метод багатовимірного статистичного аналізу, який дозволяє одержати лінійне упорядкування об'єктів за рівнем розвитку процесів, що досліджуються.

Відповідно до положення про формування системи показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, застосування методу розрахунку таксономічного показника потребує того, щоб матриця спостережень (показників) вміщувала найбільш повну характеристику досліджуваних об'єктів, що безпосередньо впливає на результати використання цього методу [389]. Тому отриману множину показників залишаємо без змін для визначення більш об'єктивної оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Виходячи із вищезазначеного, інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства доцільно оцінювати за допомогою інтегрального показника розвитку на основі методу таксономії,

алгоритм якого передбачає таку послідовність [389]:

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

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

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.

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.

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.

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

$$R_i = 1 - \frac{c_{i0}}{\bar{c}_0}, \quad i = 1, m, \quad (3.4)$$

$$\text{де } c_o = \bar{c}_0 + 2 * s_0, \quad \bar{c}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{i0}, \quad s_0 = \left[\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (c_{i0} - \bar{c}_0)^2 \right]^{1/2}.$$

Інтегральна оцінка інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є синтетичною величиною, «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують [389].

Слід зазначити на таку кореляцію результатів. Чим більше наближається значення інтегрального показника до одиниці, тим менша 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):

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

Таблиця 3.7

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

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 «Туристично-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
ПрАТ «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
	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
ПрАТ «Готель «Поділля»»	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 Чічков»	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
ПрАТ 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	
ПрАТ «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 достатньо 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	ПрАТ «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 "Бригантина"»	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 Чічіков»	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	ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	0,214	0,317	0,232	0,293	0,239	0,365	0,246	0,258	0,363	0,302

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

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.



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 інноваційного управління розвитком 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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	ПрАТ «Готель-Україна»	П	3	3	П	П	3	3	3	3	3
5	ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»»	3	П	3	3	3	П	3	3	3	3
6	ПрАТ «Готель «Дніпро»»	Д	Д	Д	Д	В	В	Д	Д	Д	Д
7	ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	3	Д	Д	В	В	Д	Д	Д	Д	Д
8	ПрАТ «Готель «Поділля»»	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	ПрАТ «Готель Чічков»	Д	Д	Д	Д	Д	3	3	3	Д	Д
10	ПрАТ «Готель «Жовтневий»»	П	П	П	Н	П	П	П	П	П	П
11	ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
12	ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»»	3	3	3	3	3	П	П	П	3	3
13	ПрАТ «Тернопіль-готель»	Д	Д	Д	В	Д	Д	Д	3	Д	Д
14	ПрАТ «Готель «Мир»»	3	Д	Д	Д	Д	В	3	3	3	Д
15	ПрАТ «Готель «Харків»»	3	3	Д	3	3	3	П	П	3	3
16	ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»»	П	П	П	3	3	3	3	П	3	П
17	ПрАТ «Готель Голосіївський»	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
18	ПрАТ «Готель «Театральний»»	Д	3	3	Д	Д	3	3	3	Д	Д
19	ПрАТ «Готель на Революційній»	Д	Д	Д	Д	Д	Д	3	3	3	Д
20	ПрАТ «Готель на Революційній»	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 розвитку, 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. 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.

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 впровадження 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.

Основні наукові результати дисертаційної роботи викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [34, 36–38, 42, 44, 49, 50, 53, 54, 57, 62, 64–67, 71, 72, 74, 75, 77, 80, 85–92, 279, 280].

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).

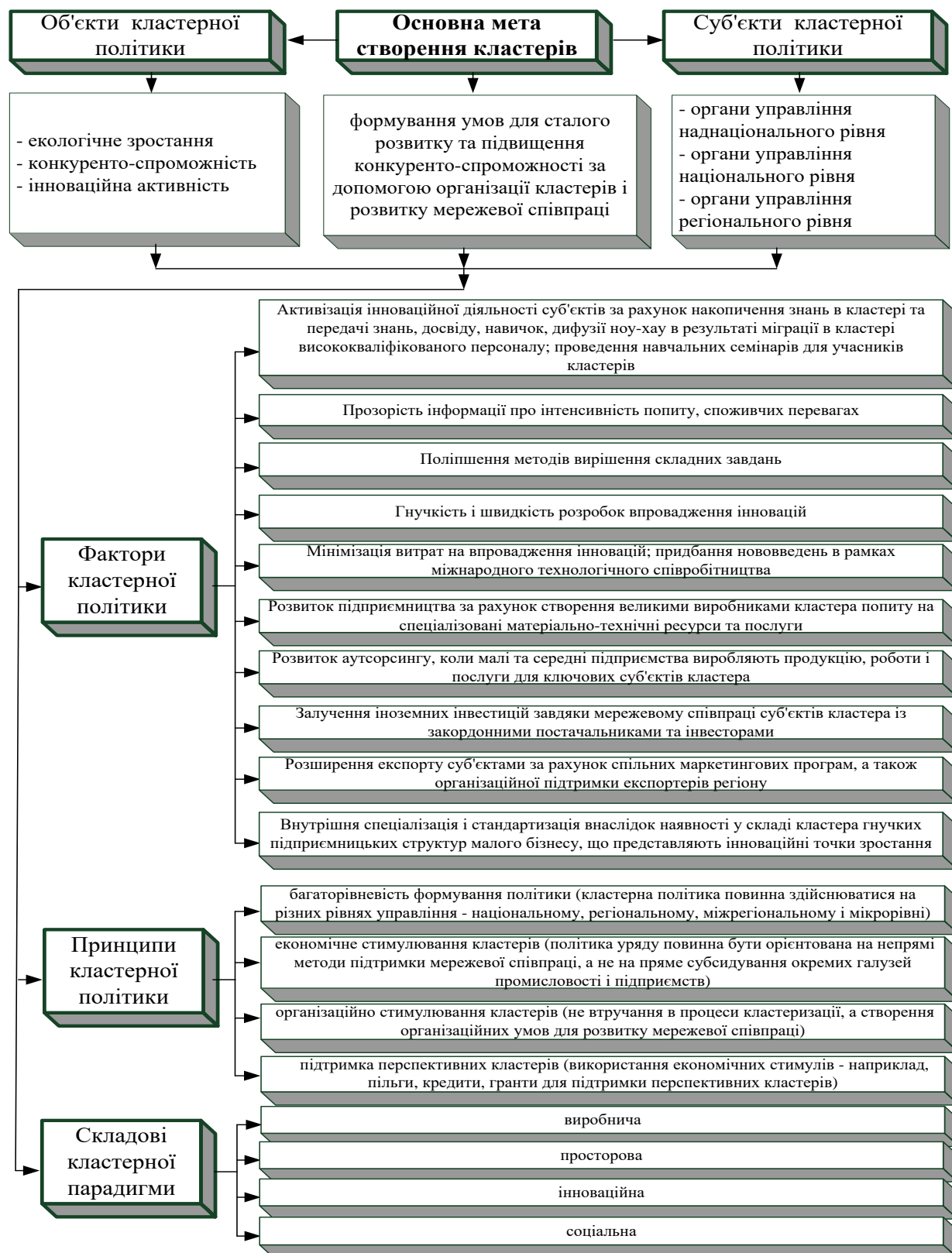


Рис. 4.2. Сукупність загальних рис, притаманних переважній більшості кластерів (авторська розробка)

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 [389].

На практиці використовують два основних варіанти планування імітаційного експерименту: стратегічне та тактичне планування. Система стратегічного планування експериментів має розв'язати два завдання: ідентифікація факторів, вибір рівнів факторів.

Результатом прийняття ефективного рішення щодо впровадження інноваційного управління розвитком за найкращими експериментами для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства є отримання додаткового прибутку та підвищення його конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках.

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

Результуючим показником діяльності кластерів є забезпечення їх високої конкурентоспроможності на ринку, тому кластерний розвиток країни є однією з характерних ознак сучасної креативної економіки та

представляють собою таку комбінацію конкуренції та кооперації, такі об'єднання в одних сферах допомагають успішно проводити конкурентну боротьбу в інших сферах. Для стимулювання розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства кластерний підхід має ефективні інструменти.

У працях М. Портера виділено три основні групи вищезазначених характеристик, які пропонується адаптувати для підприємств готельно-ресторанного господарства [273].

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.

Ефективність отримують усі учасники кластеру за рахунок прискорення свого розвитку, використовуючи різні підходи і забезпечуючи необхідні засоби для впровадження креативних стратегій, результатами яких є вільний обмін інформацією і швидке впровадження нововведень.

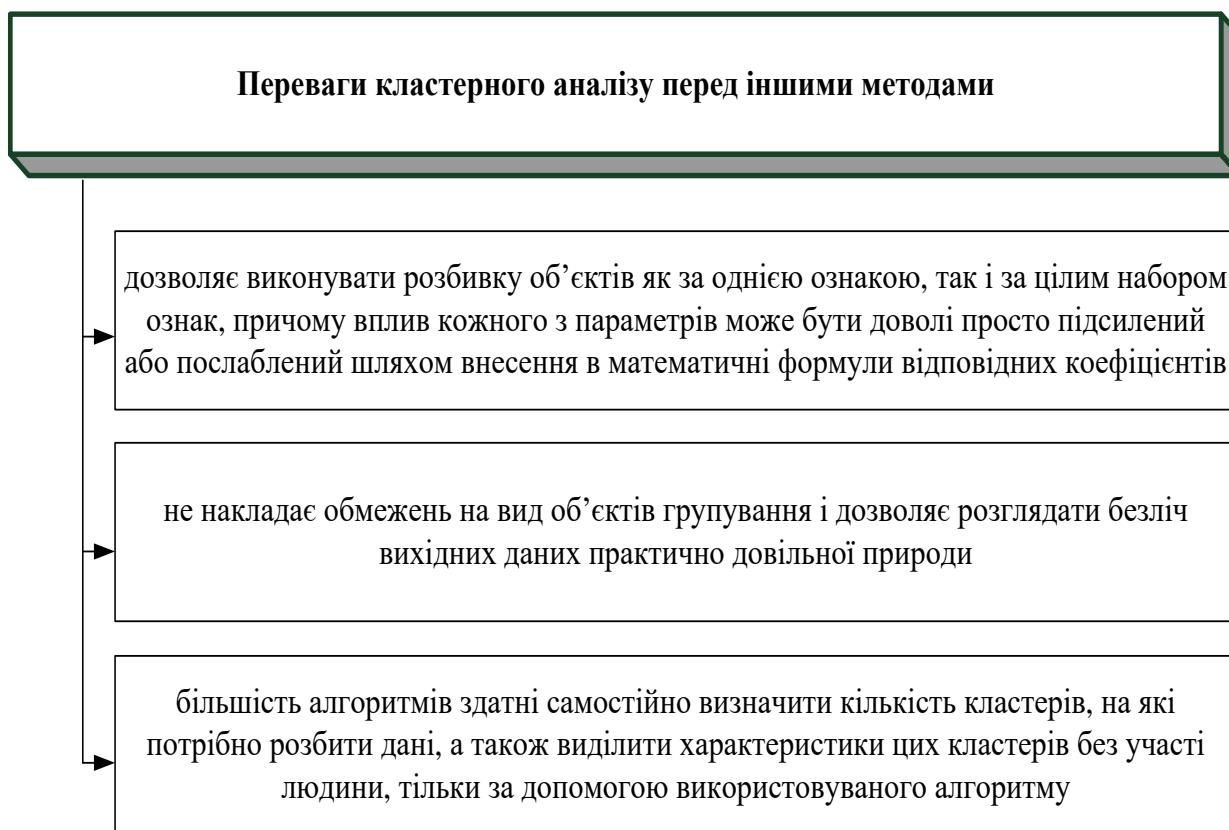


Рис. 4.3. Переваги кластерного аналізу над іншими методами
(авторська розробка)

Однією з переваг кластерного підходу є доступ до інновацій, знань та «ноу-хау» підприємств, що входять до кластеру.

Кластерний підхід надає підприємствам готельно-ресторанного господарства інформацію про переваги в технологіях гостинності та зміни у потребах споживачів.

Вигодами кластерного підходу є нематеріальні активи, які не переносяться прямо в баланс, а потенційно мають більшу ефективність, ніж прямі вигоди.

Переваги кластерного підходу полягають у обміні нематеріальних та матеріальних активів та отриманні додаткових креативних знань, умінь та навичок, також у обміні досвідом між підприємствами готельно-ресторанного господарства через формальні та неформальні стосунки між учасниками, постачальниками та споживачами.

Основною метою формування кластера підприємств готельно-ресторанного господарства є підвищення їх конкурентоспроможності внаслідок комерційної і некомерційної співпраці, 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 [389].

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 (російська версія), завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком (рис. 4.4).

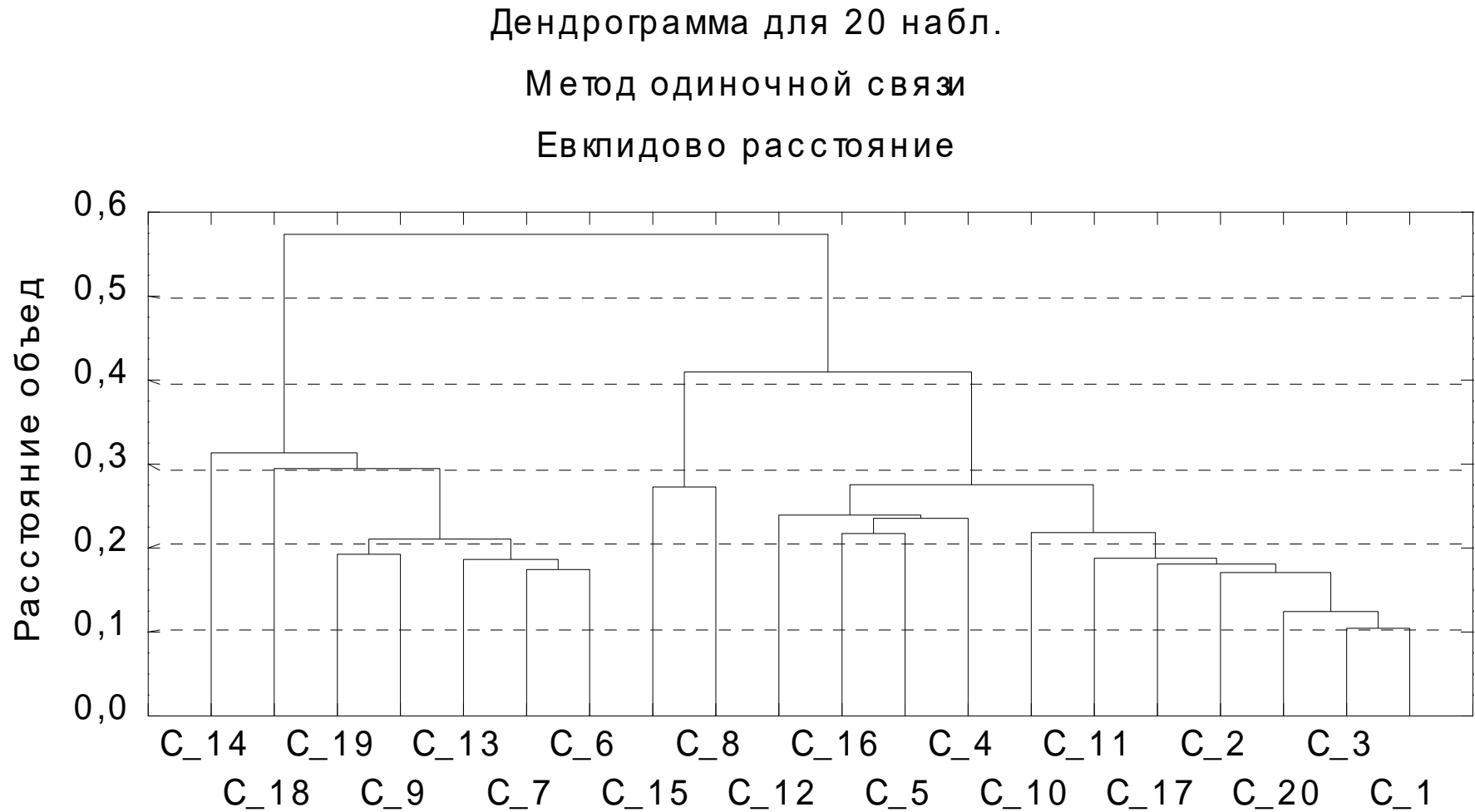


Рис. 4.4. Ієрархічна дендрограма об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком (за результатами Statistica версії 6.0 (російська версія))

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

Таблиця 4.1

Розшифрування 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 “Бригантіна”»	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
ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»	С_11
ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”»	С_12
ПрАТ «Тернопіль-готель»	С_13
ПрАТ «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 середні значення показників за отриманими кластерами.

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

Графіки середніх значень показників за отриманими кластерами наведено у дод. 3. 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 “Бригантина”», 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 ²	Нормований R ²	Критерій Фішера F	Похибка апроксимації
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”»)					
$Y = 0,3241 + 0,1511 IS5 + 0,4812 DS1 + 0,2647 OS4 +$ $+ 0,3254 \cdot FS4 + 0,4162 TS2$	0,468	0,581	0,523	10,11	0,0134
2-й кластер					
(ПрАТ «Готель-Україна»; ПрАТ «Готельний комплекс “Бригантина”»; 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	10,15	0,0171
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»)					
$Y = 0,3843 - 0,2238 IS2 + 0,3481 MS2 + 0,5214 YS4 +$ $+ 0,2517 OS3 + 0,1205 TS3$	0,681	0,731	0,621	11,21	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

1	2	3
	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
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 сайту 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

Продовження табл. 4.6

1	2	3
	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

Отримані рівняння регресії для підприємств готельно-ресторанного господарства, дозволяють менеджерському складу виявити вплив показників на ефективність діяльності досліджених 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 систему НАССР для залучення додаткових інвестицій), постійно впроваджувати інноваційні заходи для дослідження ринку конкурентів (бенчмаркінг, реінжиніринг), формувати постійний склад кваліфікованих працівників, які ефективно продукуватимуть інноваційні заходи з розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства (використовувати систему матеріальної та моральної мотивації для підвищення інноваційності та ідейності працівників).

Рівняння регресії для підприємств готельно-ресторанного господарства з різним рівнем інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дає змогу менеджерському складу виявити вплив складових показників на зміну рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, виявити залежність впливу факторів на результуючий показник та корегувати прийняття ефективних управлінських рішень в рамках формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

За результатами побудови кореляційно-регресійної моделі для підприємств готельно-ресторанного господарства, пропонуються системи заходів щодо підвищення рівня інноваційного управління підприємств готельно-ресторанного господарства для кожного кластера на прикладі підприємств готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця», ПрАТ «Готель «Поділля», ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття», які є пріоритетними у кожному кластері (рис. 4.5-4.7).

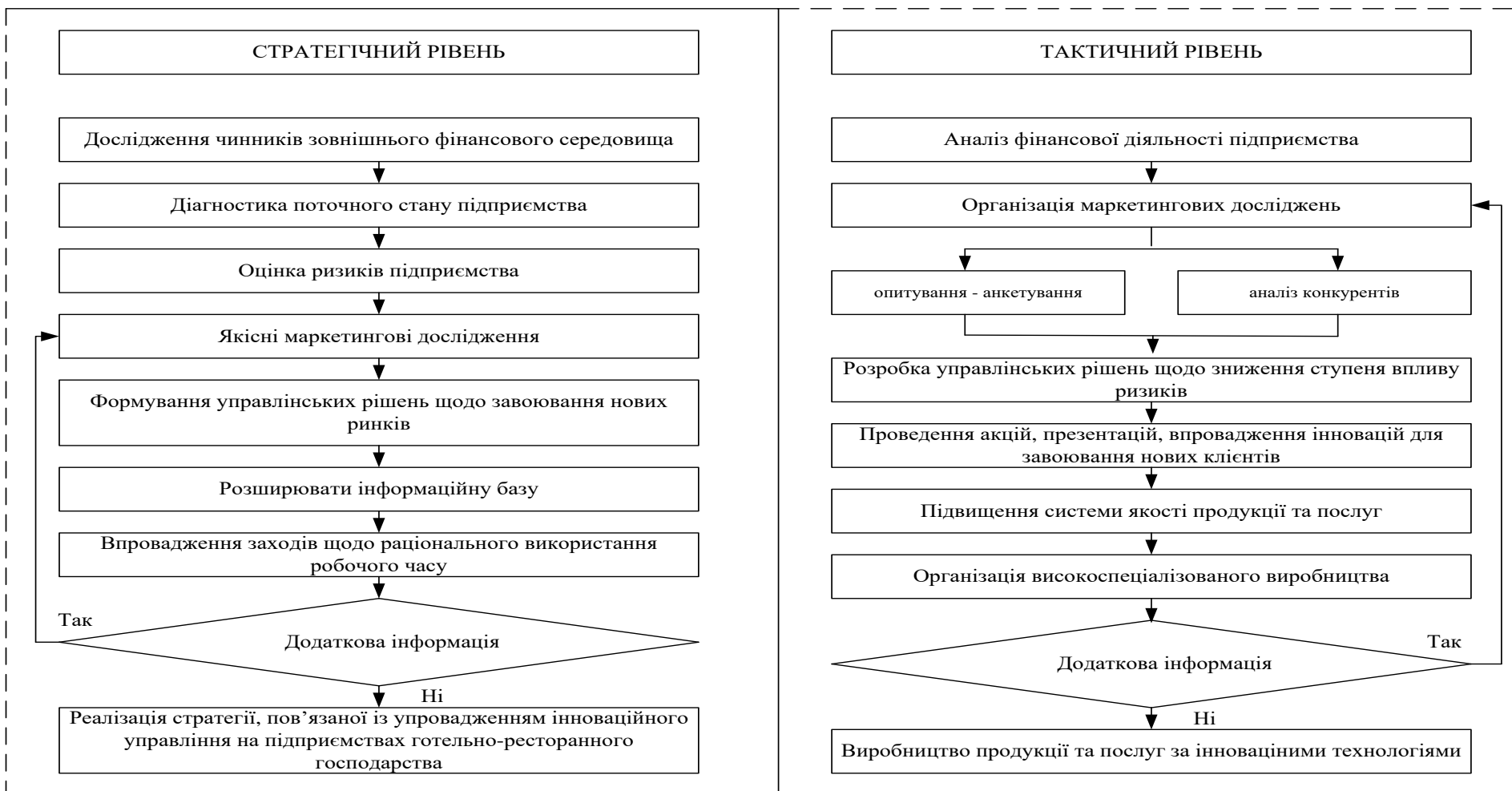


Рис. 4.5. Система заходів для підвищення рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства першого кластеру на прикладі ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»

Для розгляду першого кластеру обрано підприємство готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця», яке має стабільну фінансову систему функціонування. Підприємство є прибутковим, про що свідчать результати аналізу його діяльності. Підприємству необхідно розробити практичний підхід до формування стратегії інноваційного управління розвитком шляхом зниження ризиків, розширення інформаційної бази та раціоналізації робочого часу. З метою досягнення лідируючих позицій у своїй галузі підприємство має надавати послуги з виробництва продукції та обслуговування із застосуванням інноваційних технологій, проводити якісний маркетинг тощо.

Упроваджувати стратегію, пов'язану із застосуванням інноваційного управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства, необхідно таким чином:

- дослідити чинники зовнішнього фінансового середовища;
- діагностувати поточний стан підприємства готельно-ресторанного господарства;
- оцінити ризики підприємства готельно-ресторанного господарства;
- організувати і провести якісні маркетингові дослідження (опитування – анкетування, аналіз діяльності конкурентів);
- розробити та сформулювати управлінські рішення для зменшення впливу ризиків;
- провести рекламні акції, презентації, упроваджувати інновації для залучення нових клієнтів і розширення ринків;
- удосконалювати якість продукції та послуг;
- реалізувати стратегію, пов'язану з упровадженням високотехнологічного виробництва.

Завдяки розробці стратегії, пов'язаної із застосуванням інноваційного управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства, ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» підвищить свій рівень інноваційного управління розвитком.

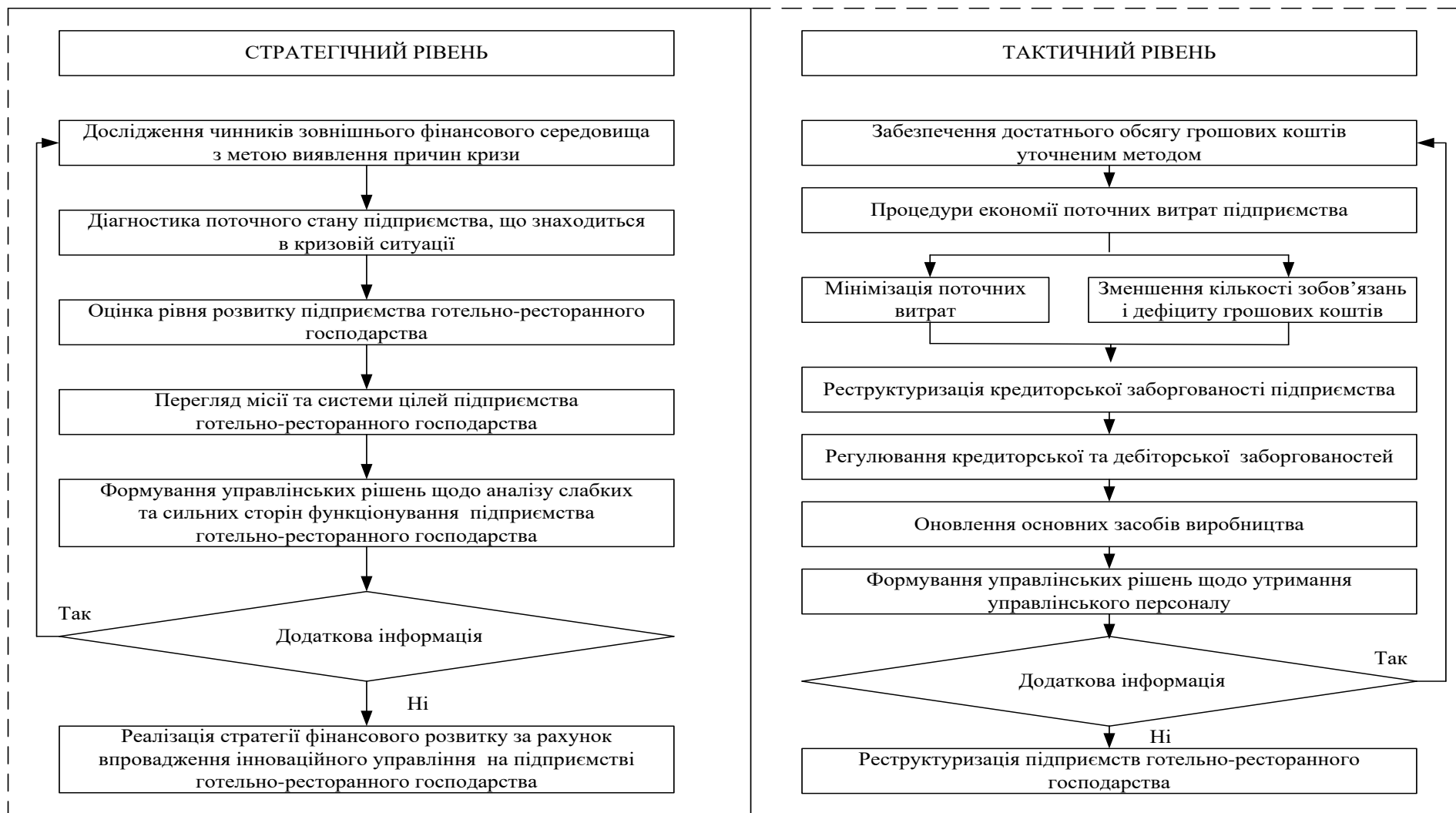


Рис. 4.6. Система заходів для підвищення рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства другого кластеру на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля»

Керівництву підприємства ПрАТ «Готель «Поділля» необхідно розробити стратегію реалізації ефективного розвитку на основі формування стратегії і тактики антикризового управління, оскільки аналізовані показники діяльності підприємства свідчать про незадовільний стан його функціонування.

Під час формування стратегії реалізації ефективного розвитку необхідно передбачати такі етапи:

розглянути фактори впливу зовнішнього фінансового середовища з метою виявлення причин кризи шляхом аналізу ринків;

проаналізувати діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства;

оцінити рівень розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства (забезпечення достатнього обсягу грошових коштів);

сформувати систему цілей підприємства готельно-ресторанного господарства;

продукувати ефективні управлінські рішення для виявлення слабких і сильних напрямів елементів функціонування підприємства;

регулювати кредитні взаємовідносини;

управляти дебіторською заборгованістю підприємства готельно-ресторанного господарства;

здійснити оновлення основних засобів підприємства готельно-ресторанного господарства, що дасть можливість розширити асортимент послуг та підвищити їх якість.

Для забезпечення ефективної роботи підприємству готельно-ресторанного господарства потрібно використовувати такі інструменти: виокремлення певних підрозділів як незалежних виробничих одиниць і передавання їм функцій самостійного управління, поєднання з іншими підприємствами. Отже, керівництву ПрАТ «Готель «Поділля» необхідно розробляти і впроваджувати стратегії фінансового розвитку, застосовуючи інноваційне управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства, що дасть можливість значно підвищити рівень їх розвитку.

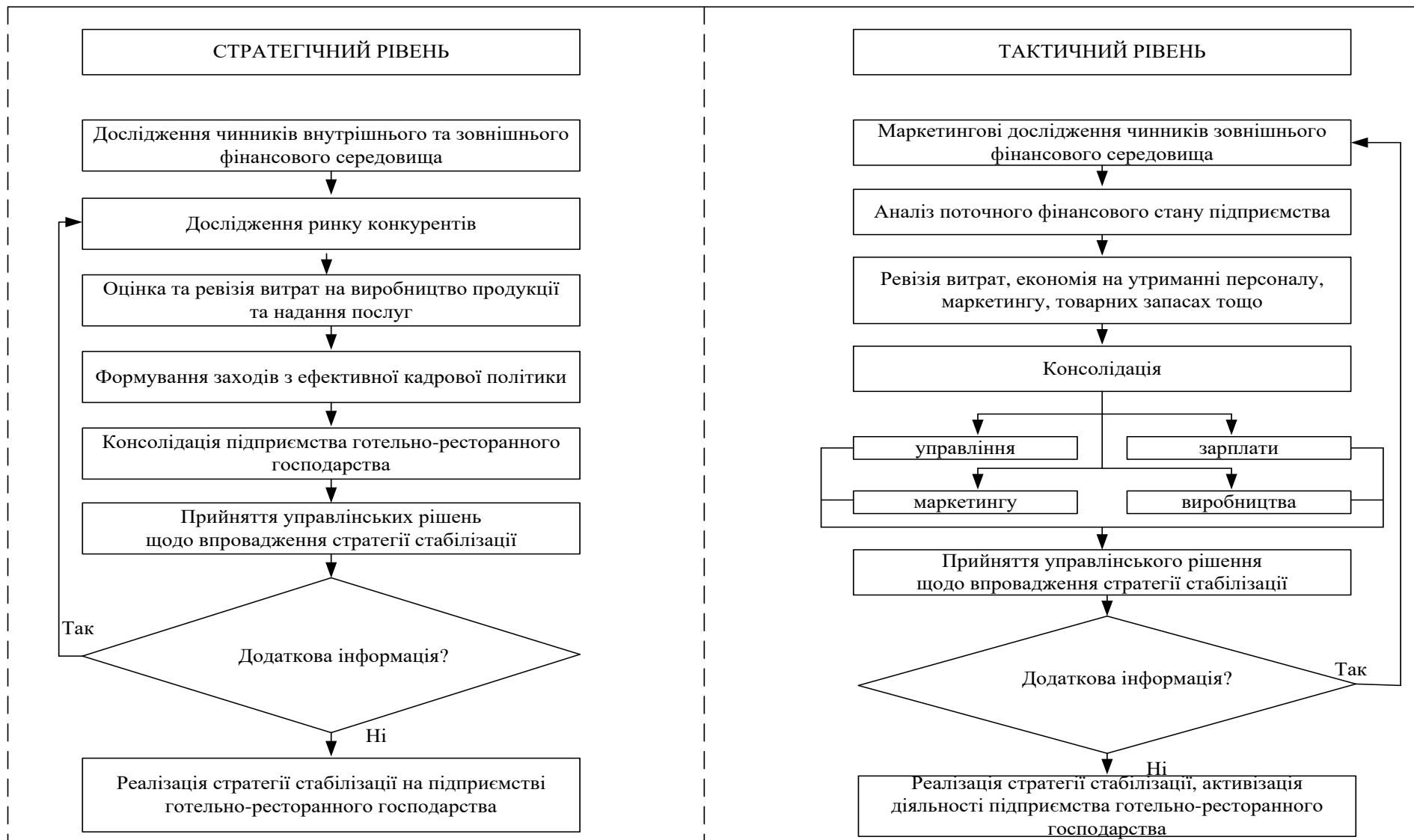


Рис. 4.7. Система заходів для підвищення рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на прикладі ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»

Підприємство ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття» характеризується нестабільною фінансовою діяльністю, про що свідчать результати аналізу його фінансових показників. Для стабілізації діяльності підприємства необхідно розробити стратегію виходу з фінансової кризи та подальшого розвитку. З метою формування стратегії стабілізації підприємству готельно-ресторанного господарства необхідно враховувати такі показники, як: дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, швидкість оновлення продукції чи послуг тощо. Розроблену стратегію необхідно застосовувати у разі виявлення спаду виробництва продукції та послуг, а також падіння обсягів продажу та прибутку. У зв'язку з цим підприємство готельно-ресторанного господарства розробляє заходи для поступового зменшення обсягу продажу продукції та послуг, розробляє довгострокову програму його стабілізації, формує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращення економічного стану.

Стратегія стабілізації підприємства готельно-ресторанного господарства передбачає застосування таких етапів:

контроль витрат, що передбачає економію коштів на утримання персоналу, на маркетинг, товарні запаси тощо;

консолідація, яка спрямована на сферу загального управління, сферу маркетингу, сферу виробництва, координацію банківських операцій тощо;

формування дій, які передбачають поступовий перехід від захисної до наступальної стратегії, що супроводжується принциповими перегрупуваннями в системі управління та здійснюється внаслідок активізації діяльності у сфері маркетингу і фінансів.

Результатом впровадження стратегії на ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття» є значне зниження витрат та збільшення доходів. Передумовою досягнення високих результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є формування таких інноваційних систем управління, об'єктом яких виступав би їх економічний розвиток, а самі системи характеризувались інтегрованістю.

Результати досліджень діяльності вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства, а також аналіз праць сучасних науковців, які досліджують інноваційне управління підприємствами, дозволяють констатувати необхідність та доцільність формування та застосування концептуальних принципів і методичних підходів до розробки та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою приведення їх у відповідність до вимог, які висуває сучасність.

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

У сучасних умовах підвищення ймовірності виникнення ризиків під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлює необхідність активізації діяльності, яка дозволить уникнути ризиків або зменшити їх вплив, 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 ступеня ризиковості діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства належить до пріоритетних завдань, оскільки оцінка рівня ризику та розробка методів управління ризиками мають вирішальне значення під час формування їх стратегій розвитку.

Аналіз та оцінка ступеня ризику спонукають керівництво підприємств готельно-ресторанного господарства до впровадження положень сучасної ризикології, які спрямовані 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. [22]	Ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність і коли

1	2
	одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності
Донець Л. [100]	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 [139]	Усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
Івченко І. [151]	«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. [157]	Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Машина М. [210]	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. [206]	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. [265]	Сутність ризику полягає в тому, що кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і

1	2
	платоспроможності при здійсненні господарсько-фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього середовища
Половкін П., Зозолук А. [272]	Ризик – великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу
Сенейко Ю. [305]	Під ризиком слід розуміти можливість настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-якій діяльності й може відхилитися від поставленої мети (призвести до виникнення втрат або недоотримання прибутку) або залишитися незмінною
Економічна енциклопедія за ред. С. Мочерного [109]	Ризик – атрибут прийняття рішення в ситуації невизначеності
Шегда А., Голованенко М. [392]	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. 4.8), які виникають під час процесі здійснення господарської діяльності.

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: ймовірність появи втрат (чим вища, тим більший ризик) та величина втрат (чим більша, тим більший ризик) [284; 317; 407].

Види ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

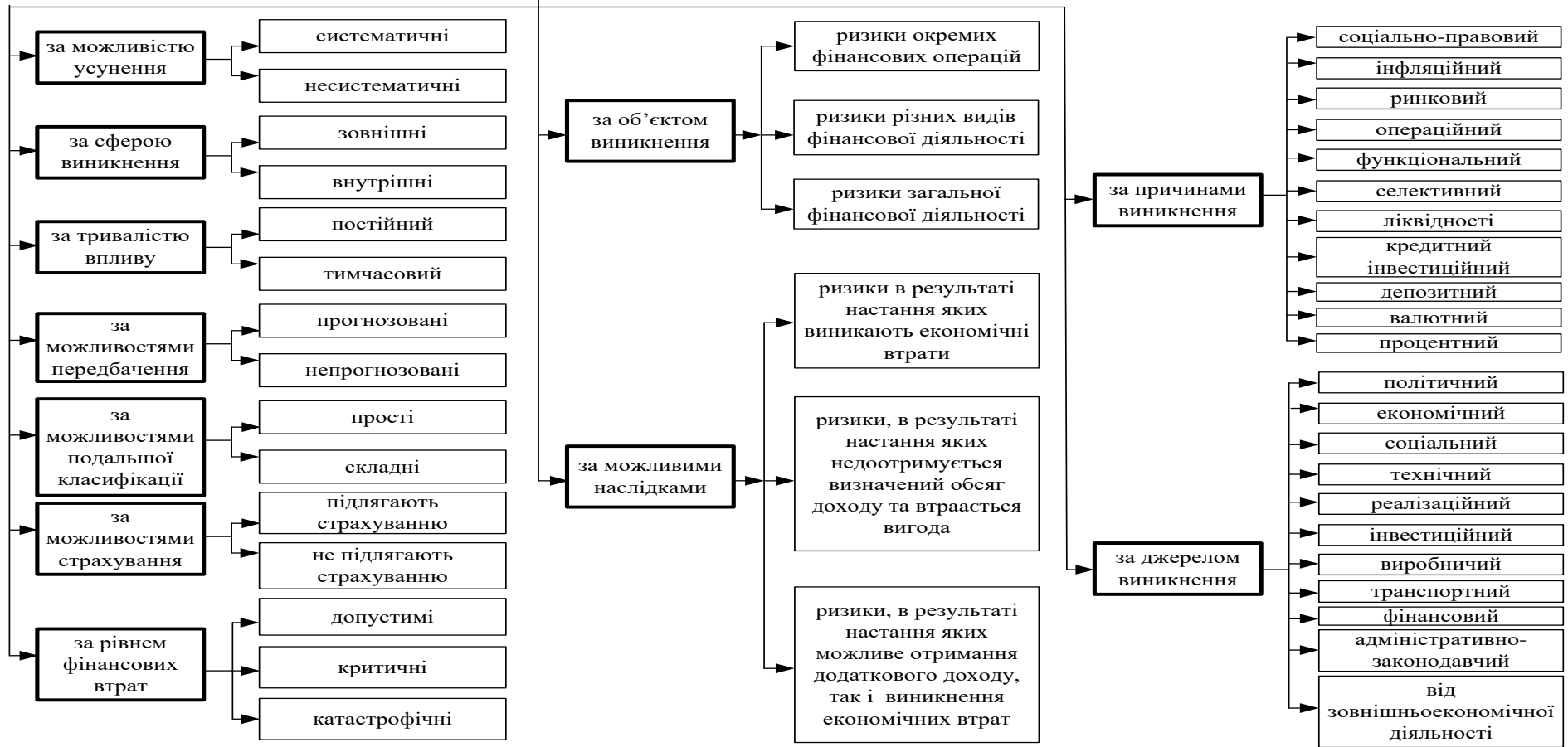


Рис. 4.8. Види ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

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.

Під час оцінки рівня ризику підприємств готельно-ресторанного господарства будь-яким методом, вихідним параметром є змінність наслідків конкретного рішення. Оцінка рівня ризику представляє у вигляді відношення масштабу очікуваних втрат до обсягу майна підприємства, а також імовірності настання цих втрат.

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 комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (рис. 4.9), 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.

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.

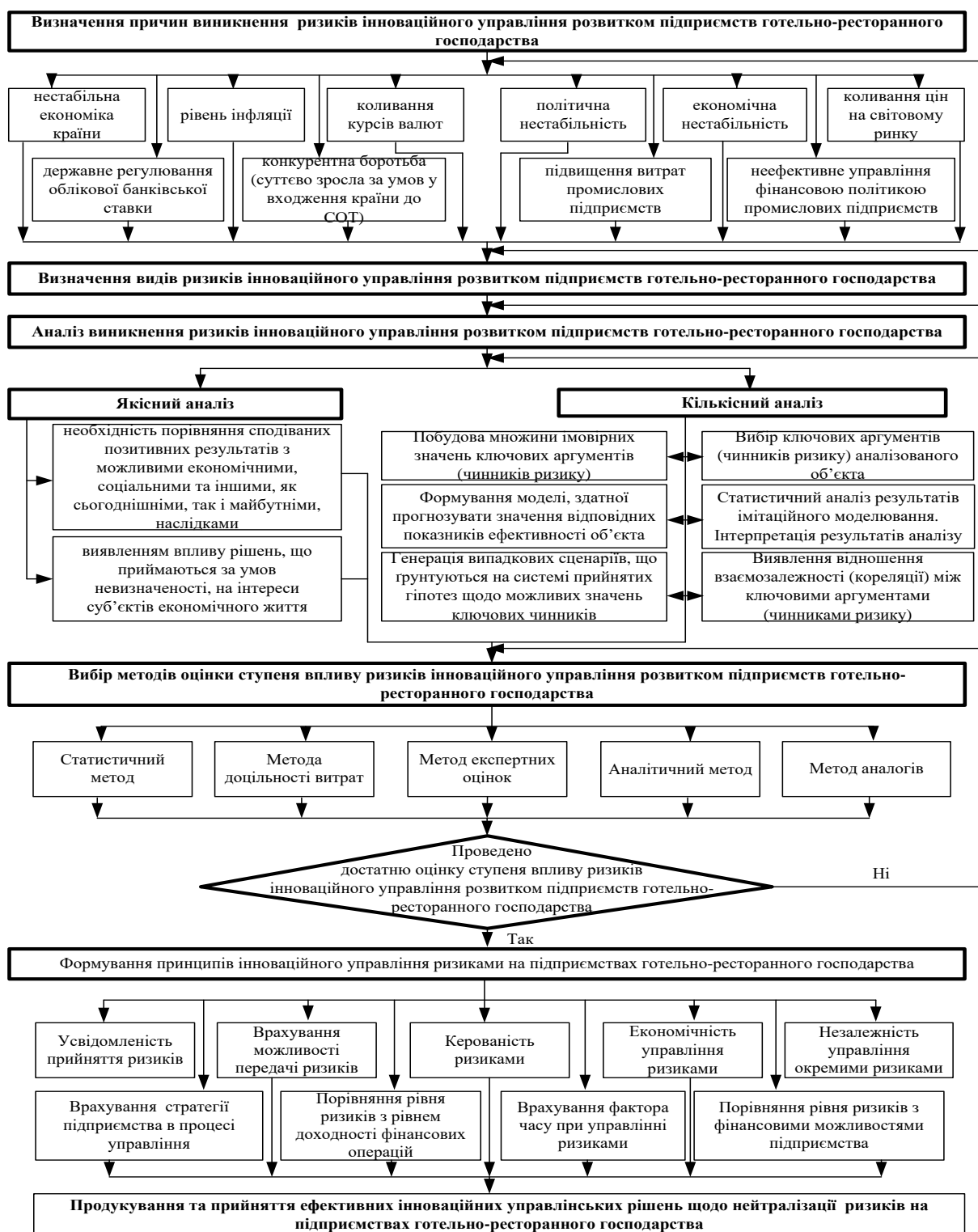


Рис. 4.9. Комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

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 [9; 105; 111; 151; 210; 272; 305].

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. 4.8) за допомогою різних методів (за останні три аналізовані роки 2014–2016 рр.).

Розрахунок найменш ризикового підприємства готельно-ресторанного господарства за кластерами

Назва методу та методика розрахунку								
Критерій Лапласа								
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	$1/3(0,327+0,298+0,303)=0,309$				
Критерій Гурвіца								
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	$0,6 \cdot 0,327 + 0,4 \cdot 0,298 = 0,315$				
Критерій Севіджа (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	$0,704-0,371=0,333$	$0,783-0,298=0,485$	$0,799-0,303=0,496$	0,498	

Критерій Лапласа дозволяє визначити кращий варіант у тому випадку, якщо жодна з умов не має істотної переваги. Коли немає 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 [485].

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 [464].

Результати розрахунків за наведеними критеріями свідчать про те, що найменш ризиковими є підприємства першого кластера, це свідчить про адекватність кластерного аналізу.

Доведено, що доцільність прийняття креативного рішення щодо інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яке містить певні ризики, може бути виявлена проведенням змістовного аналізу цих ризиків. Визначення взаємозв'язку між факторами виникнення ризику, прогнозування та оцінювання ризиків, визначення адаптивних методів впливу на фактори ризику та контроль результатів є основою формування ефективного інноваційного управлінського рішення

щодо 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 [9; 151; 210; 272; 305].

Можливі втрати визначаються шляхом здійснених операцій, сумою активів або капіталу, які беруть участь у діяльності підприємств, ступенем імовірності виникнення відповідних ризиків. За рівнем можливих втрат від господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства операції доцільно об'єднати в певні групи (рис. 4.10).

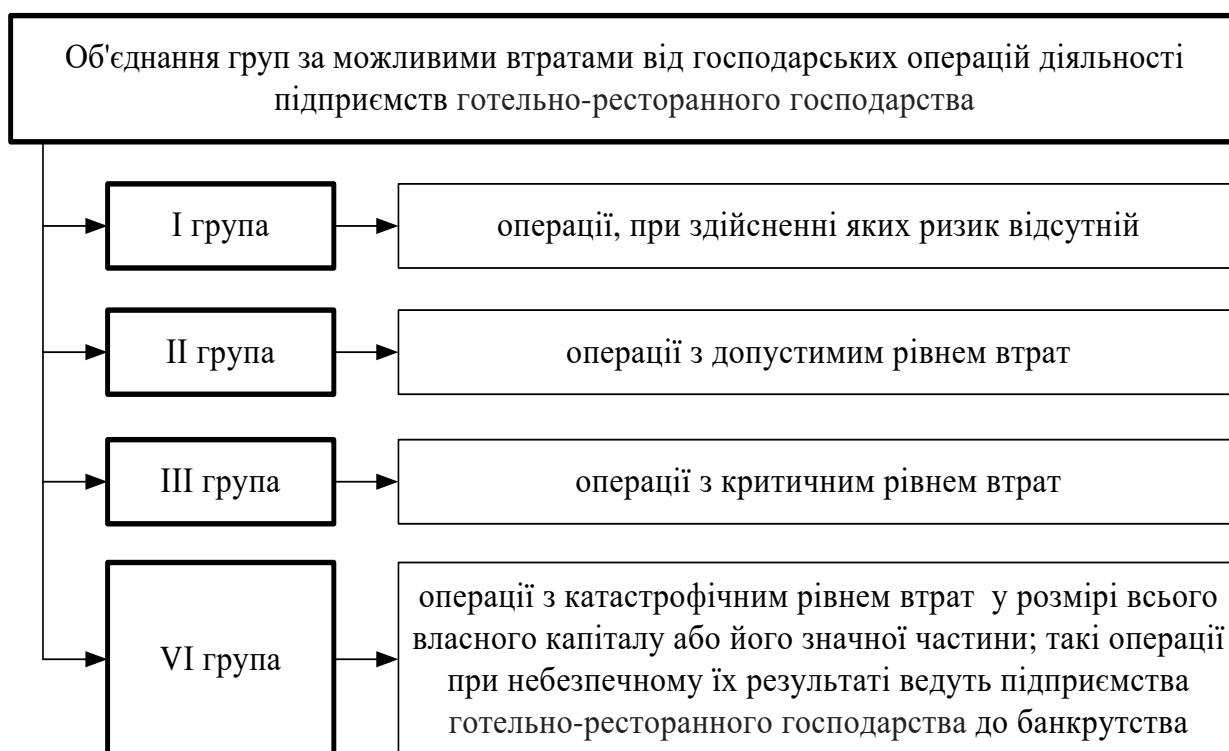


Рис. 4.10. Групи операцій, об'єднані за можливими втратами від господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

За результатами визначення рівня можливих втрат за окремими операціями їх необхідно згрупувати за відповідними зонами ризику, а саме: визначити, які операції є за межею допустимого ризику, зважити доцільність їх проведення; оцінити рівень концентрації ризиків за окремими операціями за допомогою визначення питомої ваги кожної операції у відповідній зоні ризиків; виокремити операції з високим рівнем концентрації ризиків в усіх зонах тощо.

Визначення допустимого значення рівня ризиків за окремими операціями здійснюється залежно від виду обраної стратегії (консервативної, помірної або агресивної) на підприємстві готельно-ресторанного господарства 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.

Внутрішні механізми нейтралізації 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. 4.11 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 [9; 105; 111; 151; 210; 272; 305].

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.

Ступінь невизначеності процесу обґрунтування проектів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства потребує розробки заходів для його зниження, що передбачає наявність адекватного оцінювання не тільки величини можливих втрат і ймовірності їх виникнення, але й впливу окремих чинників на загальний ризик інноваційного розвитку.

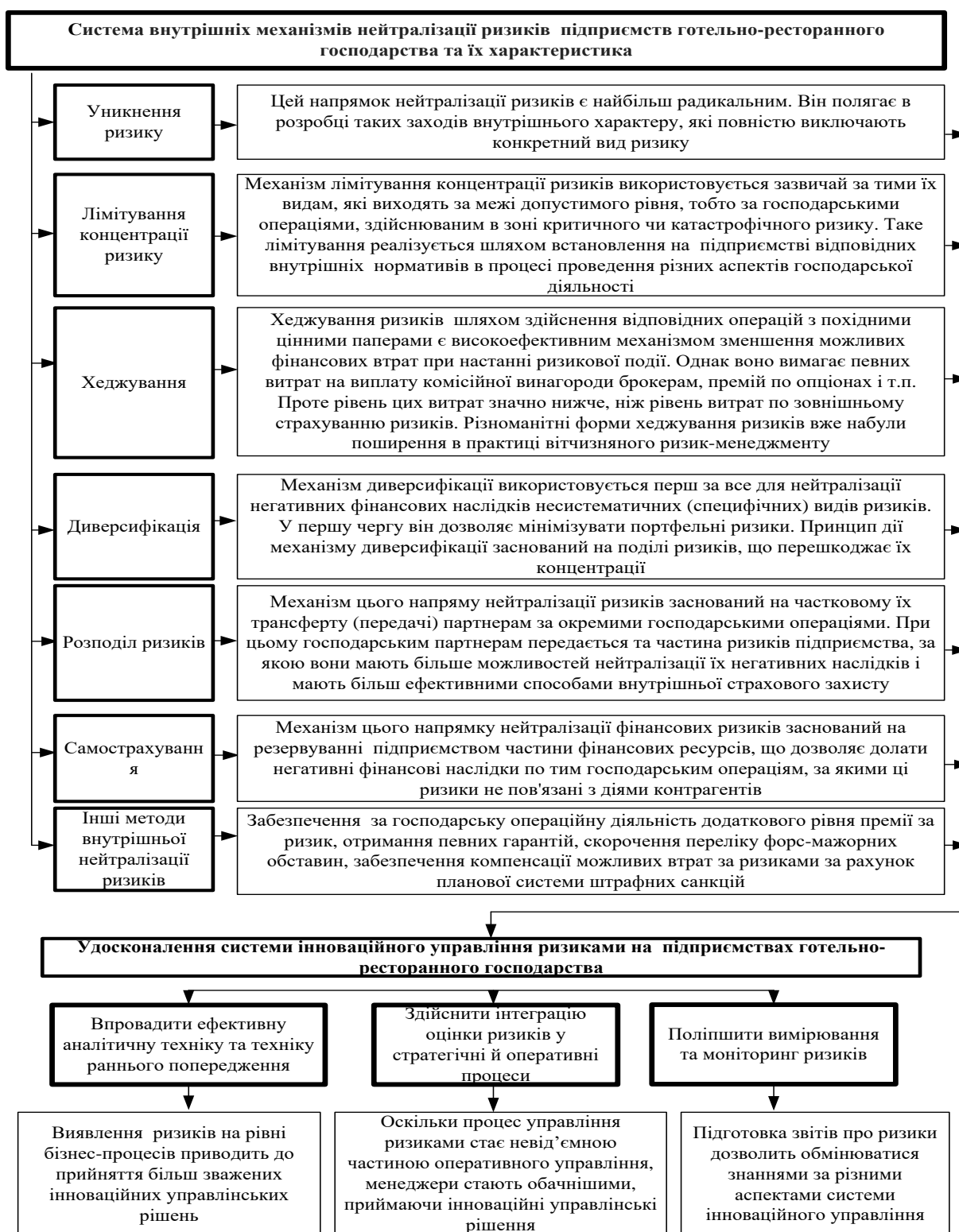


Рис. 4.11. Механізм удосконалення системи інноваційного управління ризиками на підприємствах готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Відповідно до рис. 4.11 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 впровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства та можливі чинники ризику, як одного із напрямів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Потреби сучасного світу у виробництві безпечної продукції та наданні безпечних послуг здатна забезпечити система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Аналіз Ризиків та Критичні Контрольні Точки. Вона являє собою науково обґрунтований, системний підхід до ідентифікації, аналізу та контролю небезпечних факторів під час виробництва, реалізації й споживання продукції з метою забезпечення її безпеки.

Система НАССР передбачає ідентифікацію фактору ризику та визначення критичних контрольних точок в процесі виробництва продукції та надання послуг.

Треба зазначити, що концепція НАССР первісно створена для забезпечення якості харчової продукції, але на цьому застосування системи НАССР не обмежується.

Проведений всебічний аналіз функціонування системи НАССР дозволив розробити організаційні заходи із впровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства як один із напрямів інноваційного управління їх розвитком.

Стратегічним завданням системи НАССР у готельно-ресторанному господарстві є вивчення кожного кроку, етапу процесу виробництва продукції та надання послуг, виявлення ризиків, небезпек та впровадження ефективних методів контролю та моніторингових процедур.

Концептуально система НАССР передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку й управління небезпечними факторами, що суттєво впливають на безпеку послуг, і має превентивний характер щодо їх безпеки.

Впровадження системи НАССР у заклади готельно-ресторанного господарства передбачає процесний контроль параметрів здійснення технологічного процесу надання послуг, оцінювання інформації та матеріалів, що використовуються для надання послуг, а також впроваджує стратегію гарантії їх безпеки та ґрунтується на трьох принципах:

1. Законодавчі вимоги до забезпечення безпеки послуг готельно-ресторанного господарства.
2. Глибокий науковий підхід до ухвалення рішень.
3. Контроль за виконанням законодавчих вимог.

Це перевірена система, яка надає упевненість у тому, що відбувається успішне управління безпекою продукції. Вона дозволяє підтримувати спрямованість на безпеку та якість продукції як найвищий пріоритет, а також проводити планомірне попередження непорозумінь, а не очікувати їх або намагатися контролювати після їхнього виникнення. Ця методологія зарекомендувала себе як ефективний інструмент запобігання можливості виникнення невідповідностей у технологічному процесі, а також ідентифікації та усунення проблем до того, як невідповідна готова продукція стане джерелом отруєнь або погіршення стану здоров'я споживачів.

Виробничі процеси складаються з багатьох стадій від виробництва або придбання сировини до виготовлення готової продукції. Належним чином складене керівництво НАССР та проведене вивчення дозволяють виявити фактори, які безпосередньо впливають на безпеку продукції та послуг. Це дає можливість постачальникам послуг застосовувати технічні засоби найбільш ефективним способом. Виявлення і моніторинг критичних контрольних точок є економічно ефективним методом забезпечення безпеки.

Застосування системи НАССР може допомогти під час інспекції директивних органів влади та сприяти міжнародній торгівлі, підвищуючи впевненість у безпеці послуг. Система НАССР піддається валідації та аудиту. Концепція НАССР визнається Комісією Codex Alimentarius та Європейським Союзом, і, як наслідок, принципи НАССР рекомендовані до

практичного застосування. Ці принципи можуть застосовуватися до програм і політики у сфері якості, розробки нової продукції, послуг та технологій, контролю сировини та інгредієнтів, виробничих процесів, обслуговування, постачання та використання, перевірки та навчання тощо.

Успіх від впровадження НАССР залежить від прихильництва до цієї системи керівництва підприємства готельно-ресторанного господарства, від усвідомлення співробітниками закладу важливості надання безпечних послуг, від кваліфікації і навчання персоналу тощо.

НАССР не є системою з нульовим ризиком, але вона спонукає до мінімізації ризику від потенційно небезпечних чинників. Базуючись на сучасних науково обґрунтованих вимогах, ця система забезпечує превентивний підхід і дає можливість ефективно управляти безпекою послуг. Ця концепція набула визнання й отримала поширення у країнах Європи.

Керівництво Codex Alimentarius визначає дванадцять кроків із впровадження семи принципів НАССР. Виконання цих кроків призведе до розробки плану НАССР, який є документованим свідченням, що містить деталі всіх позицій, критичних для безпеки та якості послуг [80; 89; 94].

Послідовність операцій із впровадження НАССР у підприємство готельно-ресторанного господарства:

- створення групи НАССР та визначення об'єму й цілей плану НАССР;
- описання послуги готельно-ресторанного господарства;
- визначення напрямів споживання послуг;
- побудування процесної діаграми (технологічної схеми процесу надання послуги);
- перевірка процесної діаграми на місці надання послуги;
- проведення аналізу ризиків (за процесною діаграмою);
- визначення критичних контрольних точок;
- встановлення гранично допустимих рівнів за кожною критичною контрольною точкою;
- встановлення моніторингу за кожною критичною контрольною точкою;

встановлення коригувальних дій за можливими відхиленнями;
встановлення перевірочних процедур;
організація ведення записів та документації.

Розроблений життєвий цикл реалізації принципів системи НАССР у підприємствах індустрії гостинності, який наведений на рис. 4.12.

Найвідповідальнішим етапом із впровадження системи НАССР є створення команди НАССР та вибір його керівника. Оскільки ця команда стане основною рушійною силою цього процесу, обов'язково необхідна ефективна програма навчання команди та її лідера.



Рис. 4.12. Система реалізації інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства шляхом впровадження системи НАССР

Є можливість виникнення низки проблем, пов'язаних з ефективністю навчання керівника та команди НАССР, а саме:

відсутність необхідного об'єму знань, вмінь та навичок;

розрахунок на один курс навчання керівника команди та нехтування необхідністю навчання інших її членів;

планування навчання – воно не повинно стати передчасним або надто розтягнутим.

Найбільш серйозною є перша проблема, оскільки вона призводить до недооцінки потреб у професійній підготовці керівника та членів його команди. Вона ускладнюється, якщо навчання проводиться передчасно. Важливим є прийняття керівництвом підприємства готельно-ресторанного господарства рішення щодо впровадження системи НАССР ще до розгляду питань навчання. Також необхідно розробити узгоджений графік робіт із впровадження системи НАССР, в якому першим етапом буде навчання лідера та учасників його команди.

Керівник команди повинен володіти певними вміннями та навичками, велика увага при цьому приділяється загальним професійним якостям – керівництво колективом та проектами, інформаційне забезпечення (в здійсненні нагляду за впровадженням ефективної та практичної системи документування НАССР).

Розроблена схема процесу підготовки та впровадження системи НАССР на підприємствах готельно-ресторанного господарства (рис. 4.13).

Програма навчання НАССР містить:

інформаційні наради та семінари щодо принципів НАССР для керівників служб якості та топ-менеджерів окремих підприємств готельно-ресторанного господарства для підвищення обізнаності та мотивації персоналу;

тижневі навчальні курси щодо НАССР для керівників команд НАССР окремих підприємств за всіма основними групами послуг готельно-

ресторанного господарства в цілях їх підготовки до самостійної роботи із впровадження НАССР;

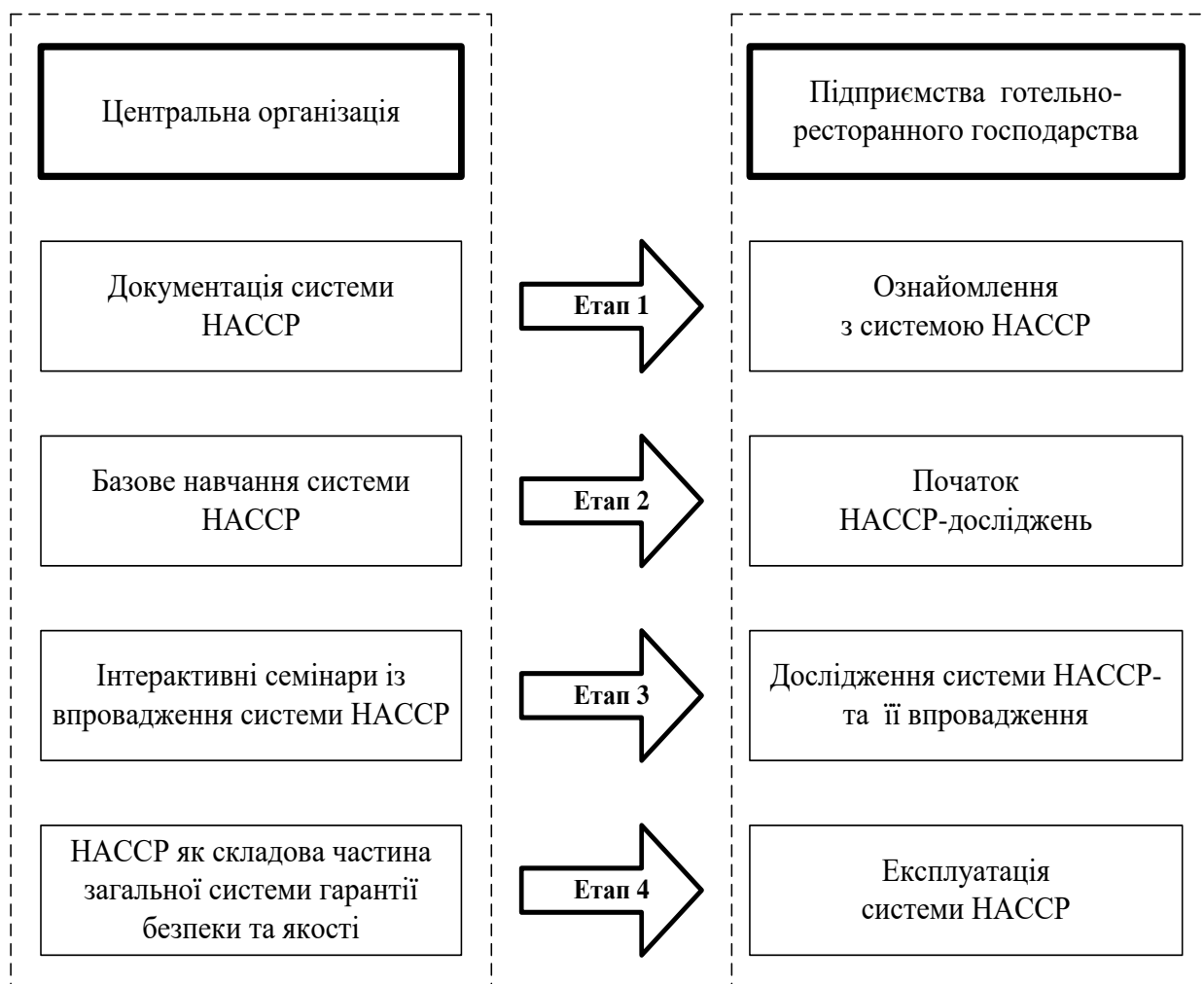


Рис. 4.13. Процес підготовки та впровадження системи НАССР на підприємствах готельно-ресторанного господарства

проведення під час впровадження системи семінарів на основі реальних проблем, які виникають на конкретних підприємствах за кожною послугою. Такі семінари дають можливість учасникам обговорити загальні проблеми та існуючий досвід, обмінятись практичними рішеннями та отримати розгорнуті поради від центральної служби якості, мікробіологічної лабораторії тощо;

наступні інформаційні наради за окремими групами послуг у цілях аналізу ефективності та обговорення необхідних змін.

Успішна реалізація будь-якого плану НАССР неможлива без ефективного моніторингу критичних контрольних точок (ККТ). Отже, контролери ККТ повинні знати основні принципи НАССР та володіти необхідними навичками моніторингу, розуміти природу ризиків, у зв'язку з якими визначені дані ККТ, їх роль, а також характер та значимість виробничих змін. Контролери повинні розуміти різницю між заданим та критичним рівнями, а також, які рівні та межі встановлені для кожної ККТ. Вони повинні знати, які коригувальні дії необхідно виконати на випадок перевищення критичних меж, і порядок ведення відповідних записів.

Для України, як і для інших країн, безперечно, найбільш прийнятним засобом створення гарантій безпеки послуг є впровадження сучасної концепції системи НАССР, яка застосовуватиметься на всіх ланках ланцюга надання послуг споживачеві - від бронювання і до виїзду. Базуючись на сучасних науково обґрунтованих вимогах, ця система забезпечує превентивний підхід і дає можливість ефективно управляти безпекою послуг.

Доцільно зауважити, що концептуальні пріоритети розвитку системи безпеки в Україні знаходяться на стадії гармонізації з міжнародними в аспекті основного стратегічного курсу нашої країни на вступ до ЄС, реалізації державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної структурної перебудови та зростання економіки.

Безперечно, що механічне копіювання європейських вимог на українське підґрунтя неможливо через значні невідповідності, які склалися історично.

В Україні правові засади безпечності послуг готельно-ресторанного господарства декларує Конституція України, у ст. 42 якої записано, що «держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції». Законодавча база складається із Законів України. «Про захист прав споживачів» від 15.12.93 р. № 1023-ХП (у редакції від 01.12.2005 р. № 3161-IV), «Про безпечність та якість харчових продуктів та продовольчої сировини» від 06.09.2005 р. № 2809-IV, «Про внесення змін до

деяких законодавчих актів України щодо підтвердження якості та безпечності харчових продуктів і продовольчої сировини» від 08.09.2005 р. № 2863-IV, «Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів» від 31.05.2007 р. № 1 103-V, «Про дитяче харчування» від 14.09.2006 р. № 142-V; а також санітарних правил і норм, медико-біологічних вимог, низки стандартів, численних нормативних актів щодо нагляду за ринками.

Причинами можливої неефективної дії системи НАССР можуть стати відсутність належної уваги та аналізу результатів моніторингу системи з боку вищого керівництва підприємства, відсутність постійного супроводження, контролю та покращення системи НАССР, використання системи не за призначенням – забезпечення безпеки послуг, недостатнє фіксування системи, відсутність необхідного ресурсного забезпечення, обмеженість повноважень команди НАССР, обслуговування системи однією людиною замість багатопрофільної команди, відсутність кваліфікованого й підготовленого персоналу, відсутність постійного навчання працівників підприємства індустрії гостинності різних рівнів.

Запровадження такої системи на підприємстві готельно-ресторанного господарства дозволить визначити, наскільки ефективно виконується контроль процесу надання послуг, і оцінити його рівень у забезпеченні безпеки послуг відповідно до встановлених стандартів.

Результати дослідження дозволили виявити основні переваги, які надає підприємству готельно-ресторанного господарства розробка та впровадження системи НАССР в Україні:

- контроль безпечності послуг протягом усього життєвого циклу;
- підвищена довіра споживачів до безпеки продукції та послуг;
- ефективне управління небезпечними факторами, які можуть виникнути під час надання послуг;
- перехід від коригувальних дій до запобіжних заходів щодо забезпечення якості послуг;

створення умов для участі в європейській та міжнародній торгівлі;
наявність задокументованих доказів контролю над процесами;
запобігання негативних ситуацій у сфері безпеки послуг, які можуть негативно вплинути на імідж та діяльність підприємства;
здатність до змін, викликаних застосуванням інноваційних технологій, прогресивного обладнання, процедур санітарної та виробничої практики, підготовки персоналу тощо.

Як будь-яка система, НАССР є динамічною системою, що розвивається, та мусить бути такою для збереження ефективності. Необхідний періодичний перегляд плану НАССР для визначення точок, у яких план є актуальним, після проведення будь-яких змін на підприємстві.

Впровадження системи НАССР, безумовно, забезпечить підприємству готельно-ресторанного господарства надання безпечних, якісних та конкурентоспроможних послуг, впевненість у собі, гарантії, захист фірмового бренду, а також маркірування послуг престижним знаком НАССР, що користується довірою споживача.

У майбутньому плани НАССР стануть новими програмами забезпечення обов'язкових умов. Разом з науковими досягненнями і зміною технологій мінятиметься і поліпшуватиметься надання послуг, і сьогоденні системи НАССР завтра стануть основою або обов'язковою умовою для появи нових вдосконалених планів НАССР.

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, усунування 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. 4.14 показано побудовану відповідно до запропонованого підходу структурно-логічну схему оцінювання одного з елементарних ризиків 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.



Рис. 4.14. Структурно-логічна схема аналізу впливу ризику від упровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства

Управління ризиками інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на етапі їх нейтралізації передбачає реалізацію системоутворюючої сукупності креативних управлінських рішень попереджувального характеру з метою зменшення негативних наслідків, імовірність настання яких визначається виникненням ризиків.

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;

інформаційна достовірність, яка передбачає своєчасне та повне надання інформації, необхідної для адекватної нейтралізації ризику інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;

адекватність як форма аргументованого використання методу нейтралізації ризику інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства відповідно до його початкових характеристик;

ефективність нейтралізації ризику підприємств готельно-ресторанного господарства шляхом запобігання негативним наслідкам, імовірність настання яких визначається у просторі та часі;

інші принципи, які визначаються специфікою моделі управління ризиками інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Автором розроблено методикау нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яку наведено на рис. 4.15.

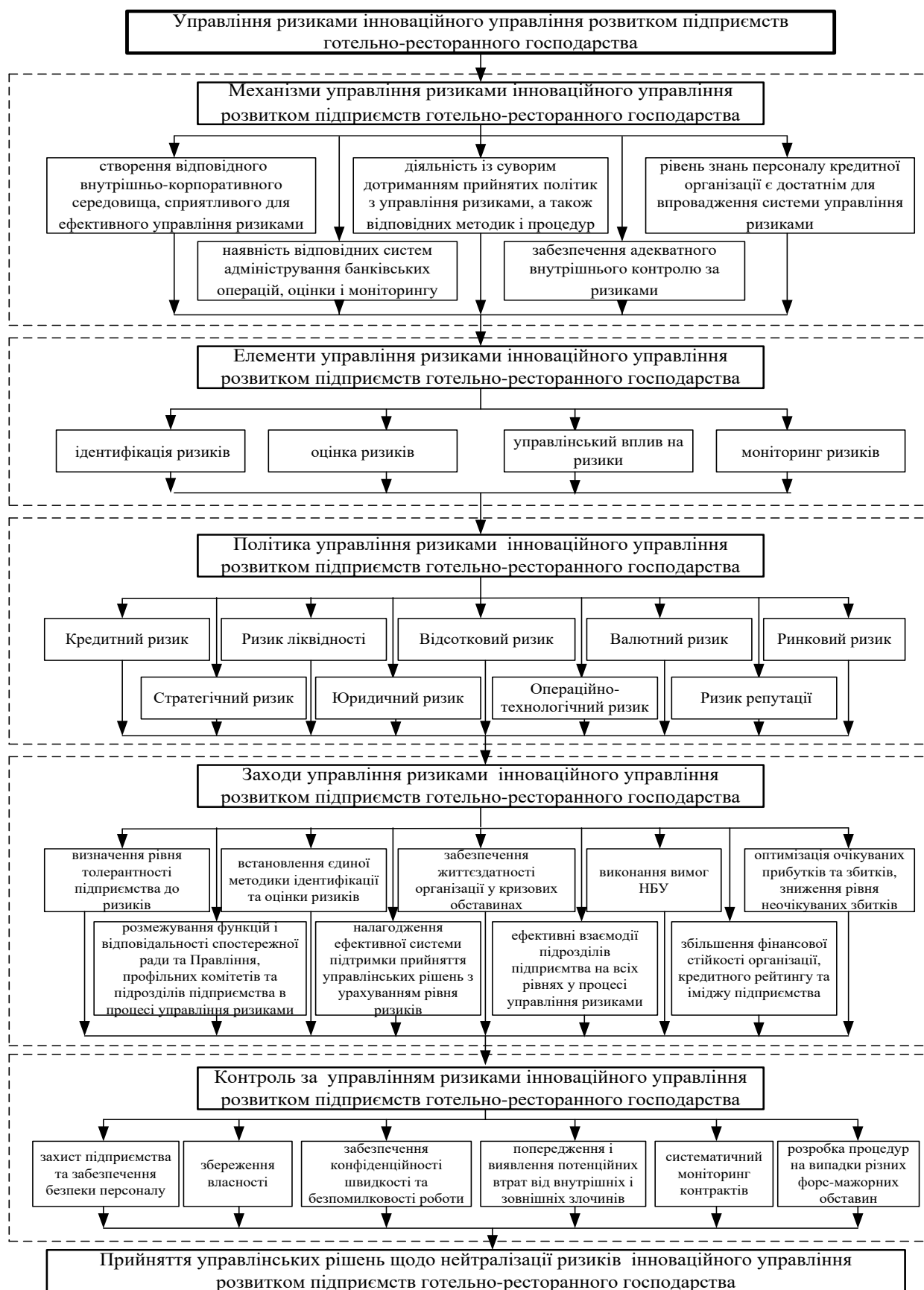


Рис. 4.15. Методика нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Забезпечення нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі розробки 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.

Слід відзначити, що формування безризикового сценарію певної операції в умовах перманентного ринкового середовища є проблематичним, це свідчить про відносну безризиковість.

У деяких випадках нейтралізувати ризики інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за рахунок внутрішніх механізмів 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» [389].

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 [464].

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 інтуїтивних поглядів 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 [389].

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 [389].

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 [126; 236; 340].

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 [10; 319; 362].

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 та 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. 4.16.

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 [389].

Методи прогнозування – це методи за допомогою яких здійснюється передбачення. Під час пошуку оптимального ефективного управлінського рішення порівнюють очікуваний результат із прогнозними альтернативними [473; 474].

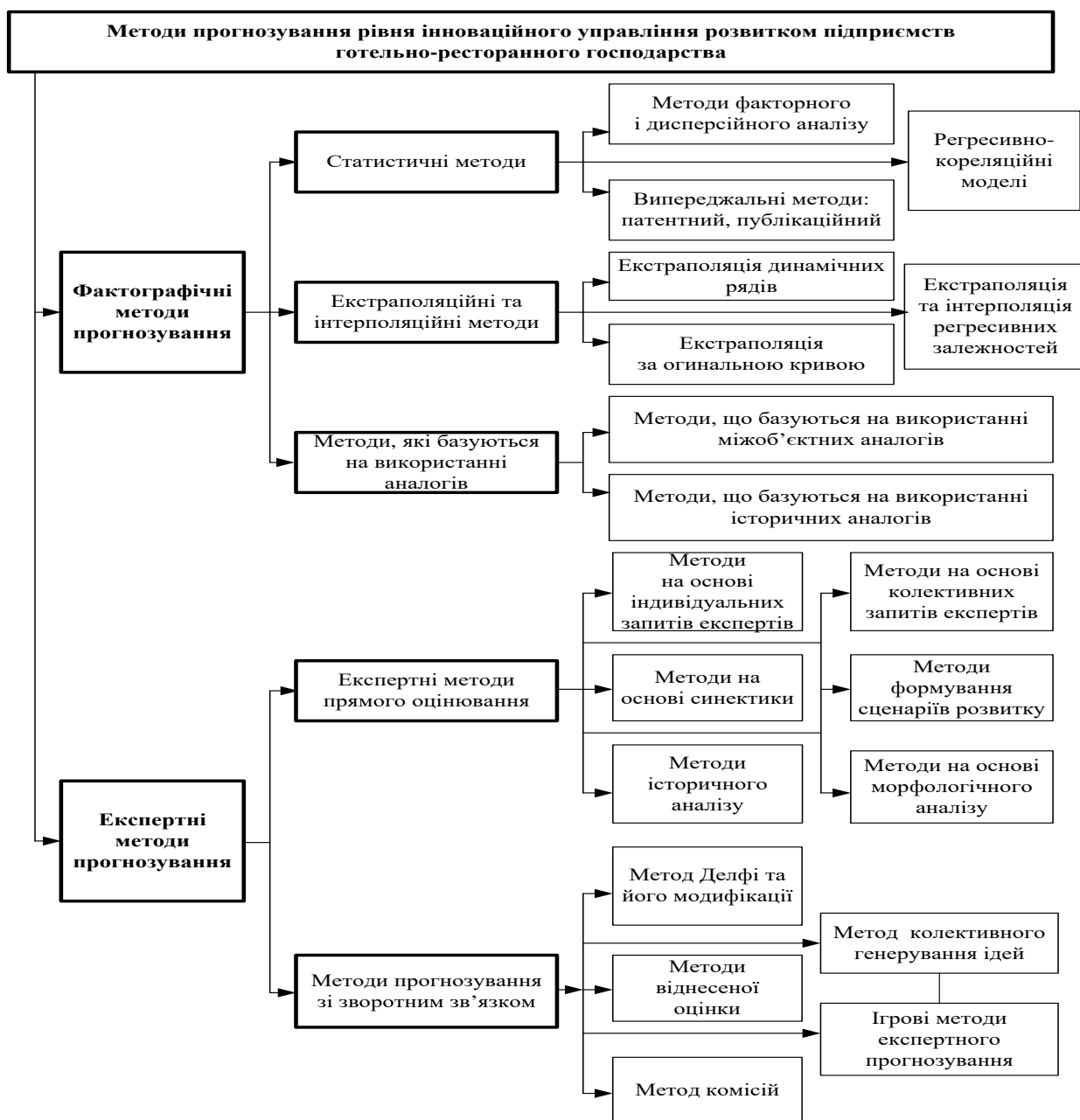


Рис. 4.16. Методи прогнозування рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (складено за джерелами [389; 457; 743; 474])

Необхідно враховувати вплив некерованих факторів на наслідки реалізації прийнятого інноваційного управлінського рішення, а також ступінь можливого максимального ризику. Оптимальний вибір на стадії прийняття інноваційного управлінського рішення потребує врахування корисності та витрат прямих та супутніх ресурсів.

Відхилення в діяльності виникають, коли на підприємстві готельно-ресторанного господарства складається така ситуація, яка відрізняється від запланованої. Всі відхилення виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Цілі та стратегія підприємства готельно-ресторанного господарства, технології та ресурси, структура виробництва, управління тощо належать до внутрішніх факторів, зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які зберегли б цілісну систему.

Проблеми зумовлені недоліками самої системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, направлені на своєчасне виявлення, усунення та запобігання їх появі в майбутньому завдяки впровадженню креативних управлінських заходів.

Зовнішні чинники в якому працює підприємство готельно-ресторанного господарства можуть бути явними 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 [193].

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 [193].

В ситуації, якщо менеджери підприємства не можуть порозумітися і прийняти єдиного ефективного рішення щодо розв'язання проблеми, то необхідно звернутися до підлеглих та попросити висловити свою креативну думку щодо вирішення 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 [389].

Формування ефективного рішення потребує інформування та обґрунтування, також ознайомлення з чинними інструкціями, одержання додаткової інформації від підрозділів та осіб, компетентних стосовно цієї проблеми. Ця робота передбачає ознайомлення і з'ясування характеру наслідків застосованого раніше рішення, що передує цьому. Поряд із цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинне суперечити існуючим актам і директиві.

Керівник має знати останні креативні досягнення в готельно-ресторанній індустрії, постійно працювати над підвищенням своєї фахової компетенції, створювати умови для відвідування підприємства, шляхом прийняття участі у конференціях, семінарах, спеціальних лекціях й інших занять. При цьому керівникам необхідно вміти мислити економічно грамотно та застосовувати креативні розробки, що вимагає споживач.

Аналіз та порівняння досягнутих результатів із прогностичними на основі якісних та кількісних показників дає можливість удосконалювати наявні методи прогнозування та використовувати найбільш прийнятні з них для кожної конкретної ситуації [389].

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 [473].

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 щодо розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, відповідно, підвищення якості прийнятих рішень досягаються завдяки використанню наукового підходу і методів прийняття рішень. Досвід провідних підприємств готельно-ресторанного господарства 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 [389].

Методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання є основними методами прогнозування, що використовуються в системі інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (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 [473].

Якщо розвиток показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства в попередні періоди характеризувався значною нестабільністю і суттєвим коливанням проаналізованих показників, то їх екстраполяція на майбутні періоди буде неможливою, а отже, є недоцільним використання розглянутих методів.

Для проведення прогнозу показників інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно використовувати 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 [473].

За допомогою використання цього методу 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. 4.17.

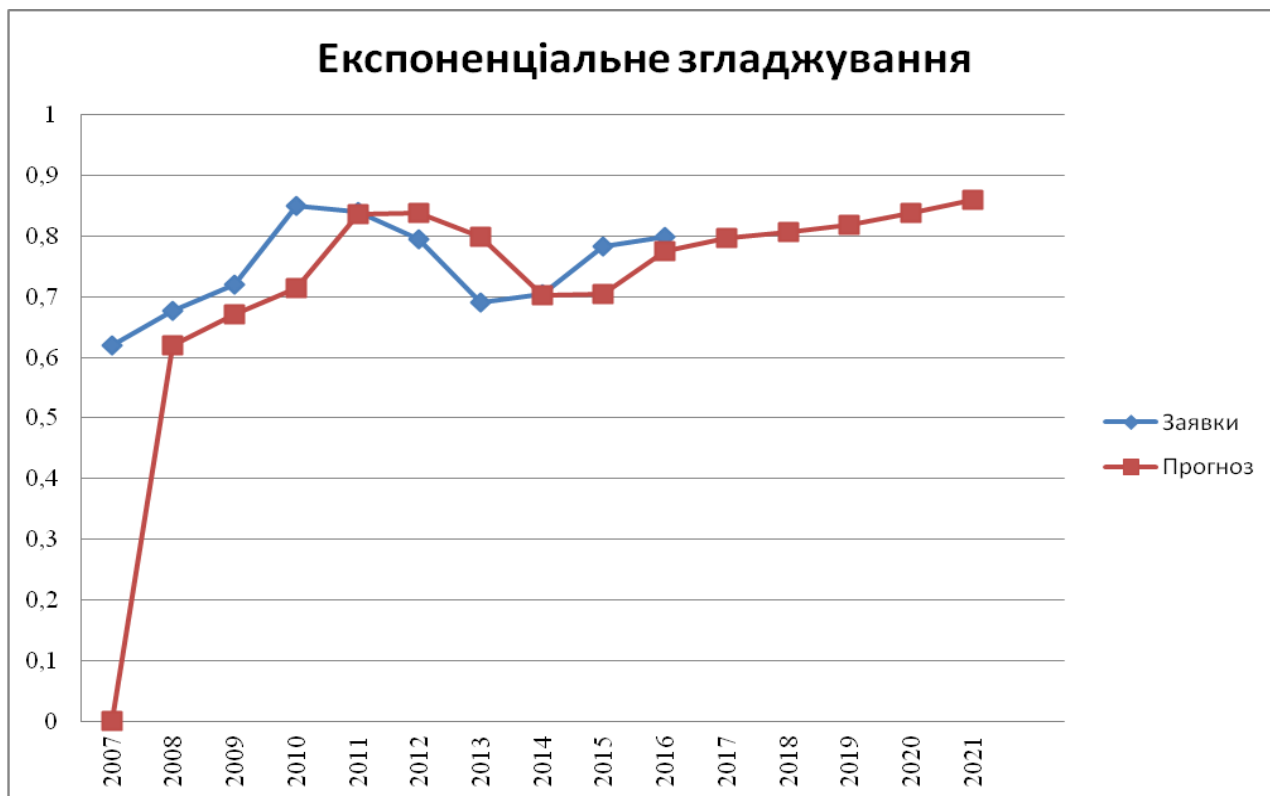


Рис. 4.17. Динаміка зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» за 2007–2016 рр. та прогноз на 2017–2021 рр.

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. 4.18.

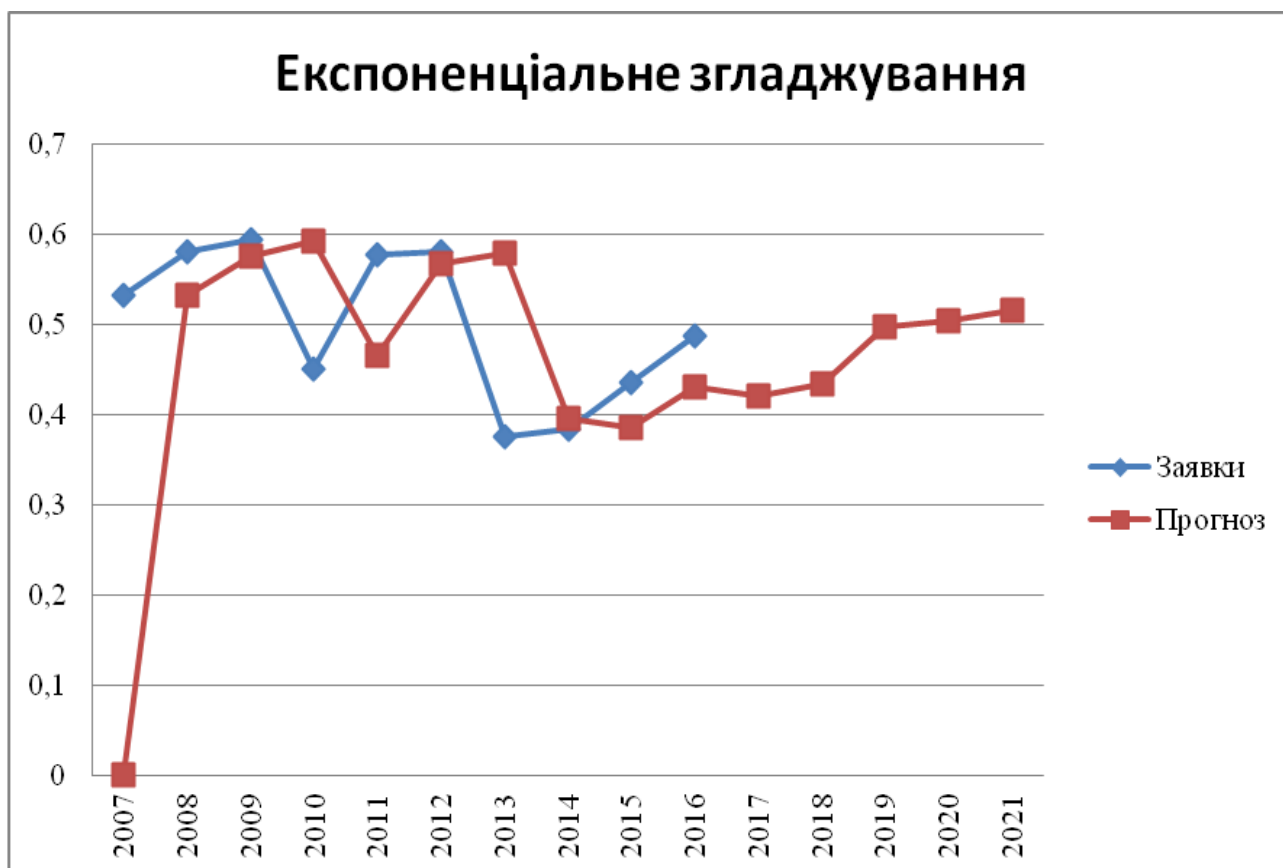


Рис. 4.18. Динаміка зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Поділля»» за 2007–2016 рр. та прогноз на 2017–2021 рр.

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. 4.19.

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.

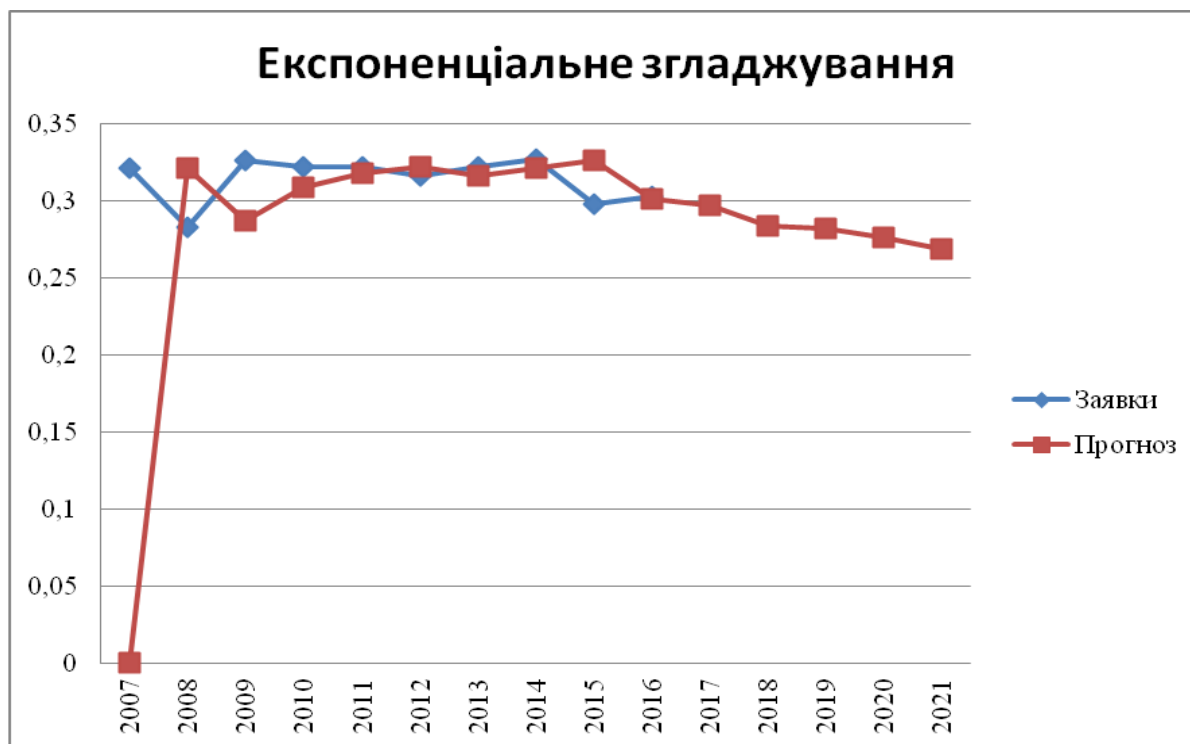


Рис. 4.19. Динаміка зміни інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» за 2007–2016 рр. та прогноз на 2017–2021 рр.

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 прогностичних 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 [353] – це система зв'язків і відносин, що зумовлюють виникнення тенденцій, передумов змін, розвитку в певному напрямі, із певними передбачуваними результатами. Це майбутнє в сьогоденні, 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. 4.20). Тому, саме можливість є одним із рушійних напрямів формування стратегічних планів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

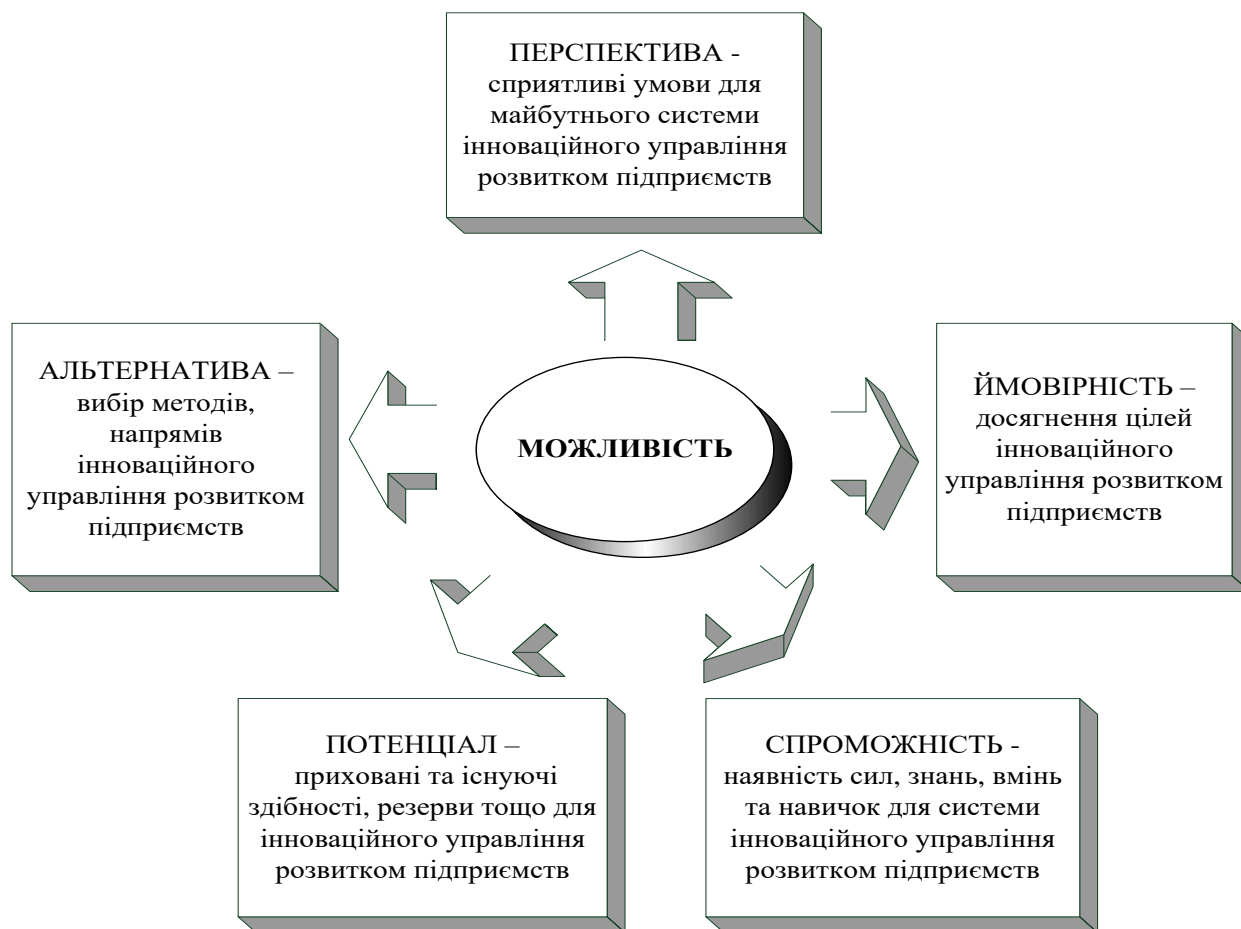


Рис. 4.20. Сутнісна характеристика поняття «можливість»

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. 4.21.

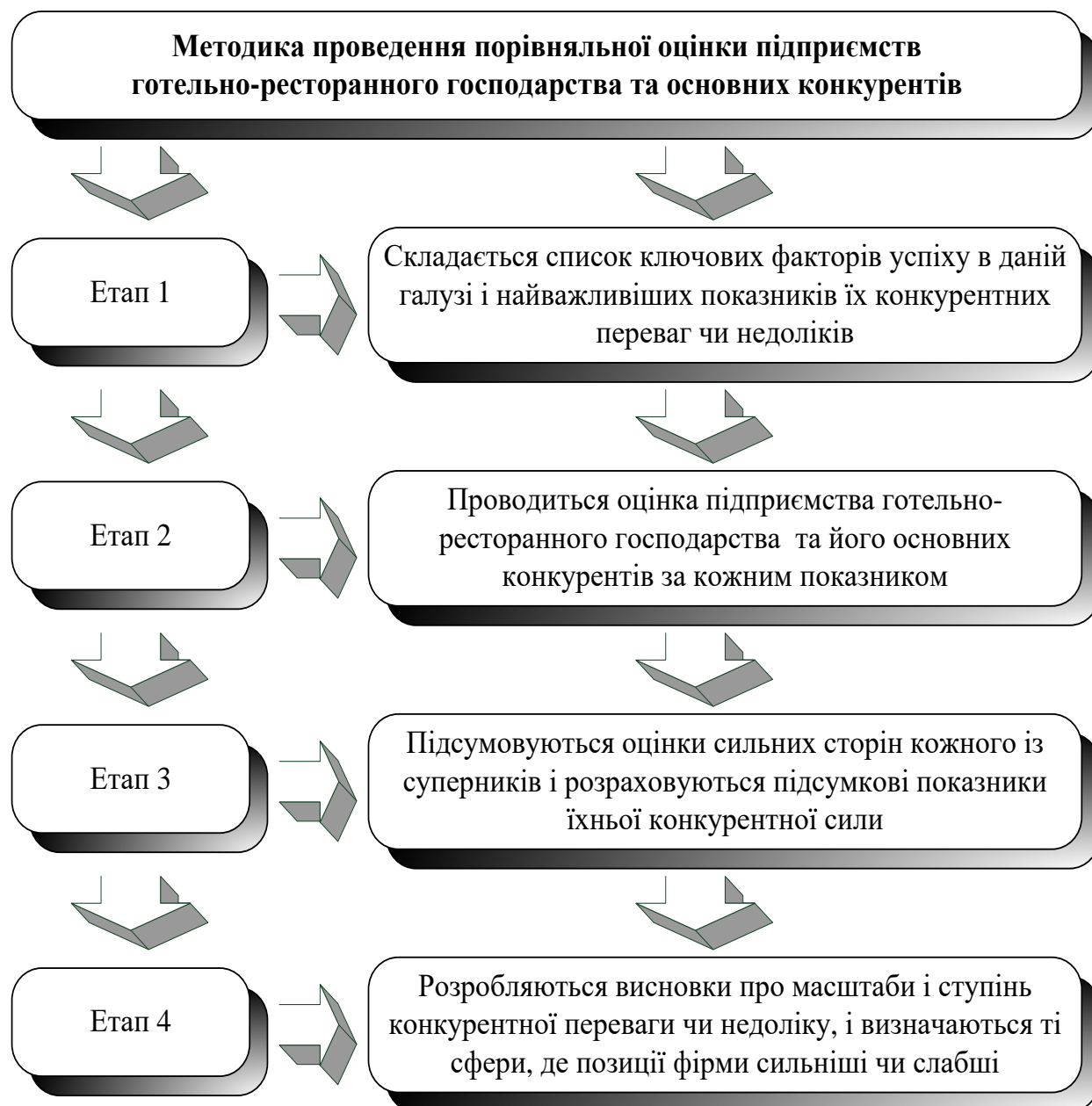


Рис. 4.21. Методика проведення порівняльної оцінки підприємств готельно-ресторанного господарства та основних конкурентів

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 концепції маркетинг-мікс (Marketing Mix) 11P (рис. 4.22), 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, запропонований науково-практичний підхід щодо формування концепції маркетинг-мікс 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.

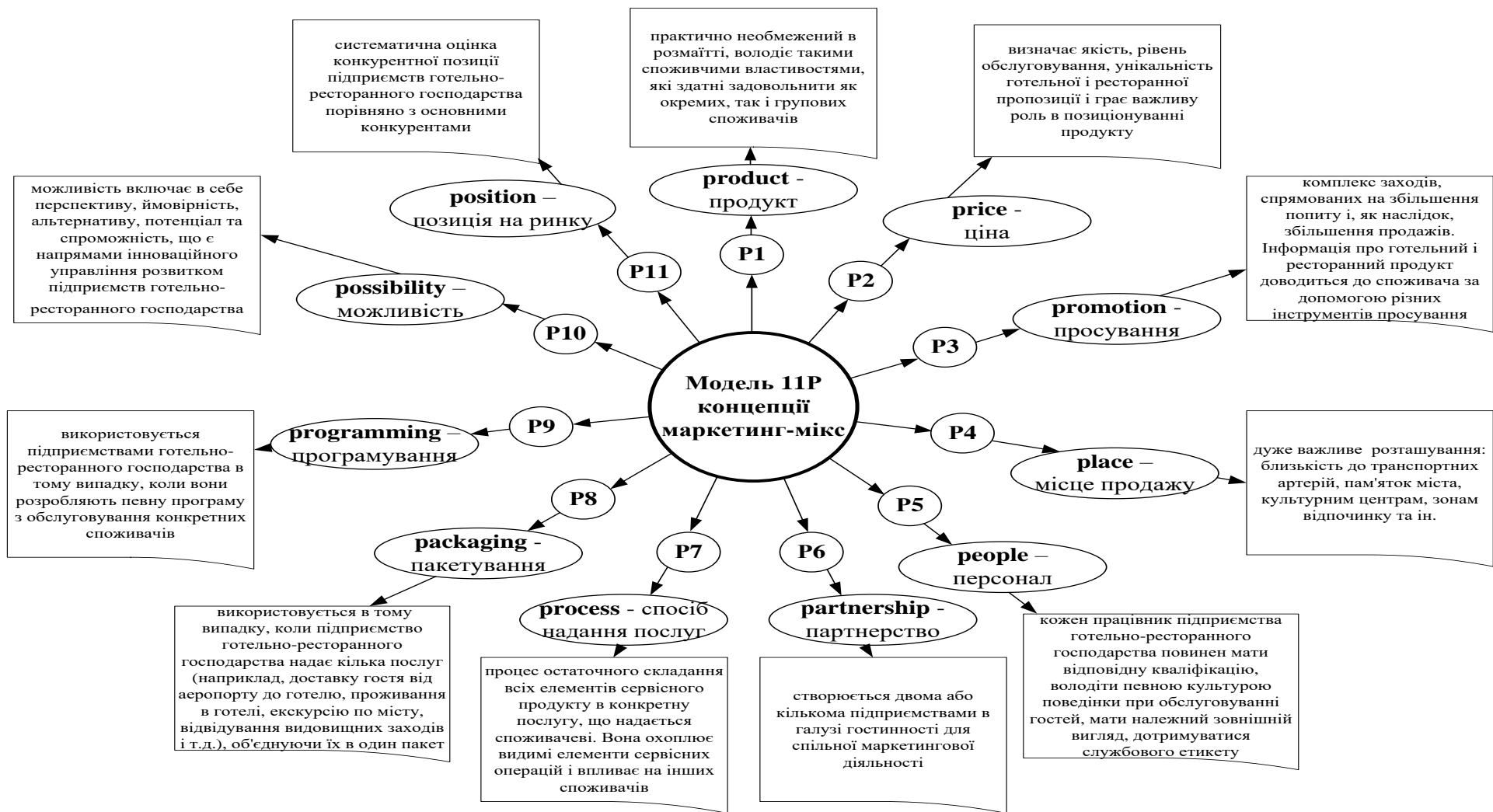


Рис. 4.22. Науково-практичний підхід щодо формування концепції маркетинг-мікс 11P (авторська розробка)

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.

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. 4.23.

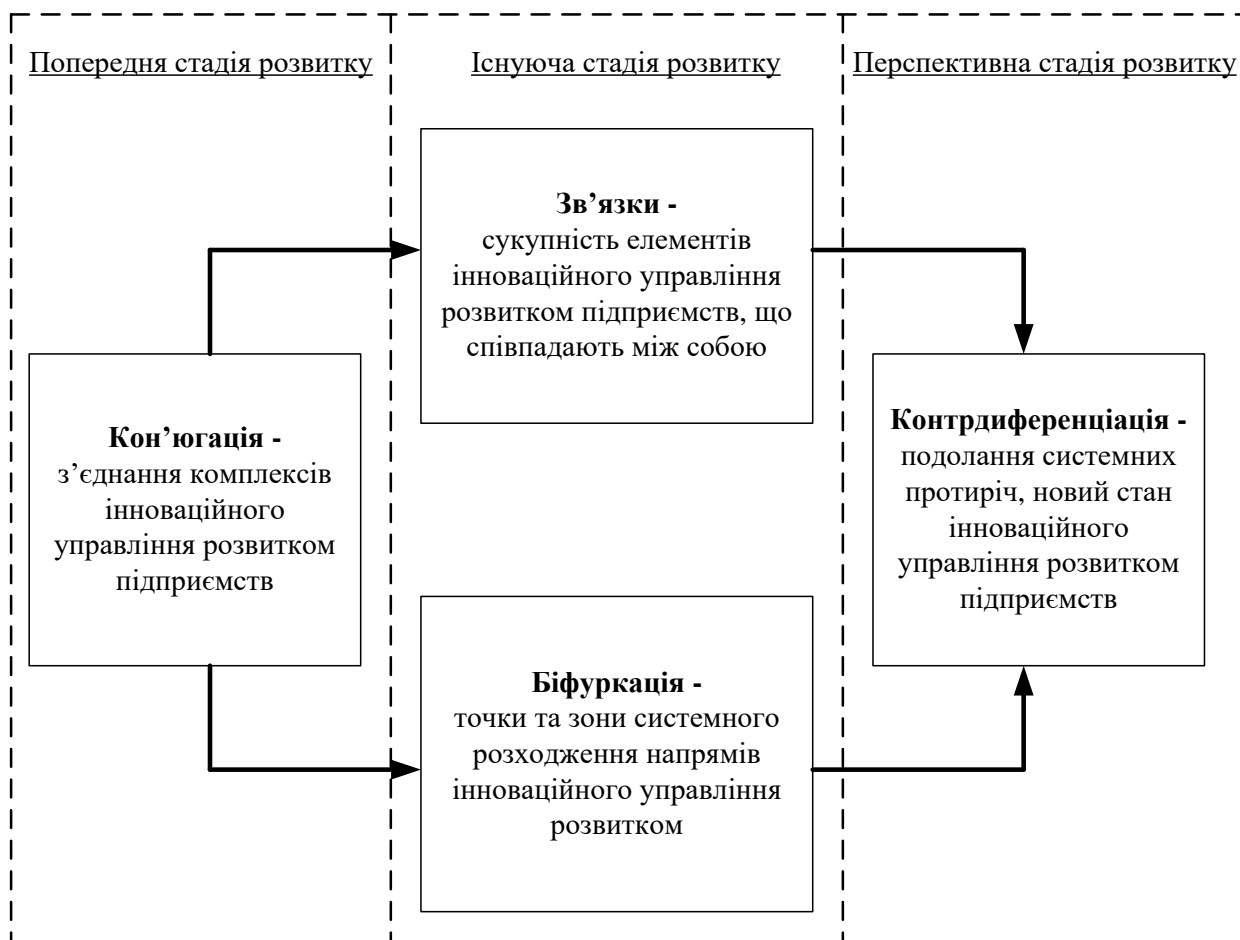


Рис. 4.23. Методологічні основи еволюційного розвитку інноваційного управління підприємств

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. 4.24).

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.

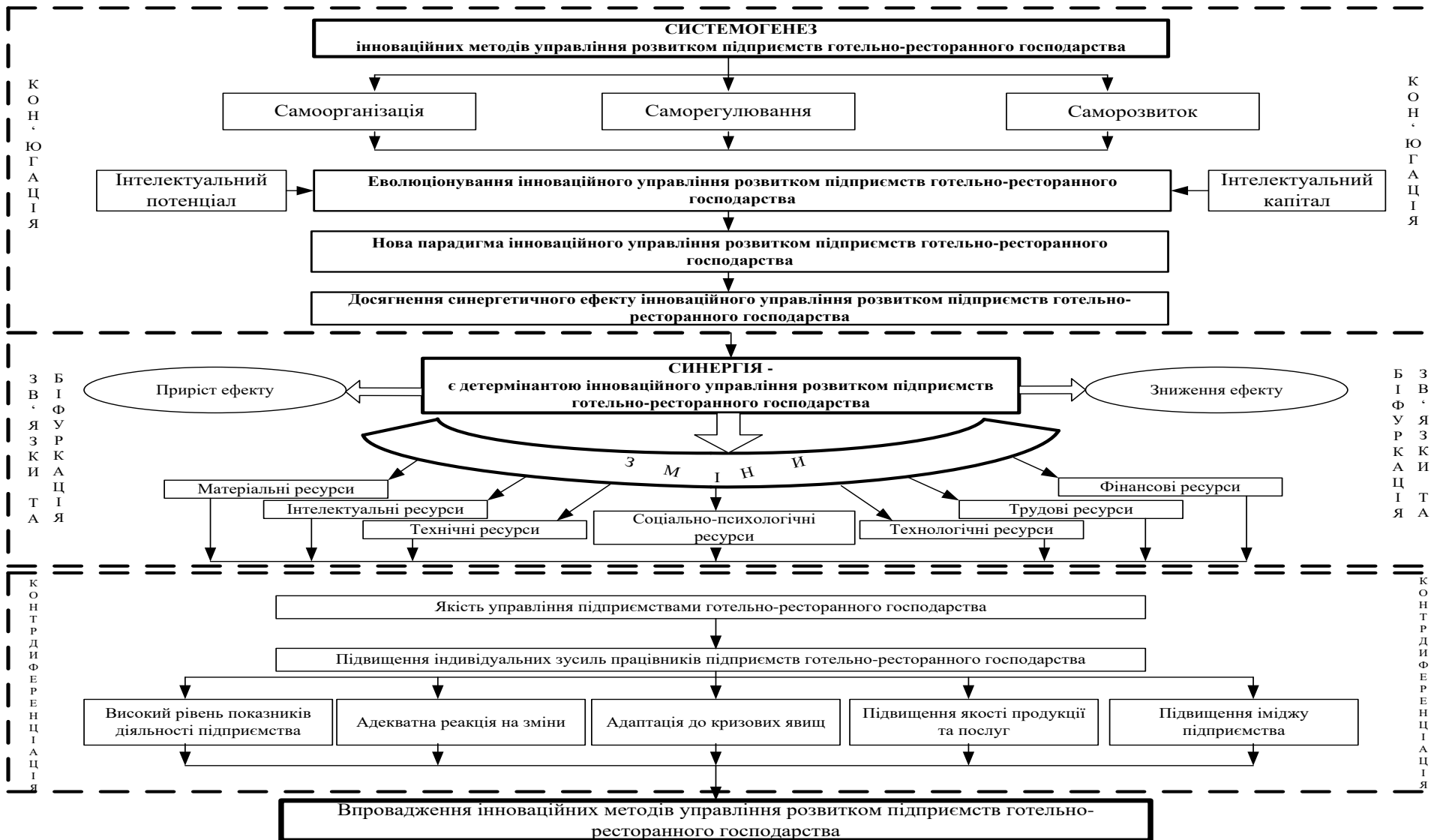


Рис. 4.24. Науково-практичний підхід до впровадження іновaційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу

Синергетичний підхід до інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства ґрунтується на принципах еволюційного розвитку.

Інтерес до дослідження цього явища і до чинників, які забезпечують синергізм на підприємстві готельно-ресторанного господарства, пояснюється отриманням додаткового ефекту, який прийнято називати синергетичним ефектом.

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.

Незважаючи на важливість аспекту інноваційного управління розвитком, підприємства готельно-ресторанного господарства продовжують використовувати методи обліку та аналізу витрат, неприйнятні для ринкової економіки, що не дозволяють управляти витратами за видами, продуктам, центрами відповідальності та місцями виникнення. У зв'язку з цим

об'єктивно необхідним є розгляд сучасних методів інноваційного управління розвитком з метою обґрунтування вибору найбільш ефективних.

В сучасних умовах модернізації, розвитку науково-технічного прогресу, створення інновації, необхідно впроваджувати на підприємствах готельно-ресторанного господарства концепції: таргет-костингу, кайзер-костингу, директ-костингу, стандарт-костингу та кост-кілінгу.

Всі запропоновані концепції направлені на зменшення витрат, завоювання нових клієнтів та ринків, збільшення прибутку, підвищення ефективності роботи підприємств готельно-ресторанного господарства та ін.

Сутність, переваги та недоліки цих концепцій наведено на рис. 4.25.

Система обліку витрат таргет-костинг застосовується на етапі проектування нової або модернізації застарілої продукції чи послуг.

В основу ідеї таргет-костинг покладено поняття цільової собівартості і формула її розрахунку [89, 247, 312]:

$$C = Ц - П \quad (4.2)$$

де Ц – це ринкова ціна виробу (послуги), яка визначається за допомогою маркетингових досліджень.

П – бажана величина, яку прагне отримати підприємство готельно-ресторанного господарства від продажу даного виробу (послуги).

На формування розміру ринкової цільової ціни впливають попит споживачів, результати проведених маркетингових досліджень конкурентного середовища, з урахуванням якості та функціональних характеристик продукції або послуг.

Розмір цільового прибутку формується з урахуванням витрат на розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства та задоволення вимог власників.

Цільова собівартість – це розмір витрат, що максимально допустимий до ринкових умов.

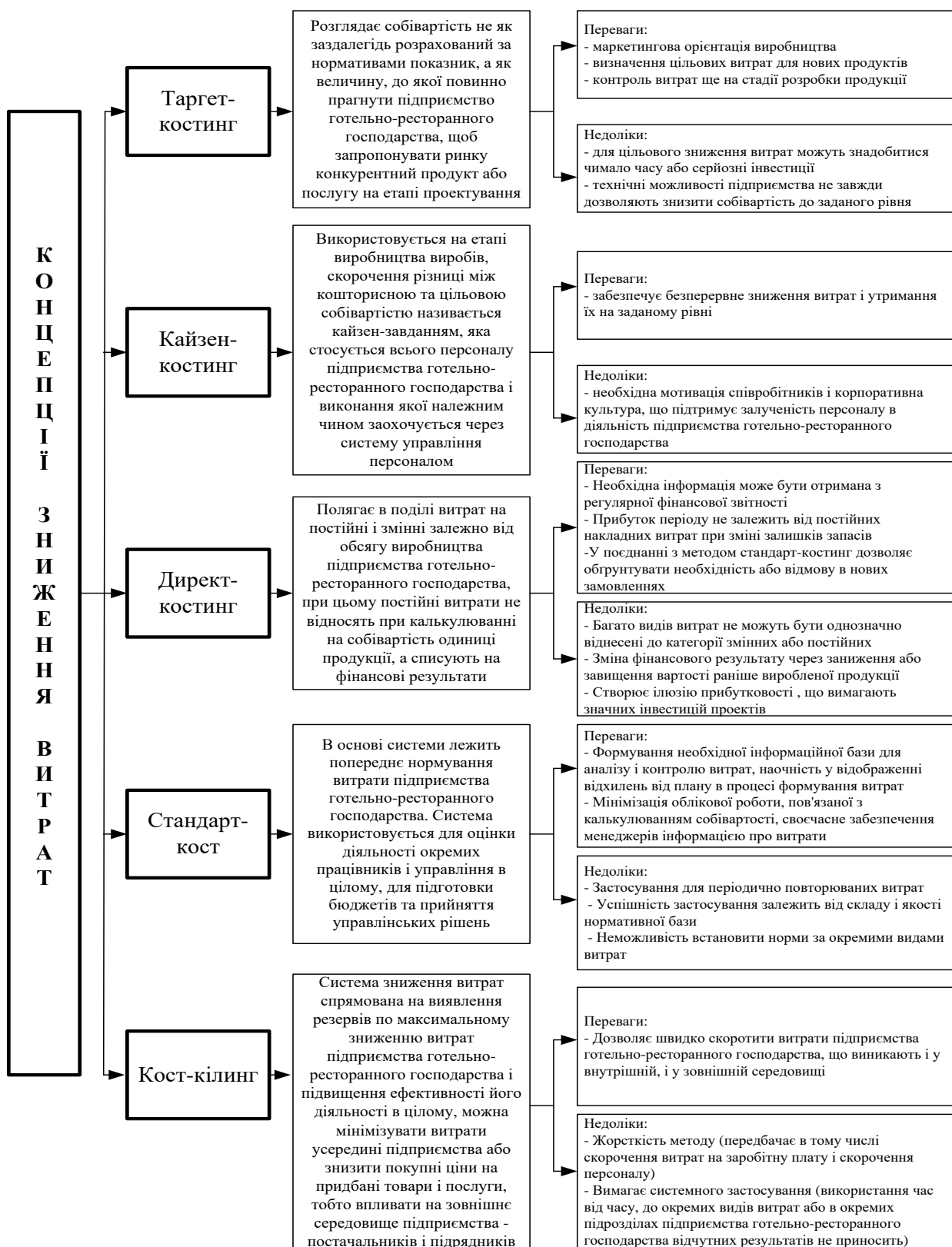


Рис. 4.25. Описова характеристика концепцій зниження витрат на підприємствах готельно-ресторанного господарства (сформовано на основі джерел 28, 89, 247, 312, 487)

Принцип таргет-костинга полягає в тому, що спочатку визначається ринкова вартість (target price) на продукції чи послугу, потім визначається бажаний розмір прибутку (target profit), а в кінці розраховується максимально допустимий розмір собівартості (target cost) продукції чи послуги (рис.4.26).

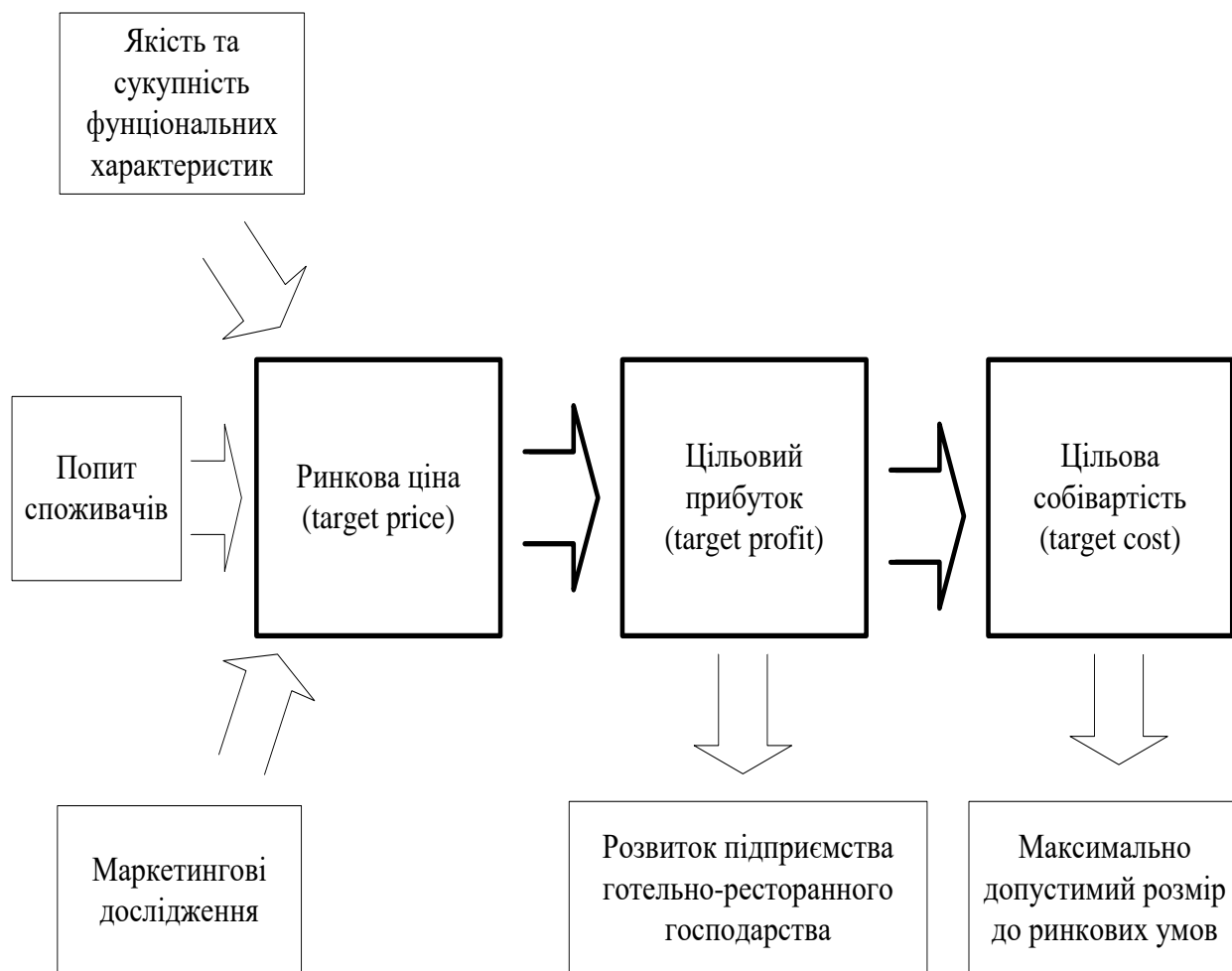


Рис. 4.26. Принцип таргет-костинга формування цільової собівартості продукції або послуг на підприємствах готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Таргет-костинг формує цільову собівартість як не попередньо розрахований нормативний показник, а як величину, до якої повинно прагнути підприємство готельно-ресторанного господарства, щоб запропонувати ринку конкурентний продукт чи послугу. Завданням таргет-

костингу є розробка продукції чи послуг, кошторисна собівартість яких дорівнює цільовій собівартості. Якщо під час формування нової продукції чи послуг можливо домогтися його цільовій собівартості, з урахуванням незмінності рівня якості, приймається рішення про те, що це буде розроблено і впроваджено у діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства.

Система кайзен-костинг – це процес послідовного зниження витрат на етапі виробництва продукції чи формуванні послуг, в результаті якого досягається необхідний рівень собівартості і забезпечується прибутковість підприємства готельно-ресторанного господарства.

Кайзен-костинг використовується в японській моделі управлінського обліку паралельно з таргет-костингом. Ці системи мають однакову мету – досягнення цільовій собівартості: таргет-костинг застосовується на етапі проектування нового виробів або послуг; кайзен-костинг застосовується на етапі виробництва продукції або надання послуг.

Якщо на етапі проектування різниця між кошторисною та цільовою собівартістю становить до десяти відсотків, то приймається управлінське рішення щодо початку виробництва такого виробу або послуги з урахуванням того, що десять відсотків будуть зменшені в процесі виробництва методами кайзен-костингу.

Зменшення різниці між кошторисною та цільовою собівартістю називається кайзен-завданням, яке стосується всього персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства і виконання якого належним чином призведе як до успіху підприємства, так і до успіху самого працівника, якого обов'язково буде відзначено матеріально і морально (рис. 4.27).

Отже, системи таргет-костингу та кайзен-костингу необхідно послідовно застосовувати під час розробки та впровадження інноваційного виду продукції та послуг, що дасть можливість знизити собівартість продукції чи послуг, завоювати нові сегменти споживчих ринків тощо.



Рис. 4.27. Сутність використання системи кайзен-костингу на підприємствах готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Сутність системи директ-костинг полягає в розділі витрат на постійні і змінні залежно від обсягу виробництва, при цьому постійні витрати не відносять при калькулюванні на собівартість одиниці продукції, а списують на фінансові результати. Практика показує, що розподіл витрат на постійні та змінні є умовним (рис. 4.28).

Витрати одного і того ж виду можуть вести себе по-різному. Існують витрати, які в певній економічній ситуації змінюють своє значення. Це залежить від таких факторів: тривалості періоду для прийняття рішення, подільності виробничих факторів. На тривалий період часу всі витрати стають змінними. Часто витрати зростають не поступово, а змінно.

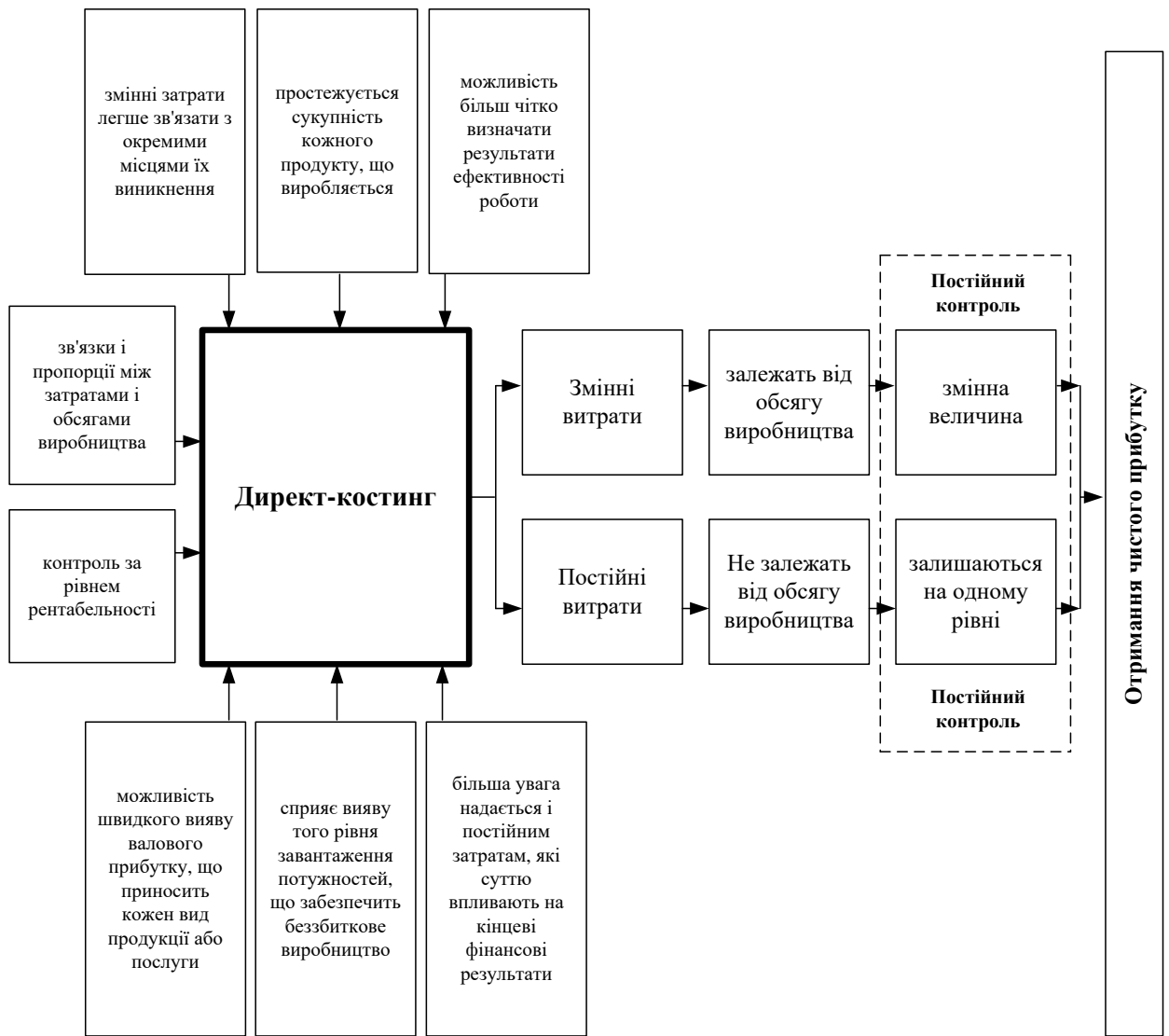


Рис. 4.28. Сутність використання системи директ-костингу на підприємствах готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Як змінні, так і постійні витрати повинні знаходитись під контролем керівництва підприємства готельно-ресторанного господарства з метою досягнення основної мети – отримання чистого прибутку.

В основі системи стандарт-кост лежить попереднє нормування витрат. Стандартні норми встановлюються для того, щоб привести фактичні витрати до стандартних норм шляхом вмілого керівництва. При виникненні відхилень стандартні норми не змінюють, за винятком економічних умов (вартості матеріалів, робочої сили). Відхилення накопичуються протягом

року і списуються на збитки. Калькуляція розраховується на основі стандартних норм, є методом оперативного управління виробництвом. Виявлені відхилення піддаються аналізу з метою з'ясування причин їх виникнення (рис. 4.29).

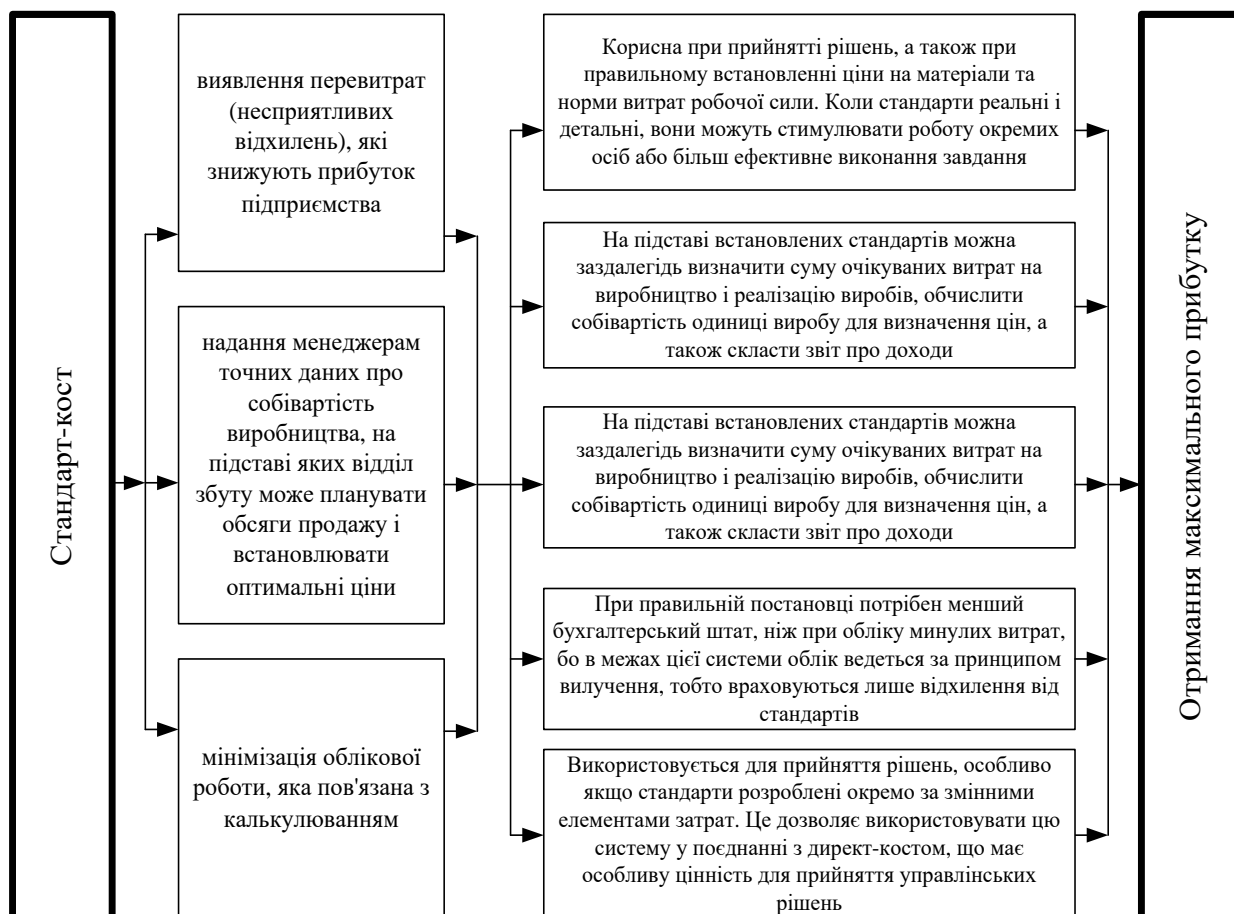


Рис. 4.29. Сутність використання системи стандарт-косту на підприємствах готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Система використовується для оцінки діяльності окремих працівників і управління в цілому, для підготовки бюджетів та прийняття управлінських рішень.

Стандартні витрати – заплановані витрати на одиницю продукції. Вони складаються з трьох елементів виробничих витрат – прямі матеріальні і трудові витрати та загальновиробничі витрати.

Система зниження витрат кост-кілінга спрямована на виявлення резервів по максимальному зниженню витрат підприємства і підвищення ефективності його діяльності в цілому. Кост-кілінг буває двох видів: внутрішній і зовнішній. Тобто можна мінімізувати витрати усередині підприємства (наприклад, створюючи складну, спеціальну системи оплати праці з «хитрої» схемою заохочення за економію ресурсів і покарань за їх перевитрата) або постаратися знизити покупні ціни на придбані товари і послуги, тобто впливати на зовнішнє середовище підприємства – постачальників і підрядників (рис. 4.30).



Рис. 4.30. Сутність використання системи кост-кілінгу на підприємствах готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

За принципом матриці Ейзенхауера, в першу чергу для пошуку інноваційних шляхів вирішення проблем підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно провести експрес кост-кілінг, а саме: переглянути

договірні умови роботи з контрагентами, реалізувати неліквідні необоротні активи та надлишки запасів. Скорочення витрат не повинно привести до погіршення ситуації на підприємстві.

Для визначення абсолютної потреби в зниженні витрат, або абсолютного резерву зниження витрат, може бути використана наступна формула [470]:

$$R_a = IKI_i \cdot D - ZKI_i \cdot A \quad (4.3)$$

а для розрахунку відносного резерву зниження витрат для кожного компонента, формула:

$$R_r = \frac{R_a}{IKI_i \cdot D} \quad (4.4)$$

де R_a – абсолютний резерв зниження витрат;

IKI_i - інтенсивність планових витрат;

ZKI_i -інтенсивність цільових витрат;

D – планові витрати на одиницю продукції;

A – цільові витрати на одиницю продукції;

R_r - відносний резерв зниження витрат.

Усі розглянуті системи можуть набути широкого застосування в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, оскільки їх впровадження на практиці змусять підприємства постійного знаходити шляхи до вдосконалення технологій виробництва, тобто впроваджувати інновації на практиці.

У випадках надзвичайної складності проблеми, її новизни, недостатності наявної інформації, неможливості математичної формалізації процесу рішення доводиться звертатися до рекомендацій компетентних

фахівців, що прекрасно знають проблему, – до експертів. Їх розв’язання задачі, аргументація, формування кількісних оцінок, обробка останніх формальними методами отримали назву методу експертних оцінок.

Експерти (від латинського «*expertus*» – досвідчений) – це особи, що мають знання і здатні висловити аргументовану думку по явищу, що вивчається [25, 138, 245, 389, 401].

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод експертних оцінок включає три складові [245; 389; 457; 473; 474].

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні і інтуїції експертів, заснований на їх знанні і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред’являються до експертів.

2. Рішення і видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура є завершуючою частиною роботи експерта. Їм формується рішення з даної проблеми і дається оцінка очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки мають бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових та логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на цьому етапі доцільне використання обчислювальної техніки.

В умовах неповної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком прийнятні результати. Нині сфера застосування методу розширюється, що характеризується прискоренням науково-технічного прогресу, появою нових проблем організаційного, технічного, економічного, соціально-психологічного плану [389; 473; 474].

Використовують експертні оцінки у випадках: вибору варіантів технічного і соціально-економічного розвитку підприємства, відбору проектів під час проведення тендерів, відбору заявок на отримання грантів і

розробку наукових тем, формування тематики НДР і ДКР, визначення стратегічних цілей підприємства тощо.

Для вирішення подібних завдань можуть використовуватися різні форми проведення експертизи: дискусія, анкетування, інтерв'ювання, «мозковий штурм», нарада, ділова гра та ін. Іноді різні форми використовуються в комплексі [389; 473].

Однією з найбільш перспективних форм проведення експертного оцінювання вважається метод Делфі [12; 20; 269].

Метод Делфі – це набір процедур, які виконуються в певній послідовності з метою формування групової думки про проблему, що характеризується недостатністю інформації, для використання інших методів [389; 473].

Метод Дельфі – це метод групового анкетування. Використовувані процедури характеризуються трьома основними рисами: анонімністю, регульованим зворотним зв'язком і груповою відповіддю. Зворотний зв'язок здійснюється за рахунок проведення декількох турів опитування, причому результати кожного туру обробляються статистичними методами і повідомляються експертам. У другому і наступних турах експерти аргументують свої відповіді. Таким чином, в наступних турах експерти можуть переглянути свої первинні відповіді. Від туру до туру відповіді експертів набувають стійкішого характеру і врешті-решт перестають змінюватися, що служить підставою для припинення опитувань [45, 98, 104, 127, 267].

Якість отримуваних експертних оцінок значною мірою визначається підготовкою експертизи, а також використаними методами обробки інформації, що отримується від експертів. Єдиних правил підготовки і проведення експертизи немає. Проте можна виділити основні етапи її підготовки і проведення, до яких належать: формулювання мети експертного аналізу, формування групи організаторів експертизи, розробка процедур проведення експертної оцінки, добір експертів, отримання експертних

оцінок, обробка результатів опитування і аналіз отриманих даних, визначення ступеня досягнення мети експертизи. Найбільший інтерес представляють три етапи: отримання експертних оцінок, обробка результатів опитування і аналіз отриманих даних [389; 473].

Доцільне використання інформації, що отримується від експертів, можливе за умови перетворення її на форму, зручну для подальшого аналізу та має бути спрямована на підготовку ефективного рішення таких завдань, які не можуть бути описані математично.

Протягом проведення експертного оцінювання можуть виникати перешкоди, головна з яких полягає в тому, що крім явищ, об'єктів, чинників, стан яких може бути виражений кількісно, доводиться оцінювати і якісні чинники, визначення рівня яких не представляється можливим. Обсяг інформації, яка не піддається кількісному виміру, необхідно представити у вигляді непрямих оцінок.

Якщо експерт здатний порівняти і оцінити будь-які об'єкти, явища, чинники, варіанти дій, приписавши кожному з них будь-яке число, то це свідчить про те, що він має певну систему переваг (додаток Б.3 анкети відповідей).

Залежно від того, за якою шкалою задані ці переваги, експертні оцінки містять більший або менший об'єм інформації і мають різну здатність до математичної формалізації.

Шкала – це інструмент (прийнята система правил) оцінки (виміри) будь-яких об'єктів або явищ [473, 474].

В процесі дослідження використано ранжирування із метою проведення оцінки ступеня впливу складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на рівень його формування, це надало можливість обрати з досліджуваної сукупності чинників найбільш суттєвий. Оцінка ступеня впливу складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на рівень його формування наведена в табл. 4.13, 4.14.

Таблиця 4.13

**Оцінка ступеня впливу складових інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства на рівень його формування**

Складова	Умовне позначення інтегрального показника	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Оцінка експерта 3	Оцінка експерта 4	Оцінка експерта 5	Оцінка експерта 6	Оцінка експерта 7	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
інноваційна складова	IS	8	7	9	8	9	8	7	8,00	0,09
складова прийняття рішень	RS	10	9	10	9	10	8	10	9,43	0,11
складова відображення кінцевих результатів	VS	5	4	5	5	4	5	5	4,71	0,05
складова виявлення думок	DS	6	7	7	6	5	6	6	6,14	0,07
маркетингова складова	MS	6	5	5	5	6	6	6	5,57	0,06
складова розвитку підприємства	PS	8	7	8	8	8	7	8	7,71	0,08
управлінська складова	YS	9	10	8	8	9	10	10	9,14	0,1
складова економічного дослідження	ES	5	6	6	5	6	5	6	5,57	0,06
кадрова складова	OS	5	5	5	6	5	5	5	5,14	0,06
складова виникнення та оцінки ризиків	VS	5	5	6	5	6	6	5	5,43	0,06
інформаційна складова	FS	5	4	5	5	5	4	5	4,71	0,05
складова невизначеності	TS	6	7	7	6	6	7	7	6,57	0,07
складова управлінських рішень	US	9	8	9	8	9	8	9	8,57	0,09
складова оптимізації витрат	WS	5	4	5	5	4	4	5	4,57	0,05
Всього									86,57	1

Таблиця 4.14

**Оцінка ступеня впливу складових на інноваційне управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства**

Складова	Умовне позначення інтегрально го показника	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
інноваційна складова	IS	8	7	9	8	9	8	7	56	-15	225	8,00	0,09
складова прийняття рішень	RS	10	9	10	9	10	8	10	66	-5	25	9,43	0,11
складова відображення кінцевих результатів	VS	5	4	5	5	4	5	5	33	-38	1444	4,71	0,05
складова виявлення думок	DS	6	7	7	6	5	6	6	43	-28	784	6,14	0,07
маркетингова складова	MS	6	5	5	5	6	6	6	39	-32	1024	5,57	0,06
складова розвитку підприємства	PS	8	7	8	8	8	7	8	54	-17	289	7,71	0,08
управлінська складова	YS	9	10	8	8	9	10	10	64	-7	49	9,14	0,1
складова економічного дослідження	ES	5	6	6	5	6	5	6	39	-32	1024	5,57	0,06
кадрова складова	OS	5	5	5	6	5	5	5	36	-35	1225	5,14	0,06
складова виникнення та оцінки ризиків	VS	5	5	6	5	6	6	5	38	-33	1089	5,43	0,06
інформаційна складова	FS	5	4	5	5	5	4	5	33	-38	1444	4,71	0,05
складова невизначеності	TS	6	7	7	6	6	7	7	46	-25	625	6,57	0,07
складова управлінських рішень	US	9	8	9	8	9	8	9	60	-11	121	8,57	0,09
складова оптимізації витрат	WS	5	4	5	5	4	4	5	32	-39	1521	4,57	0,05
Всього									606		9445	86,57	1

В експертній оцінці ступеня впливу складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на рівень його формування приймала група фахівців цього напрямку [389; 457; 473; 474].

Група експертів оцінила складові інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, приймаємо x_j – оцінка j -го експерту, $j = \overline{1, m}$,

де m – число експертів.

Для формування загальної оцінки групи експертів найчастіше всього використовуються середні величини.

Використовуючи точкову оцінку для групи експертів, розраховуємо середнє арифметичне:

$$\overline{x_e} = \frac{\sum_{j=1}^m X_j}{m}, \dots \dots \dots (4.3)$$

Коли необхідно визначити узгодженість у ранжуваннях більшої (більш двох) кількості експертів, розраховується коефіцієнт конкордації – загальний коефіцієнт рангової кореляції для групи, який складається з m експертів:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (4.4)$$

$$\text{где } S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right), \quad (4.5)$$

де n – кількість показників;

m – число експертів.

Розраховане в дужках являє собою середню суму рангів, отриманих i -ми складовими від експертів.

Діапазон коефіцієнту конкордації W змінюється в діапазоні від 0 до 1. У випадку коли коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці це означає, що всі експерти присвоїли об'єктам однакові ранги. Чим ближче значення коефіцієнту до нуля, тим менш узгодженими є оцінки експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 9455}{7^2 \cdot (14^3 - 14)} = 0,847$$

Результати розрахунків свідчать про те, що метод експертної оцінки є достовірним, оскільки результати розрахунку коефіцієнту конкордації свідчать про високий ступінь узгодженості між експертами, який дорівнює 0,847, його результати необхідно впроваджувати в практичну діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства.

Таблиця 4.15

Рівень значущості показників і складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Складова	Умовне позначення інтегрального показника	Коефіцієнт вагомості
1	2	3
інноваційна складова	IS	0,09
складова прийняття рішень	RS	0,11
складова відображення кінцевих результатів	VS	0,05
складова виявлення думок	DS	0,07
маркетингова складова	MS	0,06
складова розвитку підприємства	PS	0,08
управлінська складова	YS	0,1
складова економічного дослідження	ES	0,06
кадрова складова	OS	0,06
складова виникнення та оцінки ризиків	VS	0,06
інформаційна складова	FS	0,05
складова невизначеності	TS	0,07
складова управлінських рішень	US	0,09
складова оптимізації витрат	WS	0,05
Всього		1

Отже, проаналізувавши метод експертної оцінки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, можна зробити висновок, що за рівнем значущості показників і складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства вони можуть бути ранжовані таким чином:

показники, що мають високий рівень коефіцієнту вагомості: інноваційна складова, складова прийняття рішень, управлінська складова, складова управлінських рішень;

показники, що мають середній рівень коефіцієнту вагомості: складова розвитку підприємства, складова виявлення думок, маркетингова складова, складова економічного дослідження, кадрова складова, складова виникнення та оцінки ризиків, складова невизначеності;

показники, що мають низький рівень коефіцієнту вагомості: складова відображення кінцевих результатів, інформаційна складова, складова оптимізації витрат.

Але, не зважаючи на це, можна стверджувати, що кожна зі складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є важливим фактором у формуванні загального показника розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Відповідно, на кожному з етапів функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства виникають проблеми, які потребують продукування та впровадження інноваційного управлінського рішення для задоволення попиту споживачів.

Один із способів підвищення попиту споживачів та їх лояльності – 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. Науковці стверджують, що операціям з високим рівнем складності, необхідно пропонувати щось простіше і зрозуміліше як альтернативу. Найкращий спосіб заявити про простоту – не приводити громіздких розрахунків чи 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. 4.31).

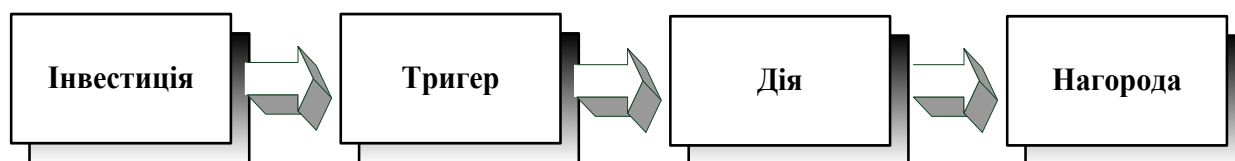


Рис. 4.31. Модель «гачка» (сформовано на основі джерел [28; 89; 247; 312; 487])

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» споживача, 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). Це індекс визначення прихильності споживачів товару, послуг або підприємства, який передбачає кілька кроків (рис. 4.32).



Рис. 4.32. 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» [455]. 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 [18].

Дійсно, відповідно до результатів проведеного в індустрії гостинності дослідження, 5% утриманих споживачів збільшують прибутковість підприємства від 25% до 125% [21]. Дослідник Е. Хайес зазначав, що в підприємства з високим рівнем споживацької лояльності спостерігається стрімке і швидке зростання [27]. 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 Шоемакером і Льюїсом було встановлено, що лояльний споживач розповість про позитивний досвід взаємодії з компанією ще принаймні 12 особам [27]. Тобто, реклама – це рекомендація, яка є більш ефективною, ніж традиційні способи поширення інформації про компанію [152]. 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 [140].

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 [162]. У цьому 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 [152].

Конативна лояльність – така, що виявляється в бажанні, стійкому намірі зробити повторну покупку у певного підприємства, продовжити користуватися його продукцією або послугами [27]. 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.

Інновації як результат інноваційної діяльності, з одного боку, орієнтовані на краще, більш повне задоволення вимог споживачів, а з іншого

– на отримання певного економічного ефекту у вигляді прибутку для підприємств готельно-ресторанного господарства, що ініціюють їх розробку й упровадження (рис. 4.33).



Рис. 4.33. Процес формування інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від різних чинників, які можна розподілити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників належать: наявність матеріальних та фінансових ресурсів, техніка, технологія, організація й управління виробництвом, кадровий і науковий потенціал, маркетинг, інноваційний клімат, рівень сприйнятливості до нововведень, ступінь самостійності підприємства.

Зовнішні чинники поділяються на чинники прямої дії (стан ринку, споживачі, бюджетна і податкова системи, наявність конкурентів, науковий потенціал країни, експортно-імпортна політика, державна інноваційна політика, наявність нормативно-правових інноваційних актів) та непрямой дії (стан макроекономіки, фінансово-кредитна та соціальна політика держави, наявність природних ресурсів, нормативно-правова база, міжнародне науково-технічне співробітництво, політичні чинники).

Найважливішим напрямом інноваційного управління розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства сьогодні є інформаційно-комп'ютерні технології, які дозволяють значно спростити та оптимізувати низку специфічних для цього бізнесу процесів. Проте їх розповсюдженню в секторі заважають, по-перше, недостатній попит на послуги готельно-ресторанного господарства, по-друге, низька технологічна культура населення. Це все заважає розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Зручність автоматизації та інформатизації процесів на підприємствах готельно-ресторанного господарства очевидна не тільки з точки зору ведення справ, але й із позицій споживачів, оскільки ІС дозволяють більш оперативно працювати з розрахунками споживачів, черговістю обслуговування, забезпеченістю пропонованого меню всіма необхідними інгредієнтами тощо.

Однією з основних ІТ-інновацій для підприємств готельно-ресторанного господарства є також впровадження комплексу веб- і

телекомунікаційних рішень для взаємодій зі споживачами. У результаті все частіше з'являються послуги доставки додому замовлень, зроблених за телефоном та через Інтернет. Наприклад, оригінальна ідея з'явилася в ресторанному бізнесі Великобританії.

У Лондоні відкрився концептуальний ресторан далекосхідної кухні «Inamo», де немає традиційного надрукованого меню. При цьому споживачі, не встаючи з місця, замовляють страви, спостерігають за їх приготуванням, вибирають оформлення свого столика, дізнаються новини і розважаються. Виконують замовлення офіціанти. Такі дії пояснюються тим, що столики в ресторані є високотехнологічними. Поверхня стола є сенсорним монітором з ілюстрованим меню, яке дозволяє робити замовлення, спостерігати за роботою кухарів, вибирати картинку на столі й музику. Коли обслуговування в ресторані добігає кінця, «столик» допоможе викликати таксі. Незважаючи на креативну систему замовлення, інтер'єри закладу досить консервативні. Це зроблено для того, щоб залучити в ресторан не тільки молодь, але і заможних споживачів.

Більше перспективним способом використання веб- і телекомунікаційних інновацій є технології з нарощування потоку споживачів послуг підприємств готельно-ресторанного господарства і непрямой реклами закладів. У цьому випадку пробки на дорогах можна обернути на користь підприємств готельно-ресторанного господарства, використовуючи RFID-технології. В Україні ці системи ще не дуже розповсюджені, але за кордоном вони вже широко використовуються.

Сутність технології полягає в розміщенні поблизу ресторанів RFID-міток, які можуть зчитуватися спеціальними портативними пристроями за допомогою Wi-Fi, Bluetooth або мобільного зв'язку. Установлюється зв'язок із сервером, на якому зберігається найрізноманітніша інформація про підприємство готельно-ресторанного господарства.

Відповідна інформація далі може бути передана на спеціальний портативний пристрій, що знаходиться у власника. Наприклад, якщо власник

смартфона або планшетного комп'ютера заблукав або стоїть у пробці, він може переглянути меню розташованого поблизу ресторану, дізнатися про наявність вільних місць у готелі, систему знижок, бонусів, додаткові послуги тощо.

Ці технології дозволяють розширити рекламу підприємств готельно-ресторанного господарства та залучити нових споживачів, якщо вони автоматично детектуються мобільним телефоном, смартфоном або планшетним комп'ютером.

Однак технологічні перетворення у сфері послуг не обмежуються нововведеннями з числа інформаційних і автоматизованих технологій.

На підприємства готельно-ресторанного господарства значною мірою впливають також розробки в галузі енергетичних, біопроектних, інформаційних, обслуговуючих, управлінських технологій. Необхідно зазначити, що інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має використовувати сучасні інтернет-технології. Наведемо нижче деякі з них.

Візитна картка. Сайт є простим способом представлення бізнесу, що містить основну інформацію про підприємство готельно-ресторанного господарства, його місцезнаходження й основні напрями діяльності.

Веб-вітрина містить довідкову інформацію, спеціальні пропозиції (опис меню, інтер'єру, кухні та ін.), прайс-аркуші й «гарячі» новини підприємств готельно-ресторанного господарства.

Система «on-line» орієнтована на споживачів та дає можливість онлайн-бронювання, онлайн-замовлень і виконання багатьох інших функцій, що максимально спрощують реалізацію продукції за допомогою Інтернету.

Отже, інтернет-технології дають підприємствам готельно-ресторанного господарства такі переваги: залучення нових споживачів, розширення ринків збуту, полегшений пошук кращих постачальників сировини та товарів тощо (табл. 4.34).

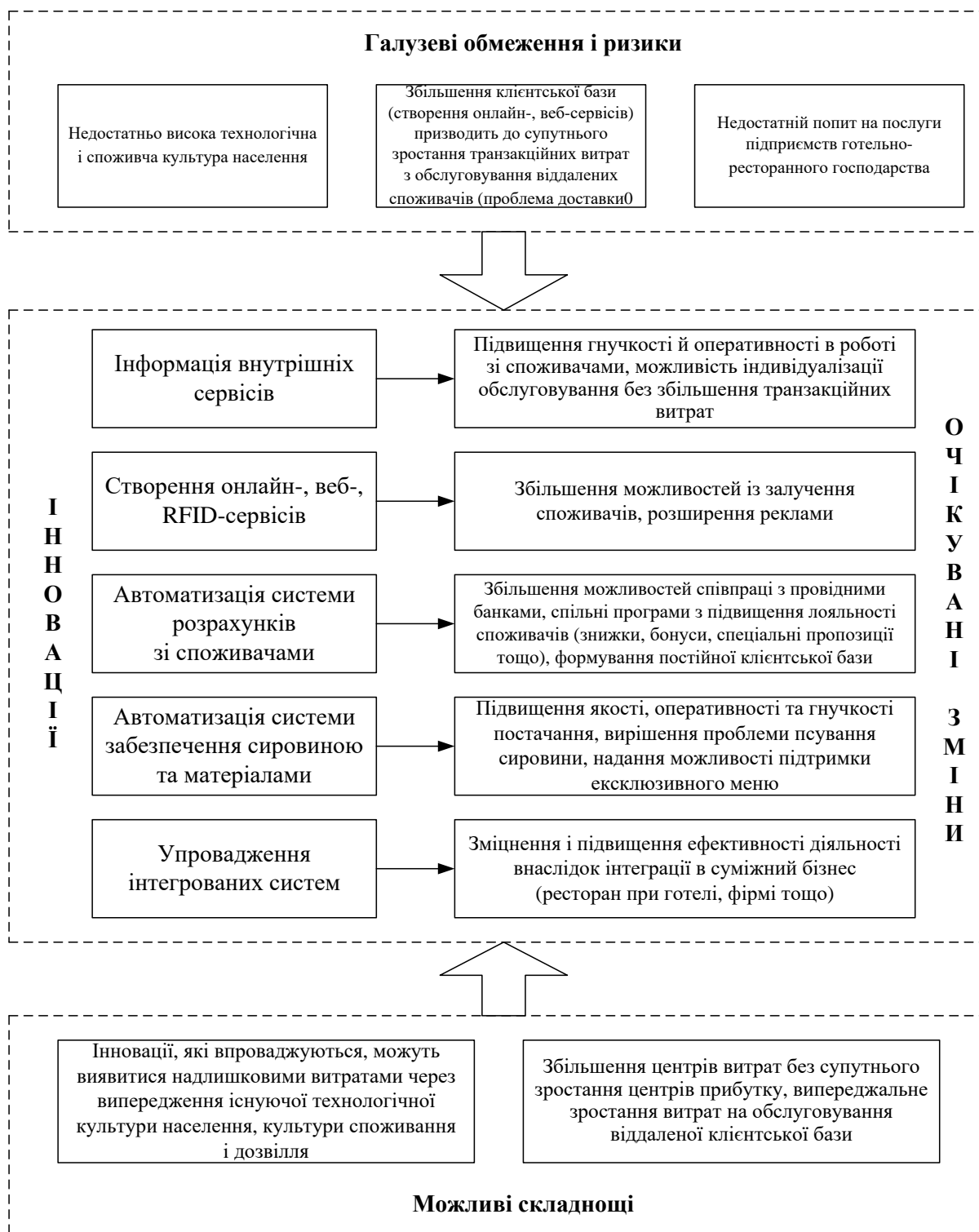


Рис. 4.34. Переваги застосування інноваційних технологій у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Таким чином, розуміння механізму інноваційної діяльності й упровадження інновацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах дозволяють забезпечити високу

ефективність діяльності, збільшити результативність функціонування закладу та його конкурентоспроможність на ринку.

Упровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дає можливість підвищити рівень лояльності споживачів і результативно застосовувати прогресивні технології в діяльності.

Висновки до розділу 4

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що розраховане рівняння регресії для підприємств готельно-ресторанного господарства дозволяє керівництву простежити вплив певних 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 кластеру 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 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 систему 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 запровадження системи НАССР у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства. Запропоновано методику 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 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 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 науково-практичний підхід до 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.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [32, 33, 36, 39, 41, 52, 60, 63, 68, 69, 78, 79, 82, 84].

РОЗДІЛ 5

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

5.1. Побудова системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

В сучасних умовах господарювання існуючі засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства більше не можуть гарантувати довгострокових переваг на ринку. Конкуренти можуть пропонувати унікальні продукти, технології та послуги. Тому інноваційна система управління, яка швидко і якісно адаптується до динамічних змін навколишнього середовища і є основним фактором організаційного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства та набуває особливого значення для довгострокового збереження конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Продукування та впровадження інноваційного управління для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства є надійним засобом забезпечення унікальності і ефективності. Це пов'язано з тим, що інноваційне управління може бути індивідуальними для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства.

Однак низка питань залишається вивченою недостатньо, власне 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 не завжди приділяється увага науковців. На практичному рівні актуальним

є виділення найефективніших управлінських інновацій, визначення методів та шляхів їх впровадження у діяльність підприємств 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, управлінські інновації є більш вигідними, ніж технічні та технологічні, тому що вони не потребують багато коштів та інвестицій, проте реалізація креативних управлінських інновацій є багатограним та складним процесом, оскільки вимагає зміни в культурі, поведінці, звичках і ставленні персоналу до управління, в господарській діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства.

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 є непередбачуваним і тому може бути більшим, ніж від технічних. До того ж ставлення персоналу до нововведень може бути неоднозначним і суперечливим, що може спровокувати появу ризику конфліктів. Але, незважаючи на всі зазначені недоліки, впровадження управлінських інновацій є об'єктивною необхідністю, оскільки саме вони передбачають непізнані ресурси та є джерелом так званого «управлінського прибутку» [232; 457; 473; 474].

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 представлене 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 [35; 323; 457; 473; 474].

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) [35; 323; 457; 473; 474].

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 [35; 323; 457; 473; 474].

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 [35; 323; 457; 473; 474].

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).

Відношення до інновацій	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
		Участь у інноваційному процесі	

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, сформувані 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 [35; 323; 457; 473; 474].

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 ідей; 5) аналітичний етап; 6) втілення ідей; 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 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.

Сучасне ринкове середовище вимагає застосування дій щодо знаходження можливостей створення та підтримки конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного господарства. Впровадження цих можливостей є основою для успішного протистояння їх у конкурентній боротьбі, що постійно потребує креативних підходів, механізмів тощо. Світовий досвід доводить, що лідируючі позиції займають ті підприємства, які спрямовують свою діяльність на інноваційний розвиток та головною метою стратегічного плану ставлять продукування ефективних креативних інноваційних управлінських рішень.

Це можливо досягти завдяки впровадженню в діяльність підприємства адаптивного управління. В процесі його запровадження можливо забезпечити тривекторну вигоду: задоволення вимог ринку, дій конкурентів та постачальників. Економічна стійкість та конкурентоспроможність є стратегічною метою адаптивного управління підприємством готельно-ресторанного господарства.

Треба зазначити, що в економічній практиці єдиного тлумачення поняття «адаптивне управління» не знайдено, тому виникає необхідність в аналізі економічної сутності цього визначення (табл. 5.1).

Розвиток підприємств неодмінно пов'язаний зі змінами зовнішнього середовища, які, у свою чергу, ініціюються внутрішніми чинниками динаміки економіки.

Економіка як система містить внутрішнє джерело розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Зовнішнє середовище підприємств готельно-ресторанного господарства багато в чому формує внутрішню його складову.

Аналіз визначення поняття «адаптивне управління»

Автор	Визначення поняття
1	2
Аубакирова Г. [11]	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
Зяблицкая Н. [150]	Управління соціально-економічною системою, націлене на якнайшвидше досягнення системою нормативного рівня адаптивності при мінімальних адаптаційних витратах
Кварацхелія Н. [171]	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
Маслодудов Ю. [212]	Система управління, ефективно й адекватно реагує на зміни в інституційному, внутрішньому виробничому та зовнішньому ринковому середовищі і забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень
Миронова Н. [223]	Процес позитивних змін економічних параметрів на основі використання механізму управління господарською діяльністю, що забезпечує гармонійну взаємодію структурних елементів підприємства з ринковим середовищем

1	2
Харитоновна А. [361]	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
Янченко Н. [411]	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

Спрямованість та інтенсивність зміни елементів, що не входять до економічної сфери є функцією організації практичної господарської дійсності підприємств готельно-ресторанного господарства. Креативні зміни повинні відбуватися, коли з'являються необхідні економічні умови для їх застосування. Тому адаптація підприємств є закономірним процесом еволюції економіки.

Сучасні стратегії поведінки підприємств готельно-ресторанного

господарства в умовах самоорганізації рівноважного стану та переходу до нового рівноважного стану значно зближуються. Адаптаційна діяльність неможлива без формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, перехід до нової системи потребує пристосування до зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Незважаючи на відмінність етапів впровадження адаптивного управління у сучасних умовах вони виконують функцію забезпечення розвитку підприємства і адаптацію до зовнішній перманентних змін.

На етапі переходу від одного стану розвитку до іншого відбуваються змістовні зміни організаційної і управлінської структури підприємства готельно-ресторанного господарства. Цей перехід необхідний, в тому випадку, якщо існуюча структура вичерпує потенціал самовдосконалення, і виникають труднощі з адаптацією підприємства готельно-ресторанного господарства до змін зовнішнього середовища, що поглиблюються та 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, креативними здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси і перебудовуватися відповідно до об'єктивних закономірностей.

Теоретичний аналіз системи адаптації дозволив виділити головні напрями адаптації з позицій системного, ситуаційного й процесного підходів та представити основні її елементи (рис. 5.3).

Адаптація підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у якісній зміні технології, що застосовується, в напрямку організації виробництва та форм взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто вимагає креативних обґрунтованих підходів до вирішення економічних завдань та використання управлінсько-технологічних, інвестиційних й пошукових операцій.



Рис. 5.3. Елементи адаптації та їх характеристики (авторська розробка)

Проблеми впровадження адаптаційного управління в діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства набула нових векторів розвитку, коли досягнутий підприємством стабільний стан стає тимчасовим явищем через істотне збільшення рівня мінливості та впливу невизначеності.

Підприємство готельно-ресторанного господарства має реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища, змінювати свою структуру та поведінку, таким чином, щоб основні, важливі параметри зберігалися в допустимих межах або підвищувалися шляхом впровадження адаптивного інноваційного управління розвитком з урахуванням нових вимог створення креативних ідей, досліджень та інших досягнень.

Впровадження інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства вимагає інноваційної підготовки виробництва, що дозволить підприємству адаптуватися до непередбачуваних вимог та змін зовнішнього середовища, підвищувати його конкурентоспроможність.

Адаптаційне управління підприємством готельно-ресторанного господарства необхідно розглядати як сукупність цілеспрямованих та послідовних дій для збереження та досягнення оптимального стану діяльності підприємства з урахуванням непередбачених змін зовнішнього середовища шляхом зміни напрямів діяльності його функціонування, трансформації діяльності, підвищення гнучкості, пристосовності тощо.

В сучасних умовах постійної конкуренції менеджерський склад підприємства готельно-ресторанного господарства має розробляти та виводити на ринок креативні види продукції та послуг, що мають попит, а також виробляти та надавати їх з найменшими витратами. Адаптивне управління підприємствами готельно-ресторанного господарства спрямовано на вибір найбільш ефективних інноваційних напрямів науково-технічного прогресу, освоєння прогресивних інноваційних виробів та послуг, їх удосконалення, впровадження креативних методів організації й 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 [473; 474].

Маркетингові дослідження, як джерело інформації, є найважливішим чинником підвищення ефективності виробництва та адаптивного інноваційного управління розвитком в ринкових умовах, які необхідно постійно проводити на усіх етапах інноваційного управління розвитком підприємствами готельно-ресторанного господарства, що є основою для забезпечення системи управління інформацією, необхідною для ухвалення ефективних креативних управлінських рішень.

Сутність адаптивного інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства полягає в тому, що воно спрямоване на розробку креативних конкурентоспроможних видів продукції й послуг, а також формує умови для постійного удосконалення діяльності підприємства з використанням внутрішнього потенціалу (невикористані можливості зростання й удосконалення виробництва, збільшення випуску і реалізації продукції та послуг, зниження собівартості та зростання прибутку), створюючи можливість ефективного розвитку та зростання конкурентних переваг й ефективного реагування на постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

В нестабільних умовах ринкового середовища, що характеризується обмеженістю ресурсів, нестабільністю розвитку економіки, впровадження адаптивного інноваційного управління у підприємства готельно-ресторанного господарства на основі ефективного використання внутрішнього їх потенціалу є пріоритетним.

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 [232; 389; 457; 473; 474].

Виходячи з проведеного дослідження, слід зазначити, що адаптивне інноваційне управління підприємствами готельно-ресторанного господарства полягає у визначенні та використанні внутрішнього потенціалу та потребує визначення класифікації внутрішніх резервів.

Класифікаційну ознаку доцільно розглядати за джерелами виникнення резервів пов'язану з кожним етапом процесу науково-технічної підготовки виробництва продукції та надання послуг, а саме: маркетингових досліджень; інноваційної підготовки виробництва; технологічної підготовки; організаційної підготовки тощо.

Систему адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено на рис. 5.4.

Сутність адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в тому, щоб направити зусилля менеджерів і фахівців на креативне освоєння та використання досягнень, а також формування соціального ефекту та впровадження цих інновацій в діяльності підприємства.

Отже, важливим завданням адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, є завдання підвищення ефективності використання ресурсів підприємства на основі виявлення та використання внутрішніх резервів. Адаптивне інноваційне управління розвитком підприємством готельно-ресторанного господарства дозволить реалізувати внутрішні резерви, діяти ефективніше, виходити на світові ринки та забезпечувати підприємству сильні конкурентні позиції.

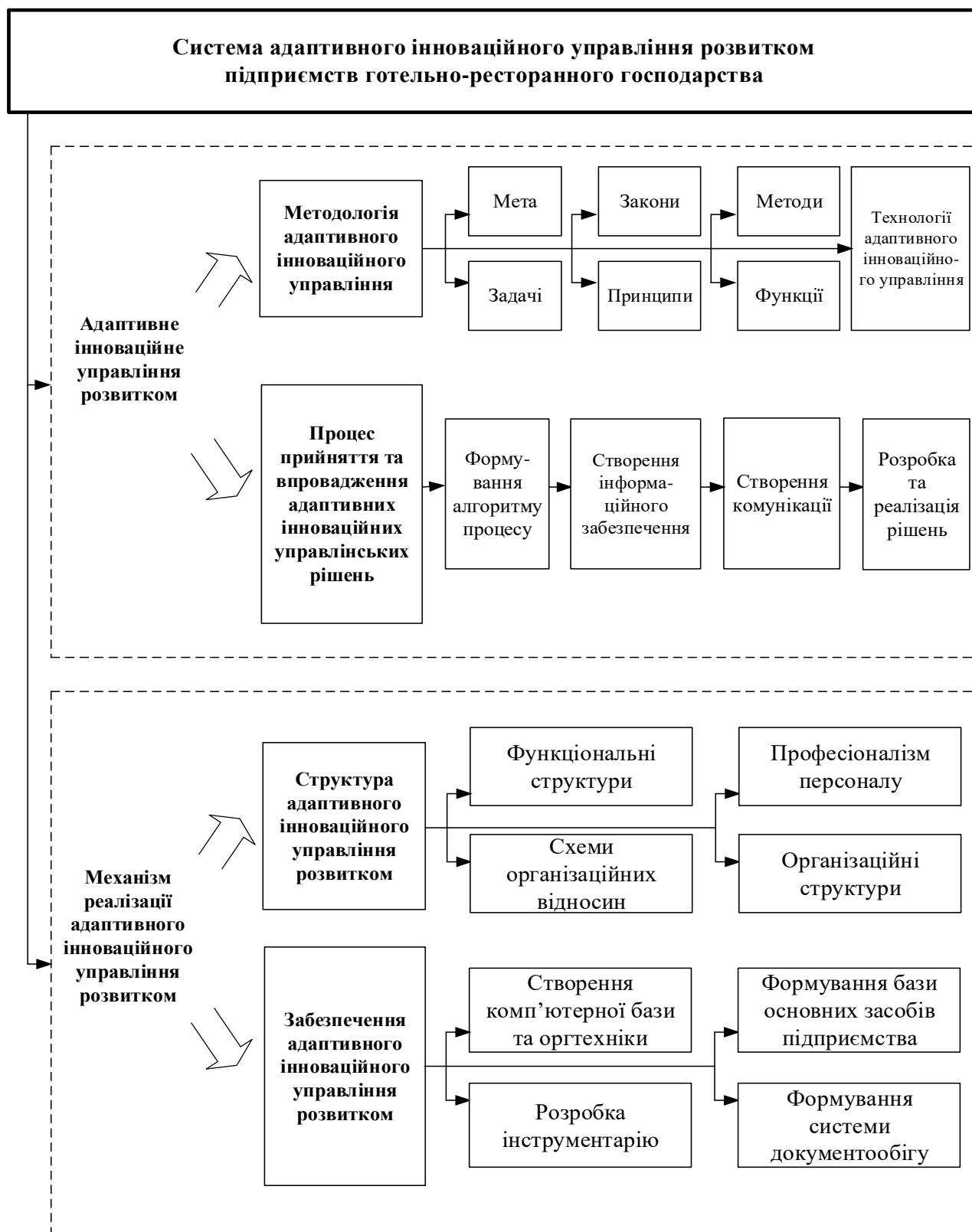


Рис. 5.4. Система адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Вітчизняні науковці нещодавно почали досліджувати адаптивність діяльності підприємств в розрізі технічних та технологічних аспектів гнучкості, а економічна адаптивність діяльності підприємства залишається недостатньо розкритою проблемою.

Зарубіжні науковці розглядають економічну адаптивність як здатність до стійкості у власному іміджі та підході до роботи з метою досягнення реально поставлених завдань, та, тим самим, ефективно взаємодіяти на різних рівнях економіки [286; 457; 473; 474].

За останнє десятиріччя адаптивність привертає 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 досягається в процесі діяльності результатів. Це виражається в узгодженні цілей та результатів [457].

А. Сетхі та С. Сетхі визначали адаптивність як здатність до зміни форми, зміни в межах держави (адаптації) та можливість переходу від одного стану до іншого (гнучкість) [457].

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 [457].

Адаптивність є специфічною властивістю системи функціонування підприємства або процесу, яку необхідно розуміти як комплексний показник, інтегральну характеристику ефективної діяльності підприємства (рис. 5.5).

Велика кількість вітчизняних та зарубіжних авторів не розділяють поняття гнучкості, адаптивності та ефективності. У реальних умовах господарювання існує потреба у роз'єднанні цих понять, оскільки адаптивне управління підприємством відрізняється від стійкого тим, що має постійно змінюватися та пристосовуватися до динамічного оточення.

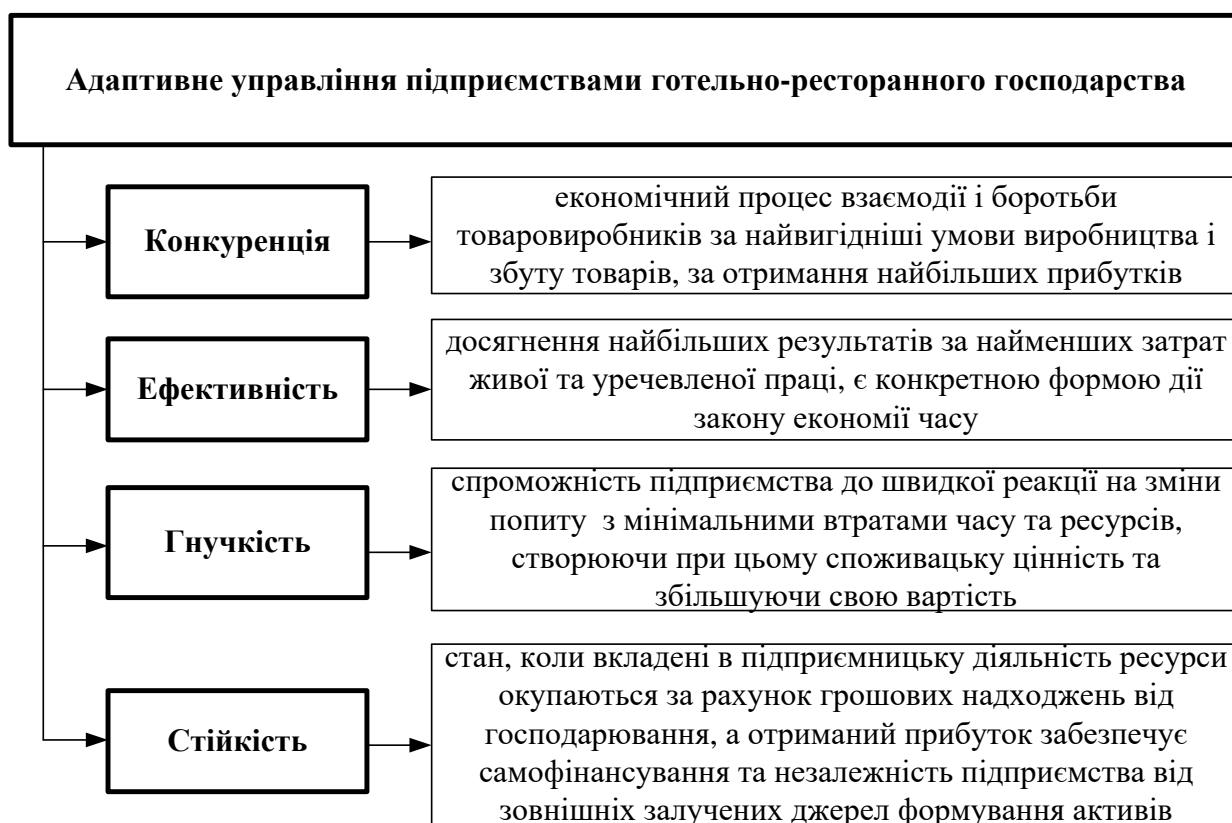


Рис. 5.5. Складові адаптивності підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Ефективна діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає отримання максимального прибутку, проте адаптивна діяльність характеризується пристосуванням з метою отримання максимального прибутку в динамічних умовах.

Підприємство готельно-ресторанного господарства з гнучким пристосуванням має з максимальною швидкістю адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та виробляти найменші зміни поточних параметрів його функціонування.

Підприємство зможе активно адаптуватися до умов підвищеної конкурентної боротьби завдяки розробці та впровадженню у підприємства готельно-ресторанного господарства системи інноваційного управління розвитком як основи забезпечення стабільного розвитку та підвищення рівня 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 напряму «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.

Запропоновані концептуальні основи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічних систем (рис. 5.6.), які спрямовані 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.

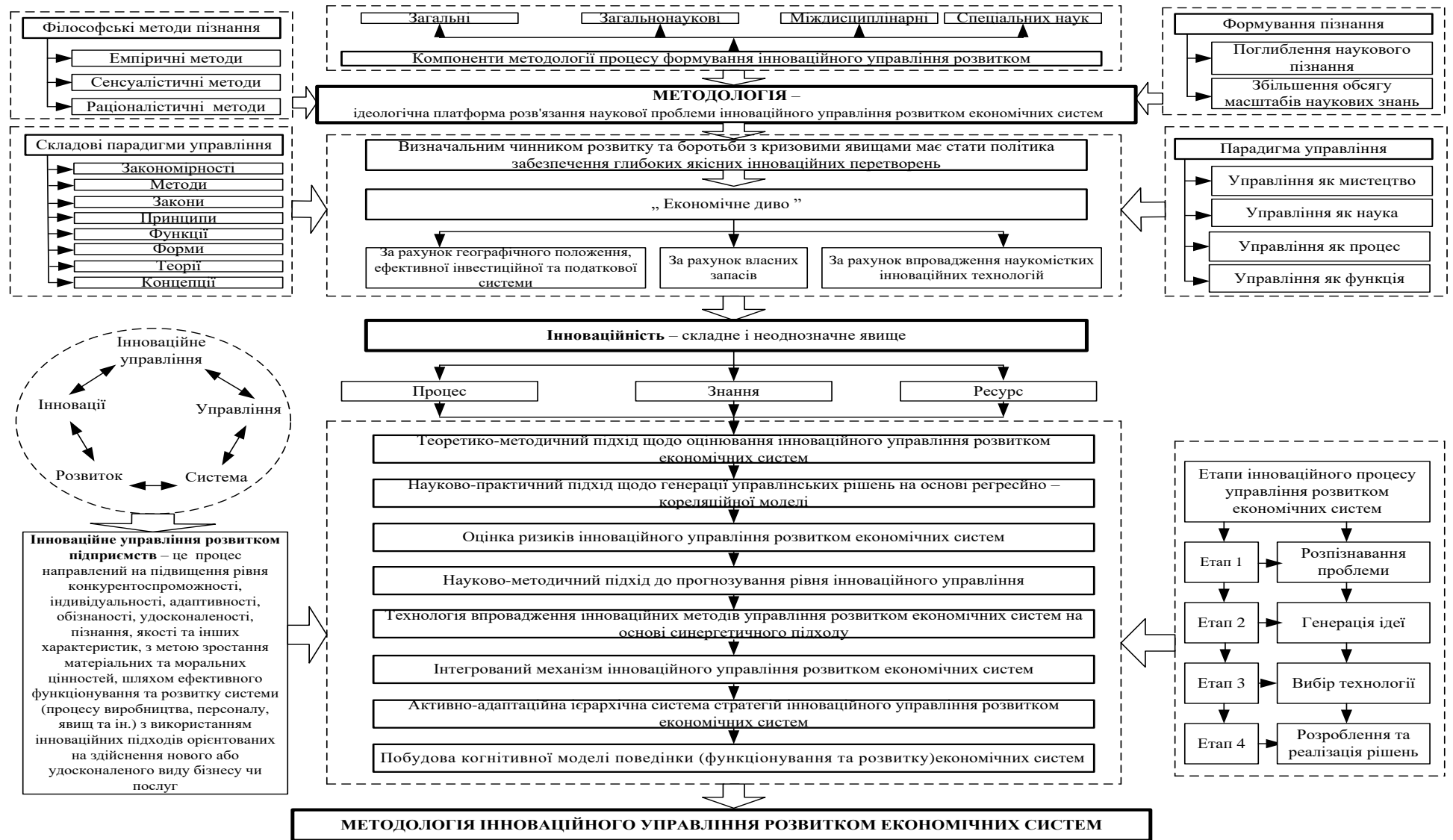


Рис. 5.6. Концептуальні основи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічних систем

Розроблено концептуальні основи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічних систем, основою яких є розмежування та встановлення об'єктивних тенденцій взаємодії філософських категорій «знання», «процес» та «ресурс» з урахуванням взаємопов'язаності об'єктів реальності та визначення значущості інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що забезпечує спроможність створювати сукупні інноваційні ефекти, активізувати якісні та кількісні зміни, що в кінцевому підсумку сприяє сталому розвитку підприємства та формує інноваційне управління розвитком через призму трьох концептуальних напрямів: інноваційність процесу, інноваційність знань та інноваційність ресурсів.

Таким чином, 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.

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], Г. Бак [12], В. Дикань [95], М. Данько [95], А. Міщенко [218], В. Прохорова [276, 281], В. Проценко [281], М. Портер [273], О. Тридід [326], Р. Фатхутдінов [345], В. Чобіток [281] 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
1	2
Тлумачний словник економіста [282]	Сукупність процесів, прийомів, методів, підходів або здійснення певних дій задля досягнення мети
Словник іншомовних слів [310]	Сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ
Словники та енциклопедії [311]	Сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі у конкретних умовах економічні закони
Вікіпедія [471]	Система функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ
Г. Ільницька [156]	Основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси
І. Циглик [369]	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

1	2
А. Малицький [457]	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).

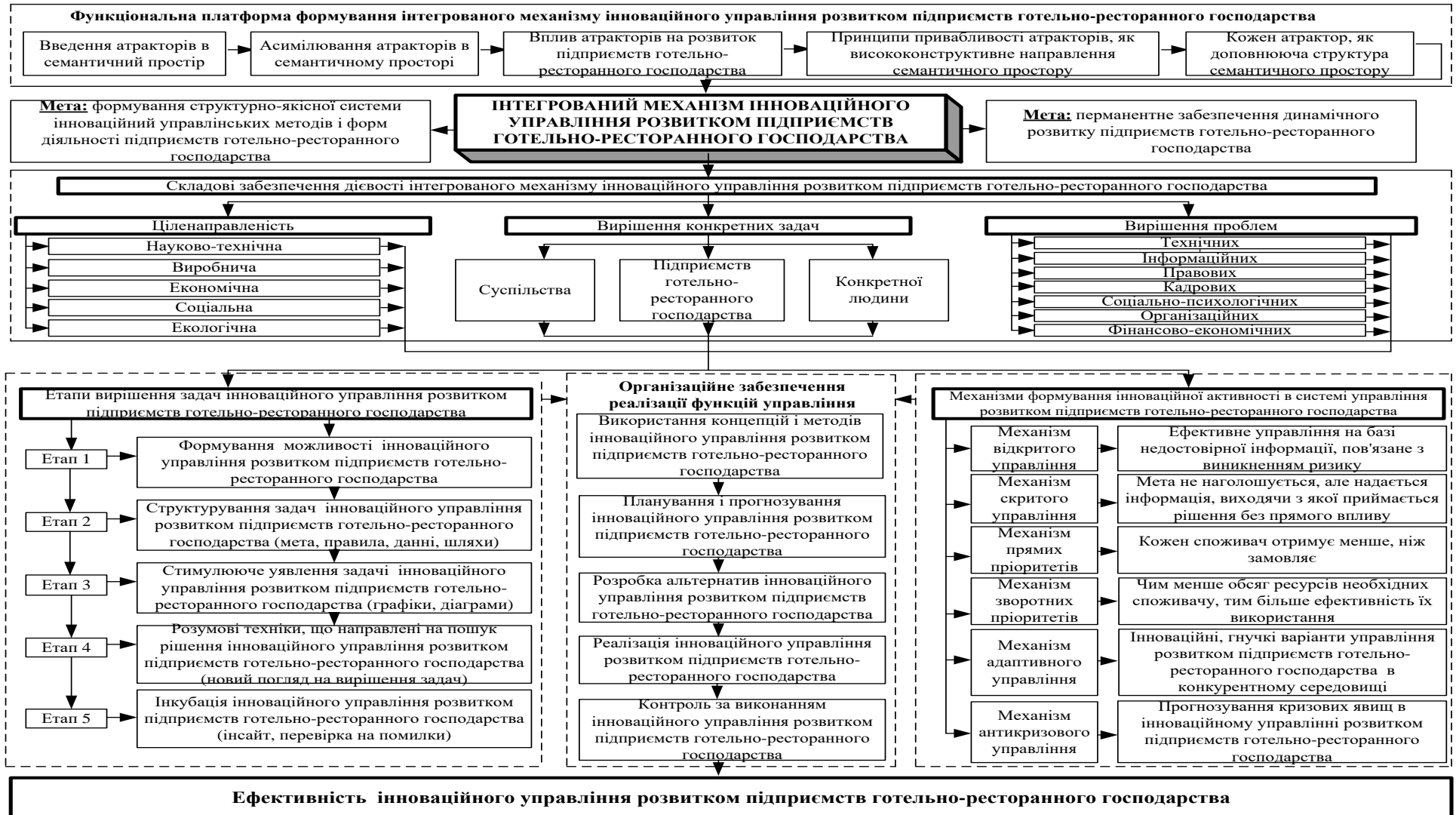


Рис. 5.7. Інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

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.

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 НАССР 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; 12; 15; 264]:

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 проведення 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 впроваджувати процес прийняття управлінських рішень з урахуванням поглядів колективу. Це уможливить налагодити систему управління на усіх її рівнях, яка матиме превентивний характер.

Впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно починати з визначення комплексу дій, ресурсів, відповідальних виконавців та термінів за кожним етапом. Після чого розробляється програма впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, яка має 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 передбачається підтримка з боку керівництва або кваліфікованих фахівців, у разі необхідності застосовуються запобігаючі та коригуючі дії.

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. Немцова, В. Отенка, В. Павлової, Н. Педченка, Й. Петровича, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Б. Райзберга, Г. Семенова, Н. Смирнової, М. Соколової, А. Стрікленда, О. Сухарьова, А. Тебекіна, 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.

Таблиця 5.3

Аналіз економічної сутності поняття «стратегія»

Джерело	Сутність визначення
1	2
Зуб А. [149]	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства
Карлофф Б. [170]	Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства
Смирнова Н., Фоміна А. [457]	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найкращим чином виконати власну місію і досягти стійких конкурентних переваг
Ансофф І. [5]	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується під час власної діяльності
Мінцберг Г. [219]	Стратегія – це послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень
Вінокуров В. [23]	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
Дойл П. [101]	Стратегія – це комплекс прийнятих рішень

1	2
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [215]	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягти цілей
Томпсон А., Стрікленд А. [325]	Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей
Фатхутдінов Р. [345]	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності
Мельник Л. [214]	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту
Гітельман А. [27]	Загальний напрям, генеральна лінія розвитку підприємства
Соловйов В. [313]	Стратегія – це провідний напрям руху задля поетапного досягнення будь-яких цілей
Виханський О. [24]	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
Шершньова З. [394]	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах власної політики

1	2
Туленков М. [332]	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
Пономаренко В., Кизим М., Трийд О. [270]	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

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.

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).

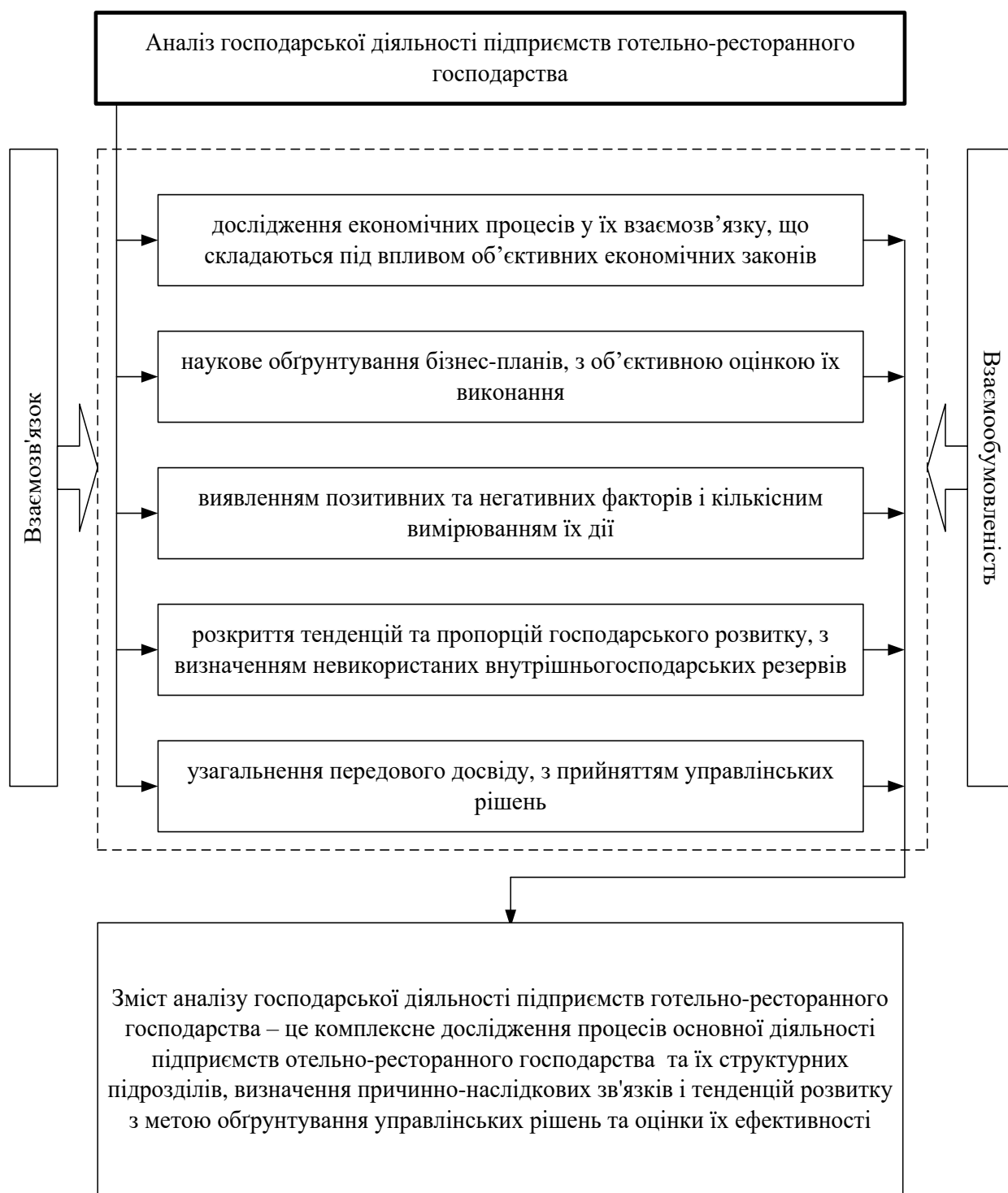


Рис. 5.8. Зміст аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Детально зупинимося на принципах аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Принцип оперативності та своєчасності варіантів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в тому, що він має 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 [472].

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).

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 [232; 286; 389; 473].

Ієрархія стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які формують стратегію підприємства [232; 286; 389; 473].

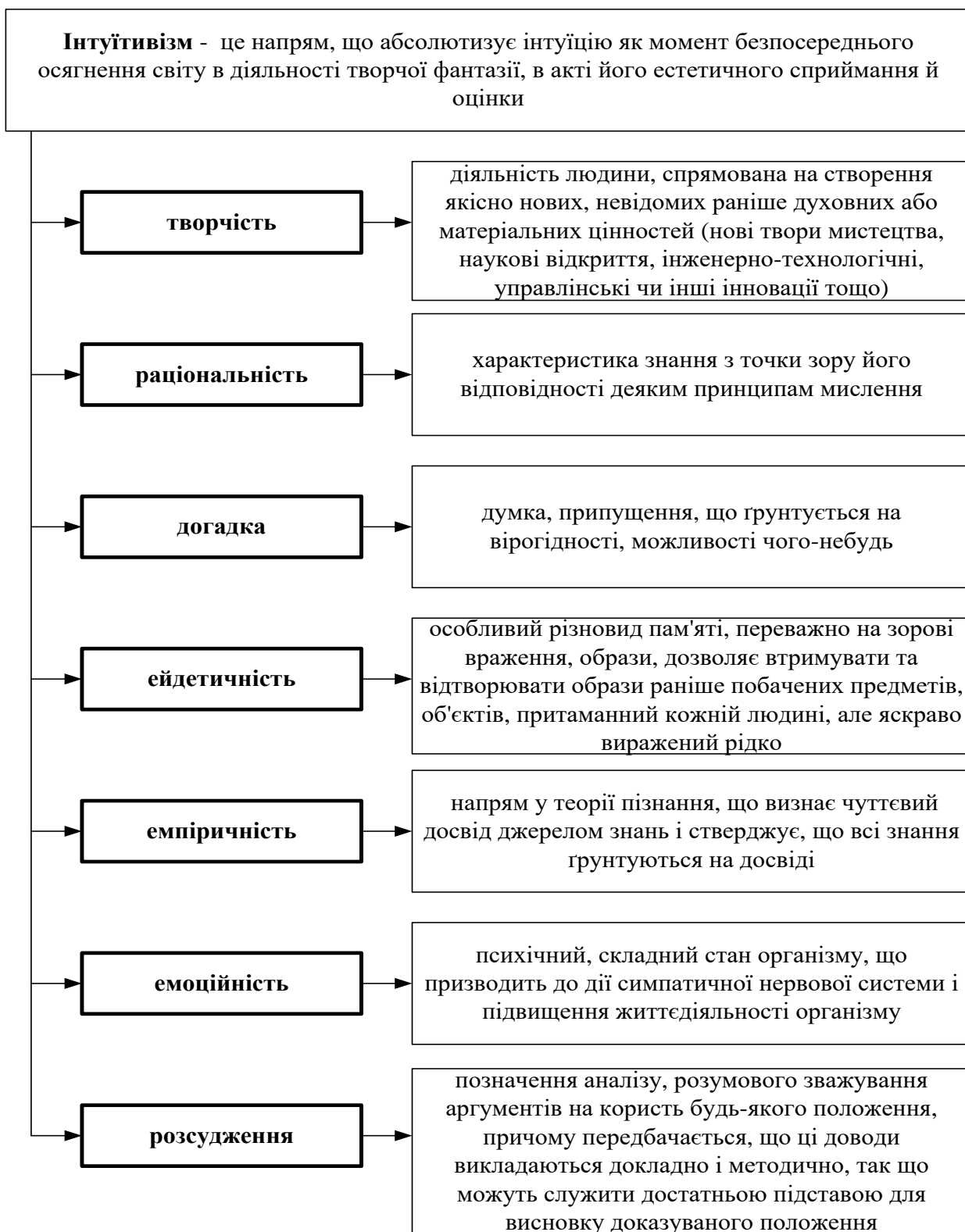


Рис. 5.9. Сутнісна характеристика інтуїтивізму

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).

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.

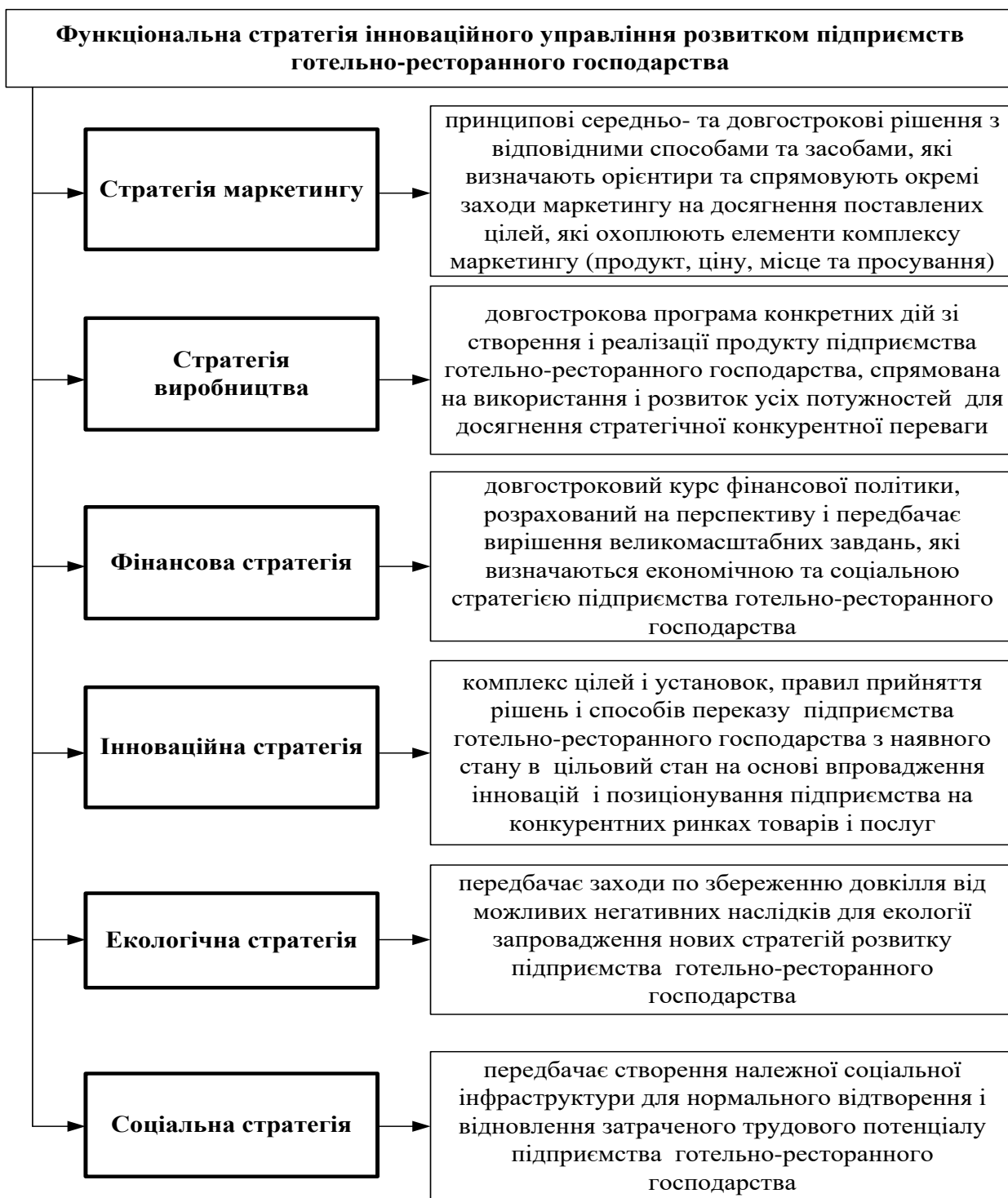


Рис. 5.10. Сукупність складових функціональної стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

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.

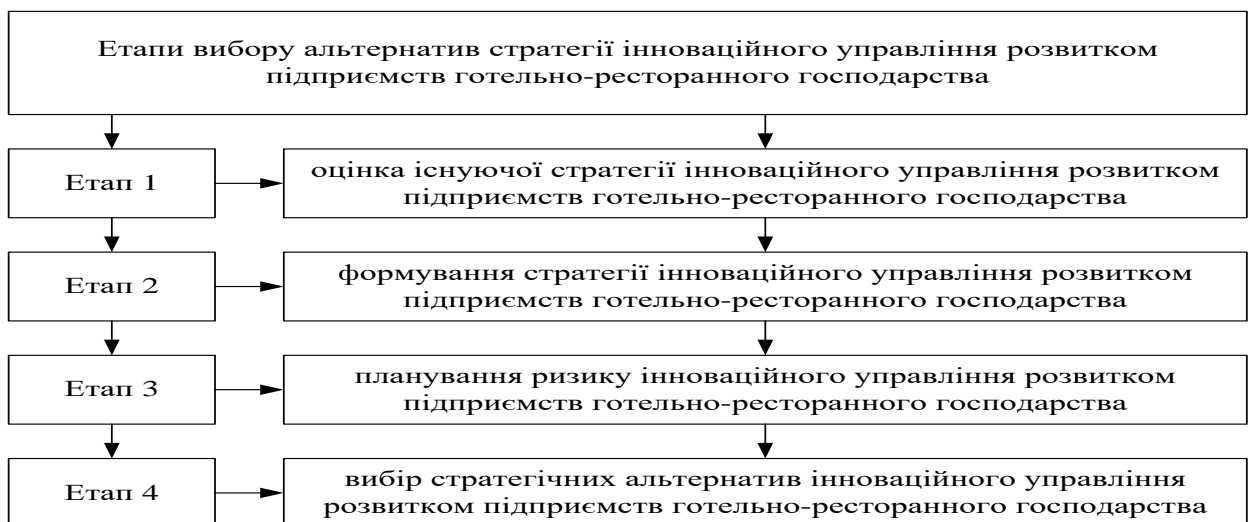


Рис. 5.11. Етапи вибору альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Перелік альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено у табл. 5.4.

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
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

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.

Більшість економістів дійшли висновку, що вихід із кризи буде пов'язаний з виникненням ще однієї хвили 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.

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.

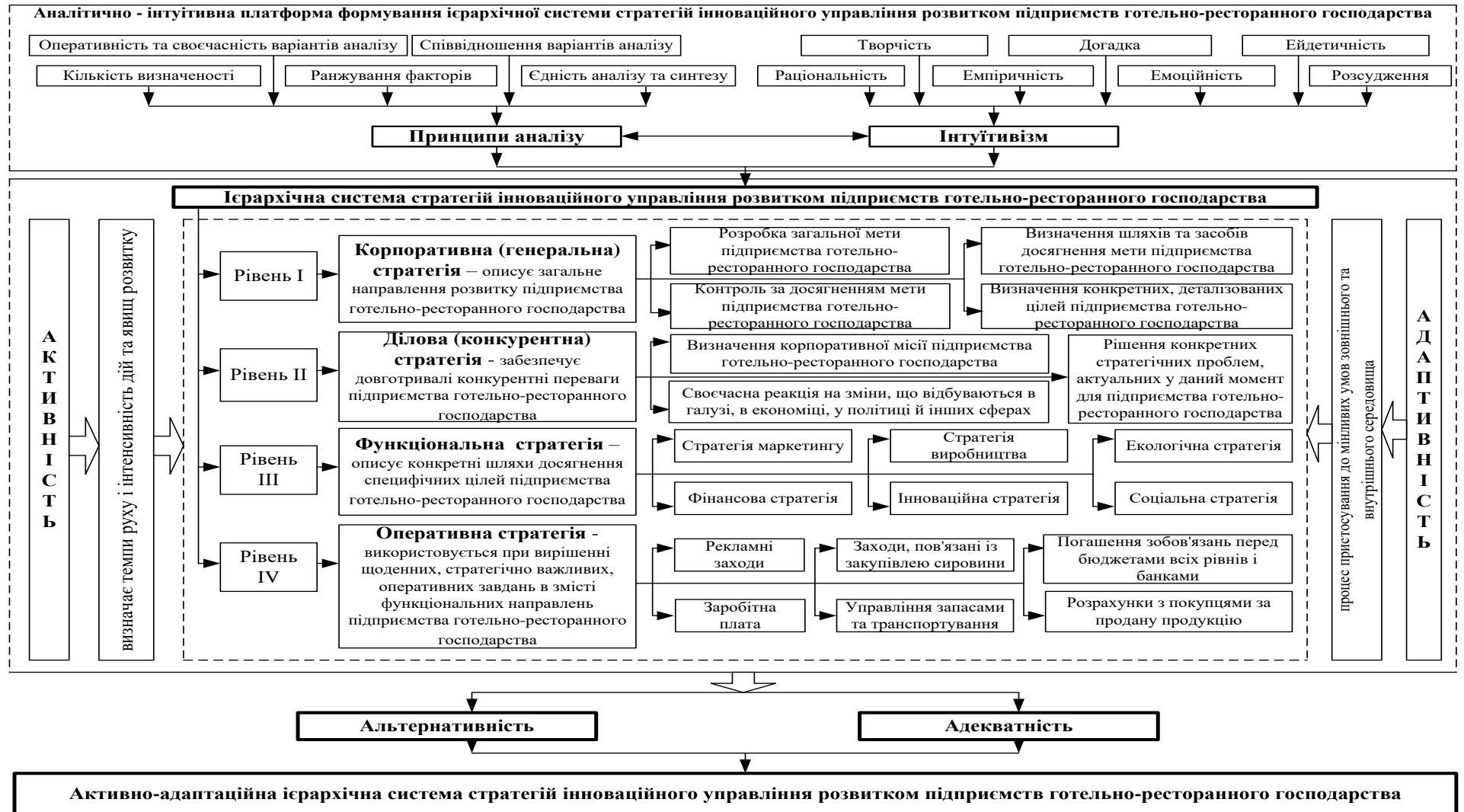


Рис. 5.12. Активно-адаптаційна ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

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
1	2
За характером реагування	Вимагає негайного реагування
	Нетермінова

1	2
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].

Відповідно до життєвого циклу продукції та послуг підприємства готельно-ресторанного господарства існують стратегії зростання, утримання та скорочення. Досягнення будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства залежить від результатів аналізу ринків та позицій, які займає підприємство готельно-ресторанного господарства та його конкуренти.

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 конкурентні переваги. Чим більше таких переваг отримує підприємство готельно-ресторанного господарства, тим більшу кількість споживачів можна залучити до підприємства і, тим самим, підвищити його рівень прибутковості. 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.

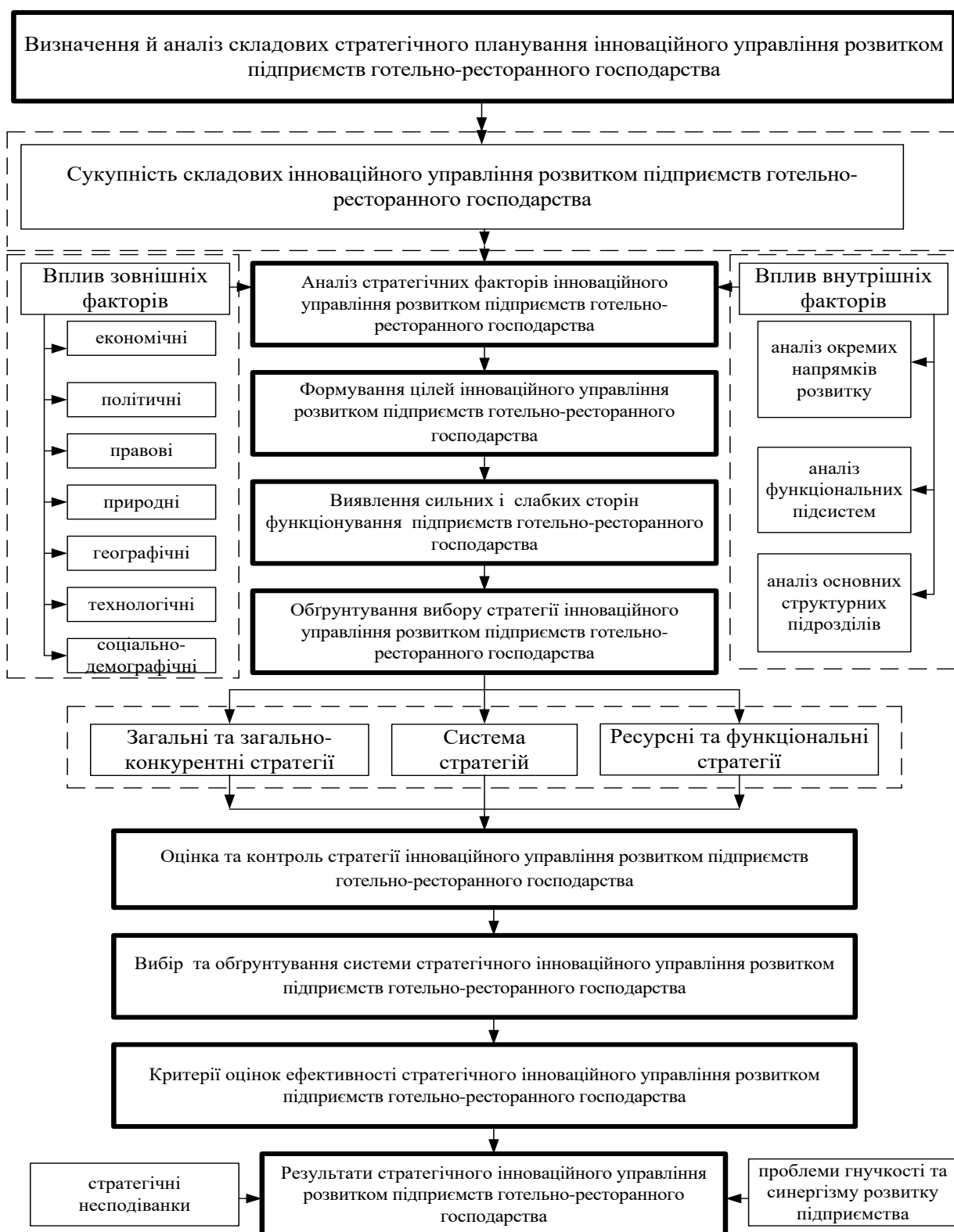


Рис. 5.13. Стратегічно орієнтована модель інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

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.

Наведено детальний процес стратегічного управління підприємством, який передбачає реалізацію таких основних етапів: стратегічний аналіз діяльності, здійснення стратегічного вибору, формування стратегії та її подальша реалізація.

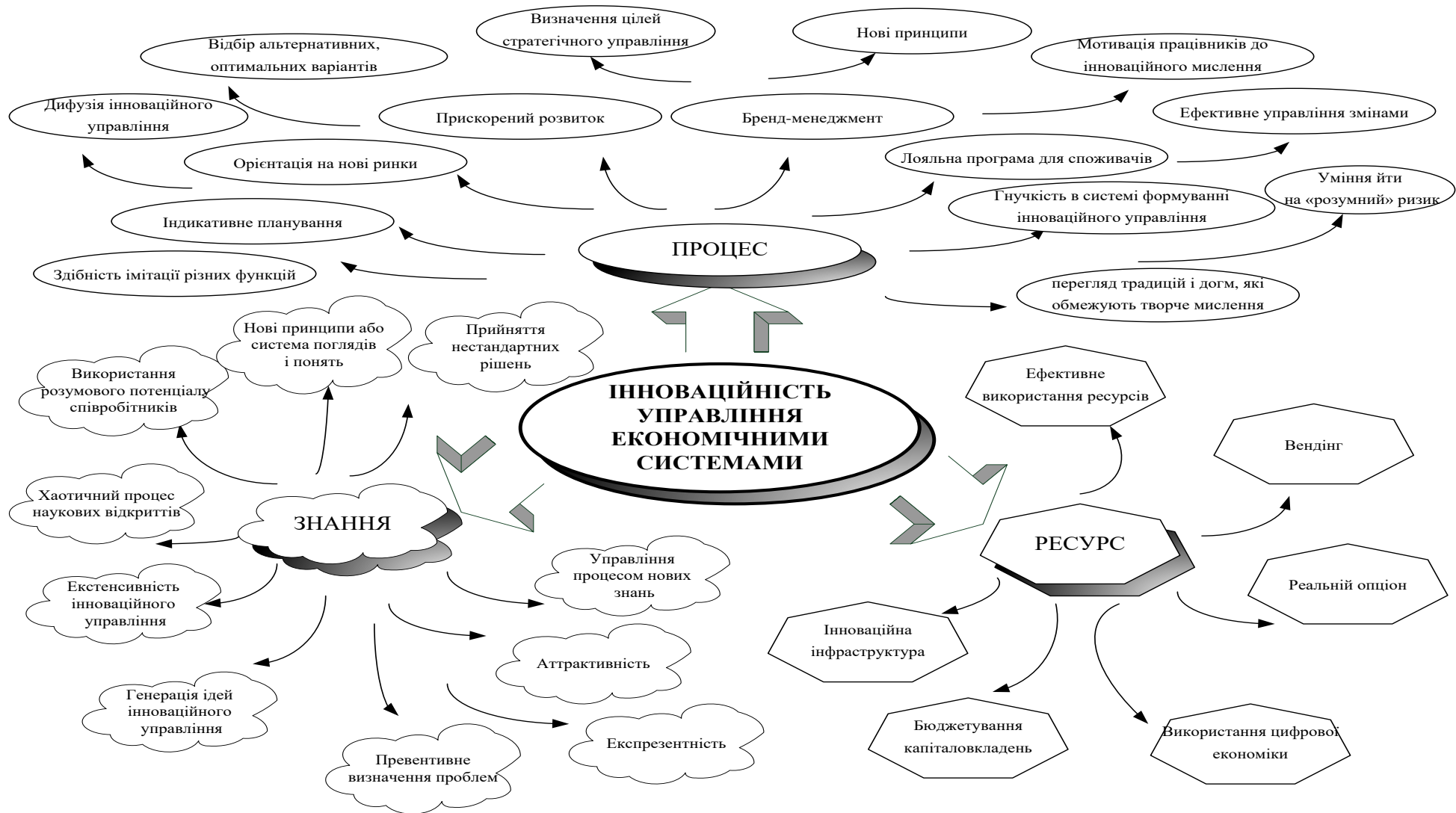


Рис. 5.14. Концептуальні напрями формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічними системами

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 займалися відомі вчені: Н. Прангішвілі, Н. Абрамова, З. Авдєєва, 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 із 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 [241; 242; 286; 473].

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 підприємства й допомогу йому зафіксувати подання проблемної ситуації у вигляді формальної моделі. Як така модель зазвичай використовується 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 [241; 242; 473].

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 [241; 242; 473].

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 [241; 242].

Тому наступним етапом дослідження є моделювання імпульсного процесу поширення збурювань, тобто переходу системи з одного стану в інший або еволюційним шляхом, або під впливом керуючих чинників або впливів, що обурюють. Кожний такий імпульсний процес є можливим сценарієм розвитку системи [241; 242; 286].

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 управління – область проблеми, що розглядається як динамічна ситуація, складена з множини різнорідних (взаємодіючих напряму 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 можливість 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) [25].

Складнощі аналізу процесів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлені низкою особливостей, властивих цьому напряму, а саме:

багатонаправленістю процесів діяльності, що здійснюються та встановлення взаємозв'язку, в силу чого неможливо виділення та ґрунтовне дослідження окремих явищ, які мають розглядатися як ціле;

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).

У практиці управління ймовірно виникнення проблемних ситуацій, в яких проблема існує, але не чітко виділена. Рішення, що приймаються зазвичай базуються на неправильному розумінні причин та наслідків проблеми. Тому виникає необхідність розробки та дослідження формальних методів, в основі яких лежить математичний апарат, який орієнтований на роботу із комплексною (якісною та кількісною) інформацією, що змінюється у часі. Застосування таких методів спрямовано на виявлення та аналіз проблем інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства та формування механізмів їх вирішення. Тому розробка та впровадження методів формування ефективних механізмів вирішення зазначених проблем на основі когнітивних моделей є актуальним.

У межах когнітивного моделювання існує можливість визначення управлінських рішень щодо впровадження інноваційного управління розвитком підприємства з урахуванням основних процесів, що відбуваються як усередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі. Основу когнітивного підходу складає модель складної системи у вигляді когнітивної карти.

Елементами когнітивної карти є фактори, в термінах яких описуються процеси та явища в системі, а також дуги, що відображають взаємозв'язки між факторами.

Основним методом дослідження є імітаційне моделювання, що використовує апарат знакових зважених графів, теорії матриць, теорії нечітких множин та експертних оцінок.

Таким чином, формування етапів вирішення проблем впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства містить такі етапи (рис. 5.16).

1. Якісний опис проблемної ситуації, яка містить структурування уявлень управлінської групи щодо інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, розробка концепції підприємства та системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

2. Перехід від якісного опису до когнітивної моделі системи інноваційного управління шляхом визначення факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, причинно-наслідкових зв'язків між ними, початкових значень.

3. Виявлення активних суб'єктів, які впливають на розвиток системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, формування управлінських рішень та структурування функцій існуючої системи управління на основі системно-цільового підходу.

4. Оцінка ефективного цілеспрямованого розвитку системи управління, виявлення проблем, які заважають такому розвитку та розробка управлінських рішень й функцій системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства із використанням системно-цільового підходу.

5. Діагностика проблеми з метою визначення симптомів, причин та суб'єктів, оцінка та порівняльний аналіз цілей й функцій існуючого та інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

6. Вибір управляючих факторів й активних суб'єктів, рішення прямого та зворотного завдання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою рішення проблеми; формування варіантів системи інноваційного управління

підприємством готельно-ресторанного господарства й розрахунок їх інформаційних характеристик.

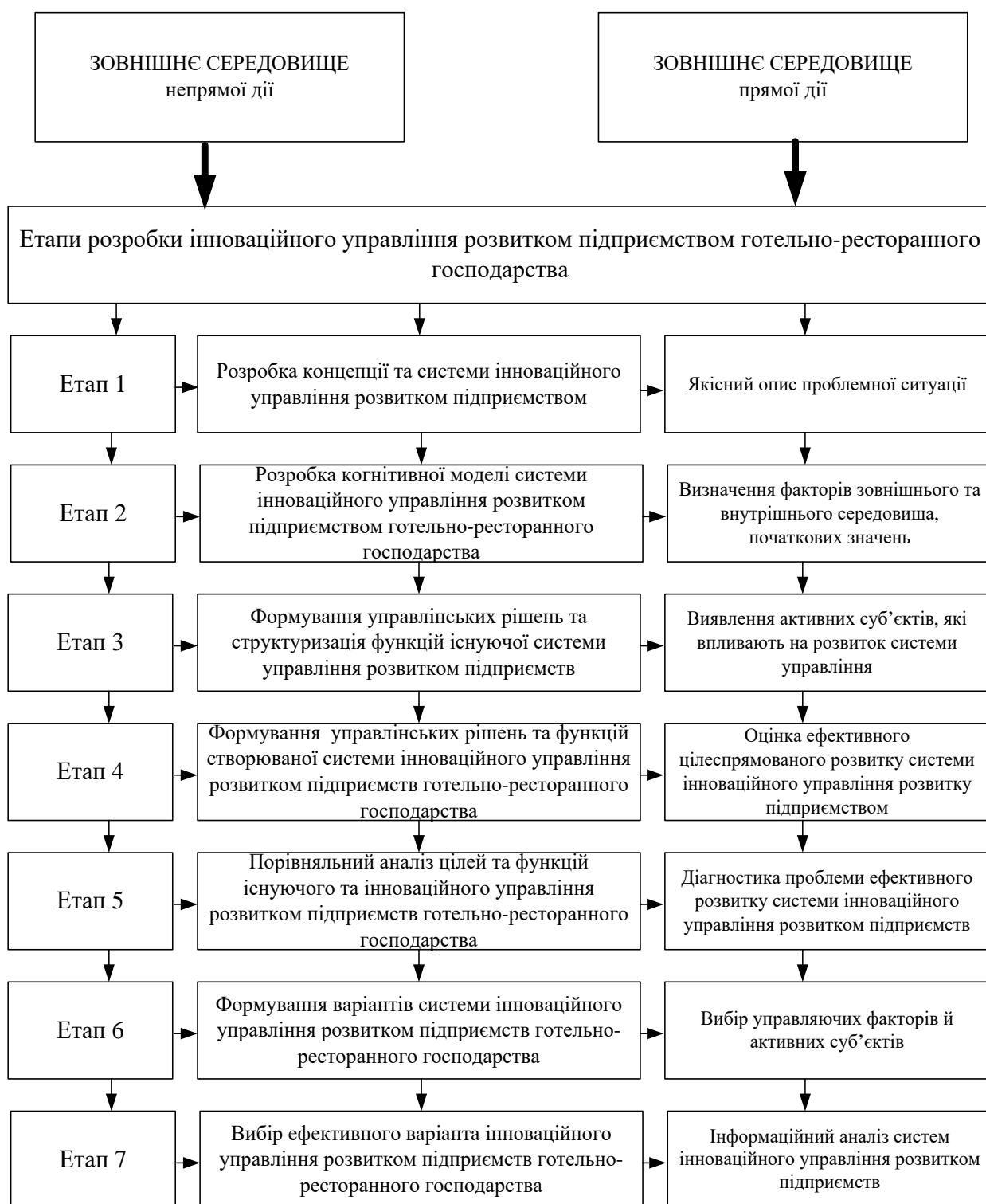


Рис. 5.16. Етапи розробки інноваційного управління розвитком підприємством готельно-ресторанного господарства та фактори, що впливають на їх формування

7. Вибір ефективної стратегії рішення проблеми шляхом порівняльного аналізу траєкторій динаміки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, отриманих на попередньому етапі.

Наведені етапи пов'язані із існуючим традиційним управлінням та системою інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Перехід на нову систему інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є актуальним та необхідним в силу того, що існуючі традиційні системи управління уже не здатні вирішувати нові завдання, які ініційовані зовнішнім середовищем, що змінюється.

На першому етапі розробляється концепція об'єкту системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на яку безпосередньо впливає оточуюче (зовнішнє) середовище прямої й непрямої дії: економіка, політика, право, соціально-культурні фактори, технологія, державні та галузеві органи влади, ринок праці тощо.

Другий етап методики дозволяє на основі когнітивного моделювання врахувати показники, які впливають на ступінь функціонування системою інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Розроблений варіант концепції може бути скорегований після виконання третього й четвертого етапів.

Необхідно зазначити, що формування управлінських рішень створюваної системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства неможливо без аналізу існуючої традиційної системи управління.

Внаслідок чого третій та четвертий етапи взаємопов'язані: результати аналізу існуючої системи дозволяють зберегти та повніше

використовувати частину її структурних елементів та властивостей, змінивши за необхідності їх зміст.

П'ятий етап дозволяє виявити нові цілі та функції, а також модифікацію змісту в елементах, що зберігаються для створюваної системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

При цьому можливе повернення до четвертого етапу для корегування результатів, необхідність якого може з'явитися під час порівняльної оцінки та аналізі структур цілей й функцій існуючої та створюваної інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на п'ятому етапі.

Формування варіантів системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на шостому етапі відбувається під впливом результатів виконання третього етапу, який надає для дослідження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

На сьомому етапі методики відбувається інформаційна оцінка розроблених та діючих у різні періоди варіантів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

На основі прийнятого критерію за ступенем інноваційності виконується остаточний вибір системи управління.

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. 5.17.

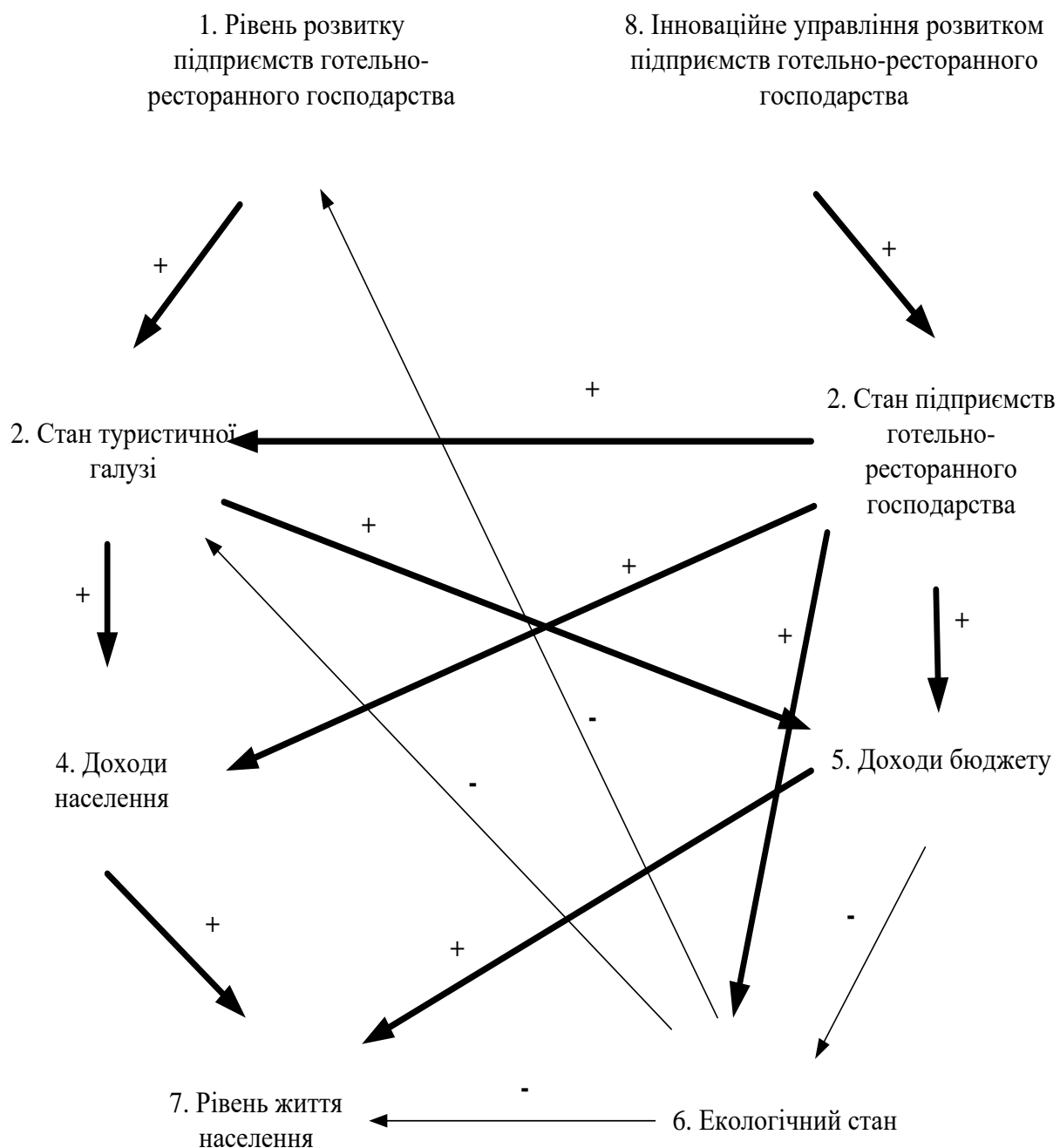


Рис. 5.17. Загальна когнітивна карта інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

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 [21].

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.

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. 5.18).

У побудованій моделі (рис. 5.18) 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.

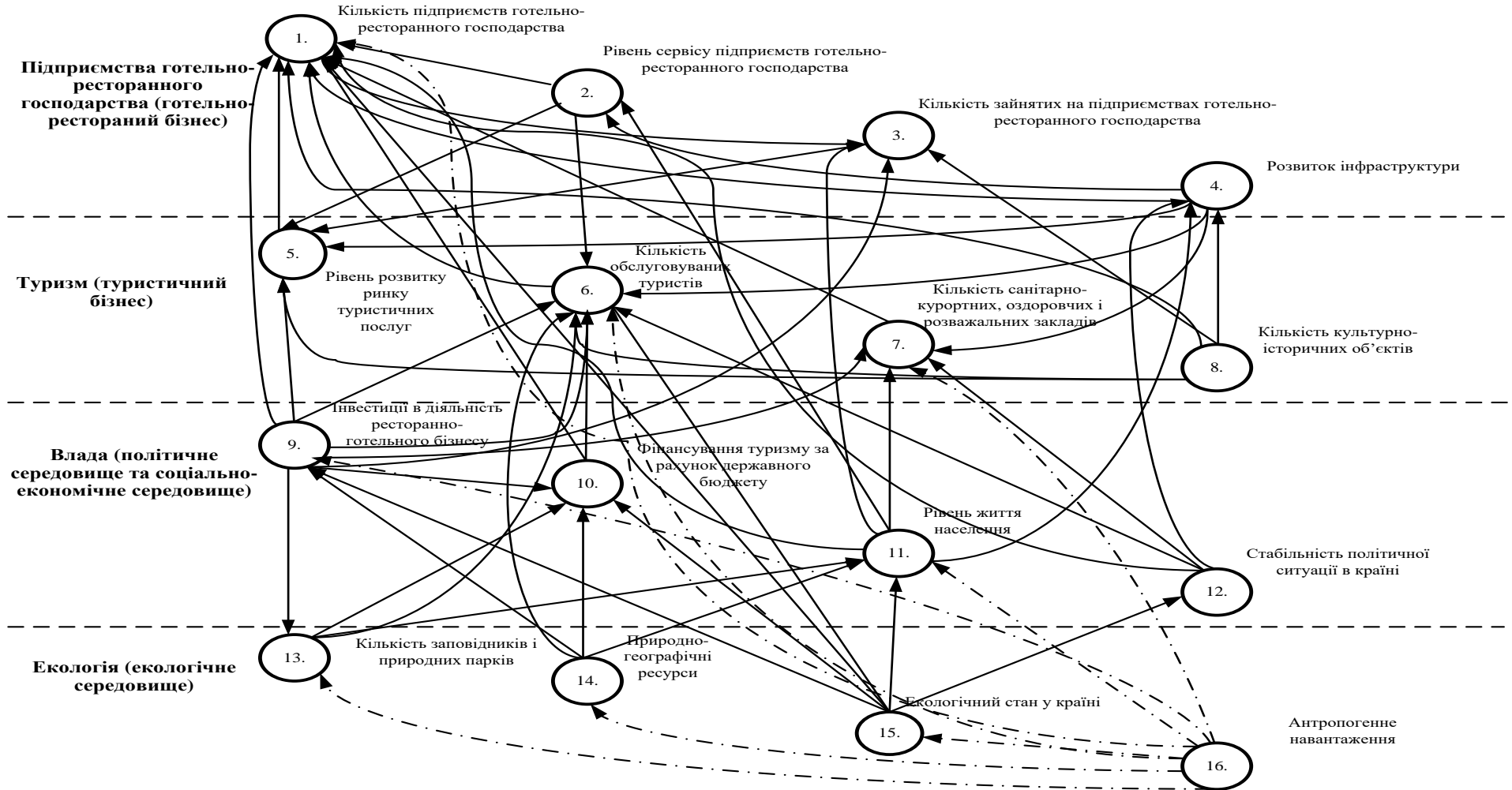


Рис. 5.18. Когнітивна карта інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

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 відобразити 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 він може оперувати не тільки точними кількісними значеннями й формулами, але і якісними значеннями та 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 бачення проблемної ситуації у вигляді формальної моделі.

З урахуванням результатів проведених досліджень складено когнітивну карту інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, на якій зображені зв'язки, що мають позитивний і негативний характер.

Аналогічно визначимо діапазони показників-індикаторів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, тобто за інтегральними оцінками та загальною оцінкою інтегрального інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

**Діапазони зміни факторів-індикаторів інноваційного управління
розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства**

№ з/п	Фактор-індикатор	Умовне позначення	min значення	max значення
1	2	3	4	5
1	Інтегральний показник інноваційної складової підприємства готельно-ресторанного господарства	IS	0,012	0,546
2	Інтегральний показник складової прийняття рішень підприємства	RS	0,042	0,753

1	2	3	4	5
	готельно-ресторанного господарства			
3	Інтегральний показник складової відображення кінцевих результатів підприємства готельно-ресторанного господарства	VS	0,057	0,359
4	Інтегральний показник складової виявлення думок підприємства готельно-ресторанного господарства	DS	0,088	0,777
5	Інтегральний показник маркетингової складової підприємства готельно-ресторанного господарства	MS	0,018	0,17
6	Інтегральний показник складової розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства	PS	0,062	0,673
7	Інтегральний показник управлінської складової підприємства готельно-ресторанного господарства	YS	0,266	0,964
8	Інтегральний показник складової економічного дослідження підприємства готельно-ресторанного господарства	ES	0,238	1,318
9	Інтегральний показник кадрової складової підприємства готельно-ресторанного господарства	OS	0,324	1,374
10	Інтегральний показник складової виникнення та оцінки ризиків підприємства готельно-ресторанного господарства	VS	0,074	0,726

1	2	3	4	5
11	Інтегральний показник інформаційної складової підприємства готельно-ресторанного господарства	FS	0,087	0,813
12	Інтегральний показник складової невизначеності підприємства готельно-ресторанного господарства	TS	0,266	1,408
13	Інтегральний показник складової управлінських рішень підприємства готельно-ресторанного господарства	US	0,047	0,92
14	Інтегральний показник складової оптимізації витрат підприємства готельно-ресторанного господарства	WS	0,106	0,903

Визначимо лінгвістичні зміни, що відповідають факторам когнітивної моделі згідно з діапазоном їх змін, на основі яких будуються функції приналежності до кожного фактора.

За допомогою правил відповідності між факторами-причинами та факторами-наслідками визначено якісні залежності когнітивної моделі.

Загальний логічний висновок формується за етапами, наведеними на рис. 5.19.

Отже, під час формування опорної моделі невизначеність виявляється в недостатній повноті інформації щодо параметрів широти номенклатури послуг, які надають підприємства готельно-ресторанного господарства, якості їх надання, а також соціально-економічної ситуації в регіонах країни та зоні їх впливу. При цьому існує ймовірність припущання помилок і під час збирання вихідних даних.

Невизначеності під час моделювання перспективного стану підприємств готельно-ресторанного господарства виникають у процесі пошуку оптимальної комбінації проектних заходів для найбільш ефективного вирішення завдань розвитку сфери.



Рис. 5.19. Алгоритм формування загального логічного висновку

За результатами проведеного когнітивного аналізу підприємства готельно-ресторанного господарства мають можливість отримувати нові атрактори інноваційного розвитку, використання яких дозволить оцінити існуюче оточення і адаптуватися або змінюватися відповідно до його вимог з найменшими витратами.

Отже, когнітивність може бути використано як один із напрямів регуляції активності підприємств готельно-ресторанного господарства, що виражає специфіку реалізуючих її засобів відображення й моделювання їх інноваційного управління розвитком. Когнітивність впливає на саморегуляційні процеси формування мети і доцільності інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства,

формування моделей діяльності та визначення формату виконавчих дій з метою досягнення ефективних результатів.

Можна виділити декілька вагомих характеристик когнітивного моделювання.

Одним з найбільш дієвих векторів інноваційного управління розвитком в умовах невизначеності є створення так званої «інтелектуальної соціально-економічної системи», тобто системи, спроможної до самовдосконалення, самонавчання і безперервного інноваційного розвитку. Внаслідок цього підприємства готельно-ресторанного господарства повинні розробляти систему, яка прагне не лише адаптуватись до змін у внутрішньому середовищі, а й активно діє в напрямку створення максимально вигідного зовнішнього середовища.

Когнітивні процеси мають на меті призвести до позитивних інноваційних перетворень в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, активного залучення інтелектуальних і соціально-економічних складових.

Когнітивний аналіз і моделювання є принципово інноваційними елементами в структурі системи продукування ефективних управлінських рішень та дозволяє: досліджувати проблеми з нечіткими факторами і взаємозв'язками; враховувати вплив змін зовнішнього середовища; використовувати об'єктивні тенденції інноваційного розвитку ситуації в своїх інтересах. Такі технології завойовують все більше довіри у структур, які займаються стратегічним і оперативним плануванням на всіх рівнях і в усіх сферах інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Використання когнітивних технологій в економічній сфері дозволяє за короткий термін розробляти й обґрунтовувати стратегію інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з урахуванням впливу змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Використання технології когнітивного моделювання дозволяє діяти на випередження і не доводити до потенційно небезпечних ситуацій (загрозливим і конфліктним), а в разі їх виникнення – приймати раціональні ефективні рішення в інтересах підприємства готельно-ресторанного господарства.

За ринкової економіки інноваційне управління є визначальним інструментом конкурентної боротьби, що забезпечує умови для стабільного довгострокового розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою визначає економічний розвиток регіонів і країни загалом, підвищення рівня зайнятості населення та збільшення продуктивності праці, а також є важливим чинником соціально-економічного розвитку.

Основою розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства є науково-практично обґрунтоване інноваційне управління, що сприяє усуненню застарілих, неконкурентоспроможних форм управління, формуванню та впровадженню нових креативних його форм, які більше відповідають прискоренню науково-технічного прогресу, адаптовані до об'єктивних вимог сучасного суспільства.

Перехід до інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дає можливість використовувати наявні економічні ресурси й переваги, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Під час розробки та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства важливо враховувати:

об'єктивні зміни в світі, а також інтереси окремих країн-партнерів із зовнішньоекономічними зв'язками;

відносини з вітчизняними та зарубіжними підприємствами;

власні конкурентні переваги і конкурентні переваги провідних підприємств.

Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має містити інструменти адаптації до умов лібералізації та глобалізації світової економіки, стимули до співробітництва із вітчизняними та зарубіжними партнерами, ефективне використання їх інноваційних конкурентних переваг тощо.

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 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 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 взаємоприспособлення 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 відобразити реальний об'єкт і будувати математичні моделі, результати дослідження яких легко інтерпретувати на практиці.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [30, 31, 35, 36, 38, 45–48, 51, 55, 56, 61, 70, 76, 208, 277].

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення та нове вирішення наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних і методологічних постулатів формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства та розробці практичних рекомендацій для визначення та розкриття питань концептуальних і теоретико-методичних підходів до формування комплексного інструментарію для реалізації запропонованих напрямів і типів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. У процесі теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження запропоновано використовувати науково-практичний підхід до формування та впровадження системи інноваційного управління розвитком підприємств, що базується на синтезі методологічних аспектів гносеологічного коріння та основних напрямів інноватики, з урахуванням компонент та принципів інноватики, що є підґрунтям для оцінювання, тестування та прогнозування результатів інноваційного управління розвитком підприємств, формування комплексу програм їх розвитку з урахуванням різних часових горизонтів, із метою уникнення висококризових, економічно недоцільних втрат та підвищення рівня їх конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

2. Під час дослідження сформовано категоріальний базис процесу інноваційного управління розвитком підприємств, який доповнює та встановлює логічні зв'язки між базовими категоріями та поняттями дослідження завдяки уточненню сутності понять: «система», «інновації», «управління», «інноваційне управління» та «розвиток», що дозволило уточнити визначення сутності поняття «інноваційне управління розвитком підприємства» як процесу, з метою накопичення 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 вдосконаленого виду бізнесу чи послуг.

3. Унаслідок дослідження науково-теоретичних основ розроблено та науково обґрунтовано теоретичні основи системи взаємозалежних еволюційних регуляторів формування інноваційного управління розвитком підприємств, науково-історичним підґрунтям яких є теорія подолання наслідків криз, що дає можливість визначати атрактори розвитку після виникнення будь-якої кризи та є підґрунтям для продукування інноваційних якісних та своєчасних управлінських рішень із метою їх подолання залежно від акценту на вирішення проблеми та забезпечення адекватної моделі поведінки суб'єктів розвитку в умовах трансформаційної економіки.

4. На основі узагальнення існуючих наукових досліджень розроблено теоретико-методологічні основи впровадження інноваційного управління розвитком підприємств, за допомогою яких здобуваються та формуються сучасні інноваційні знання та погляди в системі управління підприємствами, які є основою сучасної парадигми управління та 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.

5. Проаналізовано сучасний модельно-аналітичний інструментарій оцінки інноваційного управління розвитком підприємств шляхом систематизації методів оцінки такого управління, що є основою для розробки алгоритму використання методів оцінювання інноваційного управління розвитком підприємства та дозволяє визначити об'єктивні закономірності відтворення процесу розвитку, які полягають у циклічності, взаємозалежності та обумовленості фаз його формування з метою досягнення певних органічних параметрів ієрархічних потреб.

6. На основі проведеного дослідження розроблена інноваційна модель інтегрованої системи 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, задовольнити вимоги споживача та отримати максимальний прибуток.

7. У роботі запропоновано теоретико-методичний підхід до 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 в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

8. 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 як основного та дозволяє сформулювати багатовекторні сценарії розвитку в умовах невизначеності, альтернативності шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень.

9. У результаті дослідження розроблено концептуальні основи 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 крізь призму гомеостазу інноваційності в трьох напрямках: інноваційність процесу, інноваційність знань та інноваційність ресурсів.

10. За результатами прогнозування запропоновано науково-практичний підхід до формування концепції маркетинг-мікс 11P, що базується на аналізі концепцій маркетинг-мікс 4P, 7P і 9P та доповнений двома компонентами, які в сучасних динамічних умовах відіграють важливу роль, а саме: P10 – possibility – можливість та P11 – position – позиція (позиція на ринку). Це дасть можливість визначити сукупність економічних відносин, які є максимально ефективними та матимуть довгостроковий позитивний ефект як результат діяльності підприємства, що дозволить задовольнити попит споживачів, розширити ринки, вийти на нові конкурентні ринки, отримати додатковий дохід.

11. Обґрунтовано науково-практичний підхід до розробки та впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі їх систематизації, що регулюють процес розвитку, який забезпечує цілісний та безперервний процес, що може бути циклічним чи відтворюваним із потенційними змінами в кожній фазі та має вирішальне значення для прогресивної структурної модернізації, пов'язаної з переходом від сировинної орієнтації до інноваційної, високотехнологічної економіки, створення таких організаційних форм, які дозволяють забезпечити швидке проходження науково обґрунтованих ідей від їх зародження до широкого застосування на практиці.

12. 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.

13. Доведено вирішальне 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 діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, векторально-орієнтованої на досягнення запланованого стратегічного результату розвитку.

14. Розроблено науково-методологічний підхід до генерування ад'єктивних 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 етапів ідентифікації рівня розвитку підприємства відносно здатності визначати обумовлюючі чинники й організувати поступовий процес формалізації поведінки підприємства як економічної системи під впливом інноваційних управлінських рішень та дозволяє обрати оптимальний сценарій розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдрахманова А. А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем // Бізнес Інформ. 2012. № 3. С. 7–10.
2. Амбарцумов А. А., Стерликов Ф. Ф. 1000 терминов рыночной экономики. Москва: Крон-Пресс, 1993. 218 с.
3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монографія. Донецьк: Донецький національний університет економіки та торгівлі, 2012. 155 с.
4. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства // Проблеми економіки. 2011. № 3 С. 79–83.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
6. Аньшин В. М., Дагаева А. А. Инновационный менеджмент. 3-е изд., перераб., доп. Москва: Дело, 2007. 584 с.
7. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств // Економіка та управління. 2012. № 3. С. 107–111.
8. Ареф'єва О. В., Васьковська Я. В. Тенденції розвитку машинобудування України // Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: колективна монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2012. С. 131–136.
9. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку // Экономика и управление

предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики. 2014. № 2. С. 36–43.

10. Арнольд В. И. Математичні методи класичної механіки. 5-е изд. Москва: Едіторіал УРСС, 2003. 416 с.

11. Аубакирова Г. М. Адаптивный подход к моделированию хозяйственной деятельности предприятия // Вестник Казахского национального университета имени аль-Фараби. 2004. № 4. С. 31–37.

12. Бак Г. Впровадження інновацій у сфері туризму // Наукові записки. 2010. № 2. С. 25–29.

13. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. Москва: Мысль, 2005. 253 с.

14. Бойко М. Г. Эффект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. С. 23–32.

15. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2010. 524 с.

16. Богуш Л. Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні // Туристично-краєзнавчі дослідження: зб. наук. пр. Київ: Кармаліта, 2004. Вип. 5. С. 135–155.

17. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків,. 2012. Вип. 1 (2). С. 331–338.

18. Бунтова Н. Інноваційний шлях розвитку підприємств готельної індустрії України // Науковий вісник демократичне врядування. 2013. № 12, С. 65–71.

19. 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.

20. Валента Ф. Управление инновациями. Москва: Прогресс, 1985. 137 с.

21. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособ. Москва: Эксмо, 2008. 432 с.

22. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Фінансовий ризик і методи його вимірювання // Фінанси України. 2000. № 5. С. 13–23.

23. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 458 с.

24. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент. 3-е изд. Москва: Экономистъ, 2003. 528 с.

25. Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. / под. ред. В. М. Григорьева. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.

26. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.

27. Гительман А. Преобразующий менеджмент: сидерат реорганизации и консультантам по управлению. Москва: Дело, 1999. 496 с.

28. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства // Сталий розвиток економіки. 2012. С. 104–107.

29. Гросул В. А., Каленік К. В. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства // Інноваційна економіка. 2017. С. 72–78.

30. 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.

31. 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.

32. 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.

33. 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.

34. Давидова О. Ю. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства міста Харків // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: колективна монографія / за ред. В. В. Прохорової. Харків: Смугаста типографія, 2017. С. 268–283.

35. Давидова О. Ю. Управлінські інновації як форма адаптації системи управління підприємствами готельно-ресторанного господарства до соціально-економічних перетворень // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: колективна монографія / за

ред. В. В. Прохорової. Харків: Смугаста типографія, 2018. С. 268–283.

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

37. Давидова О. Ю. Проблеми розвитку підприємств туризму в Україні // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2014. Вип. 48. С. 114–120.

38. Давидова О. Ю., Ліннік В. Ю. Концептуальні фактори розвитку готельно-ресторанної галузі України // Вісник Одеського національного університету. Економіка: зб. наук. пр. Одеса, 2016. Т. 20. Вип 6. С. 32–36.

39. Давидова О. Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. / Херсонський державний університет. Херсон, 2017. Вип. 25, ч. 1. С. 128–132.

40. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства // Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 459–465.

41. Давидова О. Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу // Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 278–283.

42. Давидова О. Ю. Оцінка складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методичні аспекти // Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 436–444.

43. Давидова О. Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей / Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. № 62. С. 289–297.

44. Давидова О. Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Економічний форум. 2018. № 3. С. 98–104.

45. Давидова О. Ю. Наукові основи розробки та формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства // Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 489–495.

46. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект // Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 139–145.

47. Давидова О. Ю., Халіна І. В. Дослідження факторів, що впливають на туристський попит в Україні // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / Харківська державна академія міського господарства. Київ, 2006. Вип. 71. С. 372–376.

48. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2008. Вип. 2 (8). Ч. 2. С. 215–220.

49. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / Харківська державна академія міського господарства. Київ, 2008. Вип. 83. С. 391–396.

50. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В., Каленік К. В. Тенденції розвитку спортивного туризму // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / Харківська державна академія міського господарства. Київ, 2009. Вип. 89. С. 497–503.

51. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Основні концепції сучасного екотуризму // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-

техн. зб. / Харківська державна академія міського господарства. Харків, 2010. Вип. 96. С. 516–520.

52. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / Харківська державна академія міського господарства. Харків, 2012. Вип. 106. С. 403–408.

53. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Тенденції розвитку готельних мереж // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / Харківська державна академія міського господарства. Харків, 2013. Вип. 110. С. 412–421.

54. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Пріоритетні тенденції розвитку мерчандайзингу в ресторанному бізнесі // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків, 2014. Вип. 117. С. 9–13.

55. Давидова О. Ю. Формування конкурентного статусу підприємства: функціональні аспекти // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. / Національний авіаційний університет. Київ, 2014. Вип. 50. С. 41–48.

56. Давидова О. Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування // Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський національний університет імені В. О. Сухолинського. Миколаїв, 2014. Вип. 2.

57. 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. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2015. Вип. 1 (21). С. 245–256.

58. Давидова О. Ю. Методологічні аспекти формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств // Соціальна економіка. 2017. № 2 (54). С. 78–81.

59. Давидова О. Ю. Тенденції розвитку інноватики в управлінні підприємствами // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка / Українська інженерно-педагогічна академія. Харків, 2017. № 3 (6).

60. Давидова О. Ю. Розробка комплексу концепції маркетинг-мікс 11Р на підприємствах готельно-ресторанного господарства // Соціальна економіка. 2018. № 1 (55). С. 90–97.

61. Давидова О. Ю. Використання технології когнітивного моделювання при розробці управлінських рішень на основі альтернативних сценаріїв розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка / Українська інженерно-педагогічна академія. Харків, 2018. № 4 (8). URL: <http://am.eor.by/>

62. Davydova O. The role of staff in ensuring the quality of services of the hotel and restaurant business // Cambridge Journal of Education and Science. 2016. № 1 (15), Vol. III. P. 298–305.

63. Давыдова О. Ю., Сегеда И. В. Маркетинговая деятельность субъектов предпринимательства как важная составляющая учетно-аналитической деятельности // Институциональные основы трансграничного предпринимательства / Брестский государственный университет имени А. С. Пушкина, Высшая гос. школа им. Папы Римского Иоанна Павла II в г. Бяла-Подляска (Польша). Брест, 2015. Т. 2. С. 38–43.

64. Давидова О. Ю. Роль ресторанного господарства в туристичній індустрії // Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 листопада 2008 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2008. С. 221–222.

65. Давидова О. Ю. Основні аспекти забезпечення якості готельно-ресторанних послуг // Матеріали Міжнарод. науч.-практ. конф., 28 грудня 2007 г. – 2 січня 2008 г. Сімферополь, 2008. С. 140–142.

66. Давидова О. Ю. Основні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу // Сучасні технології харчових виробництв: тези І Міжнарод. конф. студ. та асп. Дніпропетровськ, 2009. С.104.

67. Давидова О. Ю. Контроль за виконанням стандартів сервісу для закладів ресторанного господарства // Ресторанне господарство в стратегіях розвитку туризму: матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф., 15 грудня 2009 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2009. С. 130–131.

68. Давидова О. Ю. Роль персоналу в підвищенні якості послуг готельно-ресторанного господарства // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матеріали І Міжнарод. наук.-практ. конф. Черкаси, 2012. С. 391–396.

69. Давидова О. Ю. Інноваційні аспекти розвитку ресторанного бізнесу // Індустрія сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти: тези Міжнарод. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2013 р., м. Євпаторія: [в рамках Кримського пулу «Наукові досягнення – в практичну діяльність»] / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2013. С. 17–18.

70. Давидова О. Ю. Концептуальні напрямки забезпечення якості послуг готельно-ресторанного бізнесу // Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: тези Міжнарод. наук.-практ. конф., 19 листопада 2013 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2013. Ч. 2. С. 279.

71. Давидова О. Ю. Процес забезпечення якості та безпеки

продукції // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали II Міжнар. наук.-практ. Internet-конф., 27–28 березня 2014 р. / Національний фармацевтичний університет. Харків, 2014. С. 362–365.

72. Давидова О. Ю. Основні складові структури управління якістю закладів готельно-ресторанного господарства // Тезиси докл. XXXVII науч.-техн. конф. преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковский университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова, 23–25 апреля 2014 г. Харків, 2014. Ч. 2. С. 185–186.

73. Давидова О. Ю. Основні напрями інновацій у готельно-ресторанному бізнесі // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 22 травня 2014 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2014. Ч. 2. С. 255–256.

74. Давидова О. Ю. Пріоритетні напрями якісної підготовки фахівців для індустрії гостинності. Модернізація вищої освіти та проблеми управління якістю підготовки фахівців // Удосконалення інформаційно-ресурсного забезпечення навчального процесу: тези XI Всеукр. наук.-метод. конф., 26 вересня 2014 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2014. С. 330–331.

75. 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. / Юго-Западный государственный университет. Курск, 2015. Т. 2. С.15–19.

76. Давидова О. Ю. Когнитивное управление как инструмент управления предприятием // Розвиток національної економіки: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 квітня 2015 р. Івано-Франківськ; Тернопіль, 2015. Ч. 2. С. 109–110.

77. Давидова О. Ю. Якість як об'єкт управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту, обліку та аудиту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 березня 2015 р. Сімферополь, 2015. С. 48–53.

78. Давидова О. Ю. Інформаційні компоненти сприйняття послуг підприємств готельно-ресторанного господарства // Роль та місце бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту в розвитку економічної системи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 березня 2015 р. Львів, 2015. С. 44–46.

79. Давидова О. Ю. Проблеми конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 14 травня 2015 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2015. Ч. 2. С. 233–234.

80. Давидова О. Ю. Досвід впровадження та переваги, що забезпечуються підприємству від застосування концепції TQM // Актуальні проблеми міжнародного економічного співробітництва: оцінки та стратегії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 липня 2015 р. Одеса, 2015. С. 49–52.

81. Давидова О. Ю. Процесний підхід до управління підприємством // Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24–25 липня 2015 р. Київ, 2015. Ч. 1. С. 78–82.

82. Давидова О. Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 22–25 жовтня 2015 р. / Українська інженерно-педагогічна академія. Харків, 2015. Ч. 5. С. 150–153.

83. Давидова О. Ю. Інноваційна діяльність як структурно-функціональна складова системи управління // Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 лютого 2016 р. / Ужгородський національний університет. Ужгород, 2016. С. 174–177.

84. Давидова О. Ю. Стратегічне управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства // International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings. March 25, 2016. Riga: Baltija Publishing, 2016. Part I. P. 127–131.

85. Давидова О. Ю. Основні фактори підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2016 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2016. Ч. 2. С. 203–204.

86. Давидова О. Ю. Формування системи управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності з позицій маркетингу // Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., 8 грудня 2016 р. / Національний авіаційний університет. Київ, 2016. С. 34–37.

87. Давидова О. Ю. Актуальні проблеми навчання персоналу для індустрії гостинності // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 8 грудня 2016 р. / Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2016. Ч. 4. С. 74–77.

88. Давидова О. Ю. Управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного господарства в умовах інноваційного розвитку // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах

глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присв. 10-річчю ф-ту міжнар. туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету, 30–31 березня 2017 р. Запоріжжя, 2017. Т. 2. С. 149–151.

89. Давидова О. Ю. Якість послуг як фактор-домінанта індустрії гостинності // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., присв. 50-річчю заснування Харківського держ. ун-ту харч. та торг., 18 травня 2017 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2017. Ч. 2. С. 205–206.

90. Давидова О. Ю. Сприйняття та оцінка якості послуг готельно-ресторанного господарства // Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): тези VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 квітня – 2 травня 2017 р. / Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків, 2017. С. 83–86.

91. Давидова О. Ю. Міжнародні стандарти та сертифікація – найважливіші механізми управління якістю послуг готельної індустрії // Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи: тези Міжнар. наук.-практ. конф., присв. 50-річчю заснування Харківського держ. ун-ту харч. та торг. й 10-річчю запровадження в Україні спец. «Готельно-ресторанна справа», 21 вересня 2017 р. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2017. С. 20–23.

92. Давидова О. Ю. Удосконалення управління в сфері гостинності в умовах інноваційного розвитку // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присв. 50-річчю заснування Харківського держ. ун-ту харч. та торг., 3 жовтня 2017 р. / Харківський

державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2017. С. 379–380.

93. Давидова О. Ю. Інноваційне управління – визначальний фактор ефективного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 листопада 2017 р. / Львівський інститут Міжрегіональна академія управління персоналом. Львів, 2017. С. 271–275.

94. Давидова О. Ю. Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень // Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку: тези II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25–26 квітня 2018 р. / Бердянський державний педагогічний університет. Бердянськ, 2018. Ч. 1. С. 64–65.

95. Данько М. І., Дикань В. Л., Калініченко Л. Л. Підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств залізничного транспорту в умовах інтеграційних процесів: монографія. Харків: Українська державна академія залізничного транспорту, 2010. 167 с.

96. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. Київ: Алерта, 2012. 270 с.

97. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка. 2011. Вип. 36. С. 100–105.

98. Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир В. Є. Діагностика фінансового стану підприємства: навч. посіб. Харків: Українська державна академія залізничного транспорту, 2007. 150 с.

99. Дикань В. Л., Данько М. І., Якименко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: монографія. Харків: Українська державна академія залізничного транспорту, 2008. 170 с.

100. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 312 с.
101. Дойл П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2007. 544 с.
102. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. СПб.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 160 с.
103. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua /index.php?operation=1&iid=1031>
104. Дубодєлова А. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти // Проблеми економіки та управління. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська Політехніка», 2008. № 611. С. 130–134.
105. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/ Dunda.pdf
106. Дяченко О. О. Впровадження організаційних змін – запорука ефективного розвитку авіапідприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/155/147>
107. Дяченко Т. А. Особенности разработки стратегий фирм в условиях глобализации // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків, 2006. № 02 (1). С. 71–74.
108. Дяченко Т. А. Конкурентне середовище як основа розробки стратегії розвитку бізнесу // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2007. № 16. С. 86–91.

109. Економічна енциклопедія: у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.

110. Економіка підприємства: підручник / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2006. 614 с.

111. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ: Київський національний економічний університет, 2009. 528 с.

112. Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні / Федоренко В. Г., Проценко Т. О., Солдатенко В. В. та ін.: монографія / під наук. ред. В. Г. Федоренко. Ірпінь: Національна академія Державної податкової служби України, 2012. 397 с.

113. Економіка України: Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами Харківської області за 2013 рік // Експрес випуск. 2014. № 59. URL: <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sots-ekon-stan-2014>.

114. Енциклопедія кібернетики: у 2 т. / за ред. В. М. Глушкова. Київ: Головна редакція Укр. рад. енциклопедії, 1973.

115. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2004. 319 с.

116. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. Москва: АРМАДА, 1998. 511 с.

117. Мікловда В. П. та ін. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: Полтавський університет економіки та торгівлі, 2013. 231 с.

118. Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 2. С. 121–132.

119. Еферин В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях. Москва: Домодедово, 1993. 93 с.

120. Євдєєв Д. В. Сутність управління потенціалом, його значення в ринкових умовах // Пошук. 2005. № 5. С. 140–143.

121. Євдокимов Ф. І., Мізіна О. В. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства» // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия экономическая. 2004. Вып. 75. С. 54–59.

122. Євдокімов Ф. І., Лисяков В. П. Механізм оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия экономическая. 2005. Вып. 97. С. 25–30.

123. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 408 с.

124. Єлісеєва О. К., Решетняк Т. В. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств: монографія. Краматорськ: Донбаська державна машинобудівна академія, 2007. 208 с.

125. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2001. 309 с.

126. Єрмошенко М. М. Проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств і шляхи їх розв'язання // Актуальні проблеми економіки. Київ: КиївЦНТЕІ, 2010. № 3. С. 45–54.

127. Європейська хартія місцевого самоврядування, Страсбург, 15 жовтня 1985 року (Хартію ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.97). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

128. Жаворонкова Г. В., Садловська І. П. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: монографія. Київ: Кондор, 2012. 676 с.

129. Жаліло Я. А., Бабнін О. С., Белінська Я. В. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи. Київ, 2009. URL: <http://www.nlss.gov.ua>

130. Жежуха В. Й. Методологічні положення з формування системи показників діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств // Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 204–208.

131. Жмереницький О. Інновації або смерть: як бізнесу вижити на тонучому кораблі «Україна» // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080/>

132. Жовтянський В. А. Стратегія енергозбереження в Україні: досвід реалізації та проблеми розвитку // Енергоефективність – 2003: тези доп. Міжнар. конф. Київ: Держкоменергозбереження, НАН України, 2003. С. 13–15.

133. Жук Л. А., Жук І. Л., Неживець О. М. Господарське право: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 400 с.

134. Жуков Ю. Є. Інтегроване управління групами підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2006. 254 с.

135. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

136. Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.

137. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

138. Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001 р. № 2245-III (зі змінами). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2245-14>

139. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

140. Здобувач В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.4. С. 160–166.

141. Зимин И. А. Реальные инвестиции: учеб. пособие. Москва: ТАНДЕМ, 2000. 304 с.

142. Зайдель Х., Темен Р. Основы учения об экономике: пер. с нем. Москва: Дело ЛТД, 1994. 400 с.

143. Зайнуллина М. Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике // Вестник Университета управления «ТИСБИ». 2005. № 4. С. 17–22.

144. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник. Київ: Центр учбової літ-ри, 2012. 448 с.

145. Зборовська О. М. Управління оборотним капіталом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Запоріжжя, 2006. 215 с.

146. Зміст поняття «методологічний принцип» та його визначення.
URL:

http://pidruchniki.com/12920522/pravo/zmist_ponyattya_metodologichniy

147. Зятковська Л. І. Методичні засади фінансового забезпечення підприємств // Фінанси України. 2007. № 6. С. 148–149.

148. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 397 с.

149. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособ. Москва: Аспект Пресс, 2002. 415 с.

150. Зяблицкая Н. В. Об особенностях функций адаптивного управления предприятиями в современных условиях России // Вестник алтайской науки. 2004. № 6. С. 153–159.

151. Івченко І. Ю. Особливості ризик-менеджменту сучасних українських підприємств // Вісник Переяслав-Хмельницького / Державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди. 2008. № 4. С. 100–108.

152. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства // Економіка промисловості. 2006. № 1. С. 162–171.

153. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літ-ри, 2009. 728 с.

154. Іванілов О. С., Смачило В. В., Дубровська Є. В. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2007. № 1. С. 156–163.

155. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Луганськ, 2010. 26 с.

156. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: зб. наук.-техн. праць. Львів, 2004. Вип. 14.7. С. 291–294.

157. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. 220 с.

158. Іванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: Стратегия и тактика трансформации бизнеса. Москва: Альпина Паблишер, 2001. 244 с.

159. Іванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. СПб.: Питер, 2004. 269 с.

160. Игонина Л. Л. Инвестиции. Москва: Юрист, 2002. 480 с.
161. Ильин А. И. Управление предприятием. Минск: Высшая школа, 1997. 275 с.
162. Ильин М. С., Тихонов Г. А. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. Москва: Альпина Паблишер, 2002. 287 с.
163. Иноземцев В. Л. На рубеже эпох. Экономические тенденции и их неэкономические следствия. Москва: Экономика, 2003. 703 с.
164. Кавтиш О. П., Круш Н. П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2011. № 8. С. 2–11.
165. Кади Джордж. Реформирование отношений собственности: Социальные результаты // Держ. інформ. бюлетень про приватизацію. 2003. № 16. С. 67–69.
166. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62–67.
167. Калініченко Л. Л. Підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств залізничного транспорту в умовах інтеграційних процесів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Харків, 2008. 193 с.
168. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. Москва: Олимп-бизнес», 2009. 210 с.
169. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва: Олимп-Бизнес, 2010. 512 с.
170. Карлоф Б. Ділова стратегія. Москва: Економіка, 1991. 239 с.

171. Кварацхелия Н. В чем состоит суть принципов адаптивного управления применительно к предприятию // Секреты управления. URL: http://www.erppraktika.ru/2010/06/blog-post_6991.htm

172. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Коренев Е. Н. Основы корпоративного управління. Луганськ: Вид-во СПУ, 2011. 480 с.

173. Колесник С. Особенности формирования корпоративной культуры крупного промышленного предприятия // Менеджер по персоналу. 2015. № 4. С. 23–27.

174. Кондратьев В. Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. Москва: Наука, 2013. 318 с.

175. Корпоративна культура: навч. посібник / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр навч. літ-ри, 2013. 403 с.

176. Корпоративное управление машиностроительным предприятием / Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М.: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2015. 232 с.

177. Конституція України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show>

178. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. Москва: ДеКА, 1997. 304 с.

179. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р., Пуляев В. Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб.: Петрополис, 1998. 509 с.

180. Кривенко Л. В. и др. Современная парадигма корпоративного управления в контексте антикризисной стратегии: монография. Одесса: Куприенко С. В., 2014. С. 227–241.

181. Кузьменко О. К. Механізм управління потенціалом розвитку торговельних підприємств системи споживчої кооперації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Полтава, 2011. 289 с.

182. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічна діагностика: навч. посібник. Київ: Знання, 2012. 318 с.

183. Кузьмін О. Є. Фактори інноваційного розвитку підприємств.
URL:
http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391.K
184. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
185. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. Москва: Прогресс, 1997. Т. 1. 493 с.
186. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: монография. Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. 452 с.
187. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.01. 2006. URL: disser.com.ua/content/348761.html
188. Левкіна Р. В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Грінь Д. С., 2013. 318 с.
189. Леонов Д., Бурмака М., Юрса М. Индекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади обчислення // Ринок цінних паперів України. 2007. № 7/8. С. 73–86.
190. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. Москва: Политиздат, 1982. 304 с.
191. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентаций. Москва: Смысл, 1992. 17 с.
192. Лепа Н. Н., Лепа Р. Н., Пушкарь А. И. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография. Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. 348 с.
193. Лепа Р. М., Тимохин В. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2004. 262 с.

194. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов. 3-е изд., испр. Москва: Дело, 2007. 392 с.
195. Лапин Н. И. Системно-деятельностная концепция исследования нововведений // Диалектика и системный анализ. Москва: Наука, 1986. С. 273–282.
196. Липсиц И. В., Коссов В. В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: учебно-справочное пособие. Москва: БЕК, 1996. 304 с.
197. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь. Москва: Наука, 1987. 350 с.
198. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес. Минск: Армата-Маркетинг, Менеджмент, 2001. 480 с.
199. Ленский Е. В., Цветков В. А. Финансово-промышленные группы: история создания, международный опыт, российская модель. Москва: Экономика и жизнь, 1997. 464 с.
200. Ликвидность и капитализация. URL: <http://www.stockportal.ru/main/invest/stocks/general/kapit>
201. Лукашев А., Могин А. IPO от I до O: пособ. для финансовых директоров и инвестиционных аналитиков. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 257 с.
202. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. Москва: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. 356 с.
203. Львов Д. С. Институциональная экономика. Москва: ИНФРА-М, 2001. 318 с.
204. Лубенченко О. Є. Організація моніторингу фінансово-економічної діяльності підприємства. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/654/. 8.
205. Лукинов І. І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). Київ: [б. в.], 1997. 455 с.

206. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
207. Максимов В. И., Корноушенко Е. К., Качаев С. В. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений. URL: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/092aa276c601a997c32568c0003ab89>.
208. Малюк Л. П., Кононенко Т. П., Полстяна Н. В., Усіна А. І., Давидова О. Ю. та ін. Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2011. 73 с.
209. Мартыненко Н. Технология менеджмента: учебник для студ. высш. учеб. заведений. Киев: Леся, 1997. 800 с.
210. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 188 с.
211. Мартюшева Л. С., Калишенко В. О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження // Фінанси України. 2002. № 10. С. 61–65.
212. Маслодудов Ю. А. Особенности адаптивного управления на машиностроительных предприятиях // Вопросы экономических наук. 2009. № 6 (39). С. 76–78.
213. Мелень О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет». Харків, 2013. № 20 (993). С. 18–22.
214. Мельник Л. Г. Экономика предприятия: учеб. пособие. Сумы: Университетская книга, 2002. 632 с.
215. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1994. 680 с.

216. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1999. 800 с.
217. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Удут М. М. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону // Економіка та суспільство. 2017. № 8. С. 431–435.
218. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. 366 с.
219. Минцберг Г., Альстренд Б. Школы стратегий: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
220. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 81–85.
221. Мізюк Б. М. Потенціал підприємства: рушійні сили його формування та перетворення // Економіка і управління. 2001. № 3. С. 31–39.
222. Михайленко С. О., Ареф'єв С. О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2010. 224 с.
223. Миронова Н. А., Магомедов М. Д. Организационно-экономические аспекты гармонизации хозяйственного механизма предприятий мукомольной промышленности как основа их адаптивного развития. Москва: Издательский комплекс Московского государственного университета пищевых производств, 2010. 150 с.
224. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 178 с.
225. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ: Квіц, 1999. 464 с.

226. Модернізація України – наш стратегічний вибір: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. Київ, 2011. 416 с.

227. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. Вип. 5. С. 114–117.

228. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 20 с.

229. Недосекин А. О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами // Бухгалтерская практика. Киев, 2001. № 1. С. 16–19.

230. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. Москва: Вильямс, 2008. 512 с.

231. Нечепуренко М. Н. Проблемы экономического развития предприятий // Вопросы экон. наук. 2006. № 1 (17). С. 23–25.

232. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ: Лібра, 2011. 267 с.

233. Нізалов Д. В. Наукові праці. Т. 9. Антикризове управління: вибір методів. Київ, 2001. С. 56–58.

234. Нікіфорова Л. О., Крилов В. О. Проблеми та перспективи розвитку вітчизняної машинобудівної галузі: монографія. Київ, 2010. 362 с.

235. Ницаева О. В. Концепция реструктуризации предприятия // Проблемы и практики теории управления. Оренбург, 2007. № 9. С. 99–105.

236. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.

237. Ніценко В. С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6, т. 2. С. 216–218.

238. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Харків: Вид-во Харківський державний економічний університет, 2004. 408 с.

239. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. Москва: Финстатинформ, 2000. 474 с.

240. Новожилов В. В. Измерение затрат и их результатов в социалистическом хозяйстве // Применение математики в экономических исследованиях. Москва, 1959. Т. 1. 356 с.

241. Нуреев Р. Теории развития: институциональные концепции становления рыночной экономики // Вопросы экономики. 2000. № 6. С. 126–145.

242. Нескуба Т. В. Удосконалення механізму реалізації стратегії реструктуризації структурних підрозділів залізничного транспорту в умовах його реформування // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. ст. / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2012. Вип. 40. С. 108–112.

243. Новицький В. Д. Корпоративний менеджмент. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. 560 с.

244. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. 2016. № 3 (17). С. 76–88.

245. Новик И. Б. Развитие и системы // Системные аспекты концепции развития: сб. трудов ВНИИСИ. Москва, 1985. С. 14–22.

246. Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення: монографія. Донецьк, 2006. 407 с.

247. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.

248. Никифорова В. Д., Макарова В. А., Волкова Е. А. IPO – путь к биржевому рынку: практ. рук. по публичному размещению ценных бумаг. СПб.: Питер, 2008. 352 с.

249. Одинцова Г. С., Селезнева Г. А. Деякі аспекти структуризації потенціалу підприємства // Економіка регіону. 2005. № 2. С. 74–75.

250. Олійник Г. Ю. Теоретико-методологічні основи реструктуризації залізничного транспорту України // Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: www.economy.nauka.com.ua

251. Овсянкіна А. Ю. Організація безбиткової господарської діяльності підприємств у постприватизаційний період: монографія. Харків: Ромарт, 2008. 120 с.

252. Ожегов С. И. Словарь русского языка. Москва: Советская энциклопедия, 1972. 846 с.

253. Олейник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Народна українська академія. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

254. Омельченко В. Я. Границы и потенциал экономической организации // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия экономическая. 2004. № 70. С. 55–70.

255. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства. Донецьк: Донецький державний університет економіки та торгівлі, 2007. 196 с.

256. Осецький В. Методичні підходи до реалізації інноваційного потенціалу підприємств // Підприємництво, господарство і право. 2002. № 3. С. 114–117.

257. Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность / под ред. Е. А. Олейникова. Москва: Интел-синтез, 1997. 288 с.

258. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: монографія. Харьков: Харьковский национальный экономический университет, 2004. 216 с.

259. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия. Харьков: Изд-во Харьковского государственного экономического университета, 2003. 220 с.

260. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. СПб.: Питер, 2002. 864 с.

261. Павлов В. І., Мишко О. А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах. Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2006. 180 с.

262. Павлова І. В. Прогнозування фінансових показників як елемент планування розвитку діяльності підприємства // Логістика: зб. наук. праць. 2010. № 690. С. 752–755.

263. Пархоменко О. С., Чумак Л. Ф. Оценка производственного потенциала как основа формирования стратегии развития предприятия // Бізнес Інформ. Харків, 2012. № 1 (408). С. 107–109.

264. Паламарчук В. Ф. Інноваційні процеси в педагогіці // Педагогічні інновації в сучасній школі. Київ: Освіта, 1994. С. 5–9.

265. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2005. 256 с.

266. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Ткачова Н. П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків, 2015. № 60 (1169). С. 50–54.

267. Пилипенко А. А. Стратегічне управління витратами в системі інтеграційного розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2005. № 12. С. 43–48.

268. Пругіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття // Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2011. № 36. С. 193–196.

269. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків: Вид-во Харківського державного економічного університету, 2002. 640 с.

270. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

271. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис // Теоретичні та прикладні питання економіки. Київ, 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30–34.

272. Половкин П., Зозолюк А. Предпринимательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты) // Российский экономический журнал. 1997. № 9. С. 73–74.

273. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.

274. Прокопишин Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 628–633.

275. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 183–189.

276. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 449–458.

277. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах // Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 242–250.

278. Prokhorova V., Davydova O. Organizational basis for the introduction of safety systems in the establishments of hotel and restaurant economy // European Journal of Scientific Research. 2016. № 1 (13), Vol. II. P. 749–757.

279. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Розвиток вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: тези доп. X ювілейної міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квітня

2018 р. / Харківський національний університет будівництва та архітектури. Харків, 2018. С. 145–147.

280. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Оцінка ефективності лояльності споживачів підприємств сфери послуг // Технології та інфраструктура транспорту: тези доп. Міжнар. наук.-техн. конф., 14–16 травня 2018 р. / Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. С. 432–433.

281. Прохорова В. В. Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.

282. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2002. 480 с.

283. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Ростов н/Д: Ростиздат, 1997. 402 с.

284. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.

285. Ратніков В. С. Основы философии науки и философии техники: навч. посібник. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2012. 291 с.

286. Райковська І. Т. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану в діяльності промислових підприємств // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2009. № 3 (49). С. 154–158.

287. Ращупкина В. Н. Методология основ управления процессами реорганизации предприятий: монография. Макеевка, 2008. 180 с.

288. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. 1998. № 2. С. 262–271.

289. Репіна І. М., Романовський П. І. Ряди Фур'є. Теорія поля. Аналітичні та спеціальні функції. Перетворення Лапласа. Москва: Наука, 1980. 336 с.

290. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення / Собкевич О. В., Сухоруков А. І., Савченко В. Г. та ін.. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2011. 54 с.

291. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf

292. Руда Р. В. Аналіз фінансового стану підприємств та його значення в сучасних умовах // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2009. № 3 (7). С. 54–59.

293. Рычихина Н. С. Реструктуризация предприятия на основе анализа индикаторов стратегической и финансовой устойчивости. URL: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2006/01/HTM/48.htm>

294. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: монографія. Київ: Кондор, 2004. 480 с.

295. Рудык Н. Б., Семенова Е. В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. Москва: Финансы и статистика, 2000. 456 с.

296. Рудык Н. Б. Структура капитала корпораций: теория и практика. Москва: Дело, 2004. 272 с.

297. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект // Бізнес Інформ. 2014. № 10. С. 236–241.

298. 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.

299. Сагатовский В. Н. Основы систематизации всеобщих категорий. Томск: Томский медицинский институт, 1973. 432 с.

300. Садеков А. А., Цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса: монография. Донецк: Донецкий государственный университет экономики и торговли, 2006. 178 с.

301. Самсин А. И. Основы философии экономики: учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 271 с.

302. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: учеб. Москва: Прогресс, 2005. 376 с.

303. Сазонець О. М. Теоретичні засади економіки та організації корпоративних інформаційних систем: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровського національного університету, 2007. 192 с.

304. Салига К. С., Скачкова О. В. Ефективність виробництва на рівні структурних підрозділів підприємства: монографія. Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2008. 218 с.

305. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик» // Регіональна економіка. 2006. № 1. С. 206–211.

306. Семенов Г. А., Богма О. С. Створення кластерних об'єднань в умовах нової економіки: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. 244 с.

307. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. сл. В. И. Данилова-Данильяна. Москва: Прогресс, 1989. 528 с.

308. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: монографія. Донецьк: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2000. 504 с.

309. Словник української мови: в 11 т. / за ред. І. К. Білодіда та ін. Київ: Наук. думка, 1970–1980.

310. Словник іншомовних слів / за заг. ред. О. С. Мельничука. Київ, 1974. 776 с.

311. Словари и энциклопедии на Академике. Энциклопедический словарь экономики и права. URL: http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/?f=0JzQldCW0JQ=&t=0JzQmNCd0Jg=&nt=232&p=5

312. Соловьев В. П. Національна стратегія інноваційного розвитку в глобалізованому світі: елементи концепції // Наука та інновації. 2009. Т. 5, № 3. С. 16–22.

313. Соловьёв А. И. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта // Конфидент. 2002. № 3. С. 46–50.

314. Сорокіна Л. В. Діагностика й регулювання стрибків економічного розвитку підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2. С. 93–100.

315. Стерлигова А. Н. Процессный подход к управлению как инструмент интеграции деятельности организации // Российское предпринимательство. 2008. № 2. Вып. 2 (106). С. 91–95.

316. Стратегія підвищення ефективності функціонування виробництва / Булеев И. П., Прокопенко Н. Д., Мельникова М. В. и др.: монографія. Донецьк, 2004. 278 с.

317. Твердомед О. Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності // Вісник Київського національного

університету імені Т. Шевченка. Економіка. 2011. Вип.121/122. С. 113–116.

318. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ: Київський національний економічний університет, 2003. 554 с.

319. Технічна енциклопедія TechTrend. URL: <http://techtrend.com.ua>

320. Ткаченко Ю. В., Перетяцько А. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України в умовах економічної кризи // Економіка и управление. 2011. № 6. С. 100–106.

321. Тлумачний словник економіста / за ред. С. М. Гончарова. Київ: Центр учбової літ-ри, 2009. 264 с.

322. Тищенко А. Н., Иванов Ю. Б., Кизим Н. А. и др. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2007. 376 с.

323. Теренчук С. А., Михайленко В. М., Кубайчук О. О. Теорія ймовірностей, ймовірнісні процеси та математична статистика: навч. посібник. Київ, 2007. 162 с.

324. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. URL: http://www.cfin.ru/management/change_management

325. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: учеб. для вузов: пер. 9-го англ. изд. Москва: ИНФРА-М, 2000. 411 с.

326. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: монографія. Харків: Харківський державний економічний університет, 2008. 364 с.

327. Тройникова Е. Н. Экономический критерий выбора технических средств безопасности в местах пересечения транспортных потоков: монография. Киев: ЦУЛ, 2006. 119 с.

328. Тюкин И. Ю., Терехов В. А. Адаптация в нелинейных динамических системах. СПб.: ЛКИ, 2008. 384 с. (Синергетика: от прошлого к будущему).

329. Троцкий Г., Неелов Н. Кредити у сні й наяву // Бізнес. 2007. № 6. С. 12–13.

330. Тюрина А. В. Финансово-промышленные группы Российской Федерации. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 142 с.

331. Туган-Барановський М. І. Основи політичної економії. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2003. 628 с.

332. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 4. С. 104–107.

333. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2006. 120 с.

334. Україна в цифрах 2013 року: стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. Київ: Державна служба статистики, 2014. 240 с. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm

335. Українсько-російський економічний тлумачний словник / авт.-упоряд. В. М. Копоруліна. Харків: Факт, 2005. 400 с.

336. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

337. Уткин Э. А. Управление компанией. Москва: ЭКСМОС, 1997. 303 с.

338. Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. Москва: ИНФРА-М, 2001. 586 с.
339. Устенко О. Инновационная стратегия развития предприятия // Персонал. 1999. № 4. С. 30–32.
340. Уткин Э. А. Антикризисное управление: учебник. Москва: ЭКМОС, 1997. 399 с.
341. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. Москва: Тандем, 1998. 235 с.
342. Уткин Е. А., Эскиндаров М. А. Финансово-промышленные группы. Москва: Тандем, 1998. 256 с.
343. Українська приватизація: плюси і мінуси / Головаха Є., Дубровський В., Кошик О., Білоцерківець О. Київ: Альтерпрес, 2001. 208 с.
344. Уманцев Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці. Київ: ВІРА-Р, 2002. 429 с.
345. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА-М, 2000. 312 с.
346. Федосов В., Опарін В., Львовчкін С. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями: монографія / за наук. ред. В. Федосова. Київ: Київський національний економічний університет, 2002. 387 с.
347. Филиппова И. Г., Балахнин Г. С. Концепция подхода к оценке деятельности управленческого персонала // Вісник Східноукраїнський національний університет імені В. Даля. Луганськ, 2010. № 11, ч. 1. С. 266–271.

348. Федорук О. В. Интегральная оценка финансового stanu підприємств із застосуванням моделі когнітивної діагностики імовірності банкрутства // Економіка розвитку. 2013. № 1. С. 118–122.

349. Философия экономики: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / отв. ред. С. В. Синяков. Киев: Альтерпрес, 2002. 384 с.

350. Философский энциклопедический словарь / ред. Л. Ф. Ильичев и др. Москва: Сов. энциклопедия, 1983. 840 с.

351. Фінанси підприємств / Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д., Нам Г. Г. та ін.: підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: Київський національний економічний університет, 2001. 460 с.

352. Фінансовий словник-довідник / за ред. М. Я. Дем'яненко. Київ: Інститут аграрної економіки УНІАН, 2003. 555 с.

353. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. 2001. Т. 2, № 4. С. 28–55.

354. Фінанси підприємств / Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.: підручник. 5-тє вид., перероб. та доп. Київ: Київський національний економічний університет, 2005. 546 с.

355. Фінанси підприємств / Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.: підручник. 6-тє вид., перероб. та доп. Київ: Київський національний економічний університет, 2006. 552 с.

356. Фомина А. В., Смирнова Н. К. Реализация стратегий компаний. От простого к сложному. URL: <http://finances-world.ru/load/38-1-0-445>

357. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: пер. с англ. Москва: Финансы и статистика, 1989. 206 с.

358. Харченко В. П., Шмельова Т. Ф., Сікірда Ю. В. Прийняття рішень оператором аеронавігаційної системи: монографія. Кіровоград: Кіровоградська льотна академія Національного авіаційного університету, 2012. 292 с.

359. 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.

360. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні: монографія. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом, 2005. 252 с.

361. Харитонова А. В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии. URL: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/7/ekonomika

362. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3. URL: http://www.ptpu/issues/3_97/14_3_97.htm

363. Хорафас Д. Н. Системы и моделирование. Москва: Мир, 1997. 419 с.

364. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. Москва: Альпина, 2000. 198 с.

365. Халафян А. А. Statistica 6. Статистический анализ данных. Москва: Бином-пресс, 2008. 512 с.

366. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. 2008. № 8. С. 45–48.

367. Хлебников Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности // Менеджмент і менеджер. 2008. № 9/10. С. 9–14.
368. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / пер. с англ. Е. Нектерова; под. общ. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 508 с.
369. Цінні папери / Базилевич В. Д., Шелудько В. М., Ковтун Н. В. та ін.: підручник. Київ: Знання, 2011. 1094 с.
370. Циглик І. І. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник. Івано-Франківськ: ІМЕ, 2000. 104 с.
371. Чеботарев Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник. Москва: Дашков и К°, 2009. 427 с.
372. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом, 2006. 256 с.
373. Черняк О. І., Захарченко П. В. Інтелектуальний аналіз даних: підручник. Київ: Знання, 2014. 599 с.
374. Чекмарьова В. Н. Лізинговий бізнес: практична допомога з організації й проведення лізингових операцій. Москва: Економіка, 2004. 127 с.
375. Чепурда Л. М., Беляєва С. С., Плахотнікова М. В. та ін. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств. Київ: Професіонал, 2005. 272 с.
376. Чернега О. Б., Озарина О. В. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы: монография. Донецк: Донецкий государственный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского, 2005. 221 с.
377. Чистов С. М., Никифоров А. Є., Куценко Т. Ф. Державне регулювання економіки: навч. посібник. Київ: Київський національний економічний університет, 2000. 316 с.

378. Черномазюк А. Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного господарства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічна серія. 2014. № 5, т. 2. С. 269–272.

379. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Київ: Знання, 1999. 514 с.

380. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. 315 с.

381. Чумиков А. Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социологические исследования. 1995. № 3. С. 52–57.

382. Чухрай Н. І. Використання збалансованої карти результатів при оцінюванні функціонування ланцюга поставок // Економічні науки. Економіка та менеджмент: зб. наук. пр. / Луцький національний технічний університет. 2010. Вип. 7 (26), ч. 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_4/29.pdf

383. Червяченко А. В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація // Економіка розвитку. 2006. № 1. С. 46–48.

384. Черних В. В. Міжнародні кластери: економічна сутність і класифікація // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 118, ч. 1. С. 203–213.

385. Чупир О. М. Структуризація потенціалу підприємств залізничної галузі: новий підхід // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 2, т. 1. С. 25–29.

386. Чубук Л. П. Сучасні тенденції в сфері управління комерційним нерухомим майном в Україні // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. Вип. 5 (158). С. 39–46.

387. Чубук Л. П. Фінансово-економічні показники ефективності управління комерційним нерухомим майном підприємств // Системи прийняття рішень в економіці та техніці: від теорії до практики: кол. монографія у 2 т. / за заг. ред. Л. М. Савчук. Павлоград: Арт Синтез-Т, 2014. Т. 1. 436 с.

388. Чубук Л. П. Вартість та витрати управління комерційним нерухомим майном: сучасні підходи до формування // Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 29. С. 149–163.

389. Чобіток В. І., Прохорова В. В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. 278 с.

390. Чорна М. В., Шумило О. С. Місце креативної економіки в системі відтворення сучасних потреб суспільства. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2016. С. 60–74.

391. Чорна М. В., Коваль М. С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства // Ефективна економіка. 2015. С. 1–4. URL: [file:///C:/Users/Downloads/efek_2015_1_5%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/efek_2015_1_5%20(2).pdf)

392. Шевченко Н. И. Транснациональные корпорации в странах с переходной экономикой. Москва: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. 199 с.

393. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

394. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 271 с.

395. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Київський національний економічний університет, 2004. 699 с.

396. Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. Москва, 2006. 49 с.

397. Шмачко А. В. Вертикальная интеграция предприятий и кредитных организаций. URL: <http://www.plproject.ru/part04-03.php>

398. Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження // Економіка України. 2005. № 1. С. 36–42.

399. Щедровицкий Г. П. Методология и философия оргуправленческой деятельности: основные понятия и принципы. Москва: Справа, 2003. Т. 5. 288 с.

400. Щедровицкий Г. П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии организации, руководства и управления: хрестоматия. Москва: Дело, 2004. 208 с.

401. Щербина В. С. Господарське право України: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Юрінком Інтер, 2001. 384 с.

402. Щиборщ К. В. Интегрированная система управления промышленных предприятий России // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 72–79.

403. Щербаков В. А., Щербакова Н. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Москва: Омега-Л, 2006. 429 с.

404. Щербань І. О. Форми, методи і структури антикризового управління посередницькими організаціями // Актуальні проблеми економіки. 2007. № 8 (74). С. 143–149.

405. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления: учеб.-практ. пособие. Москва: Дело, 2004. 432 с.

406. Юн Г. Б. Применение управленческих технологий в период реструктуризации предприятия // Экономика и управление производством: межвуз. сб. СПб.: Северо-Западный политехнический институт, 2001. 249 с.

407. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2011. № 2 (56), ч. 2. С. 179–183.

408. Юшачков И. А. Реструктуризация предприятия как инструмент развития бизнеса // Studium. 2009. № 2 (11). URL: <http://www.sarki.ru/studium.htm>

409. Якименко І. Ю. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості підприємства // Управління розвитком. 2008. № 10. С. 78–81.

410. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку // Проблеми науки. 2009. № 6. С. 6–32.

411. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, т. 1. С. 44–46.

412. Gibert E. Investment Basics XLIX. An introduction to real options // Investment Analyst Journal. 2004. № 60. URL: <http://www.iassa.co.za/wp-content/uploads/2009/06/No602004Gilbert.pdf>

413. Grundy T. Breakthrough strategies for growth. London, 1995. 362 p.

414. Gupta M. What are the different obstacles involved with the implementation of Real Options Valuation technique? // Master in Strategic Project Management (MSPME). 2009. 2 April. URL: <http://en.scientificcommons.org/47719752>

415. Grinblatt M., Titman S. Financial markets and corporate strategy. Mc-Graw Hill, 2002. 894 p.

416. James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. Fundamentals of Financial Management. 13-th ed. Prentice Hall Financial times, 2008. 719 p.

417. Jennings R. Resisting takeovers isn't always bad // Business Horizons. 1986. March/April. P. 56–60.
418. Jensen M. C. The takeover controversy // Vital Speeches of the day. 1987. Vol. 53, № 14. P. 426–429.
419. Katona G. Psychological Economics. New York, 1975.
420. King W., Cleland D. Strategic planning and economic policy. Moscow: Progress, 1982. 399 p.
421. Kodukula P., Papadesu Ch. Project Valuation Using Real Options: a Practitioner's Guide. J. Ross Publishing, Inc, 2006. 220 p.
422. Lowenstein R. When genius failed // Bank of volatility. Chapter 7. URL: http://www.bearcave.com/bookrev/genius_fails.html.
423. Nowak M. Investment projects evaluation by simulation and multiple criteria decision aiding procedure // Journal of civil engineering and management. 2005. Vol. 11, № 3. P. 193–202. URL: http://www.jcem.vgtu.lt/upload/civil_zurn/nowak%20paper.pdf
424. Ott M. Mergers and takeovers – the value of predators' information // Review (Federal Reserve Bank of St. Louis). 1985. December. P. 16–28.
425. Picot G. Handbuch Mergeis & Acquisition. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2002.
426. Priester C., Wang J. Financial Strategies for the Manager. Springer, 2010. 216 p.
427. Rasmussen N. H., Eichorn C. J., Barak C. S., Prince T. Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting. John Wiley & Sons Inc., 2003. 299 p.
428. Vishwanath S. R. Corporate Finance. Theory and Practice. 2-nd ed. Response Books, 2007. 764 p.
429. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics The McGraw – Hill Companies, Inc. 1998. 781 p.

430. De Palta A., Leruth L., Prunier G. Agent based Typology of Risks in Public – Private Partnerships // Towards a Principal. IMF Working Paper WP/09/177, International Monetary Fund. URL: <http://ideas.repec.org>.

431. Analyses of the European Air Transport Market Airline Business Models. Koln: DLR, 2008. 44 p.

432. Powell W. W., Koput K. W., Bowie J. I., Smith-Doerr L. The spatial clustering of science and capital: Accounting for biotech firm-venture capital relationships URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/150113> – Name of the screen Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment. Wiley. New York. 1959.

433. Miller M. H., Modigliani F. Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares // Journ. Business. 1961. Oct. P. 411–433.

434. Ruth M., Hannon B. Dynamic Modeling Systems for Business Management. New York: Springer, 2004. 324 p.

435. Sethi, A. K., Sethi S. P. Flexibility in Manufacturing: A Survey // The International Journal of Flexible Manufacturing Systems. 1990. № 2. P. 289–328.

436. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. № 7. P. 509–533.

437. Thompson Arthur A. J., Strickland A. J. III Crafting & implementing strategy management. Chicago: IRWIN, 1995. 580 p.

438. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer, 2007. 372 p.

439. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Berlin, 2006. 52 p.

440. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites. Princeton. University Press, 1976. 404 p.

441. Tatar M., Sergienko O., Kavun S., Guryanova L. Complex of management models of the enterprise competitiveness for steel industry in the currency instable environment // *Economic Studies*. 2017. Vol. 26, Is. 5. P. 102–124.
442. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4P Passes, C-Words Take Over // *Advertising Age*. October 1. 1990. P. 26.
443. Cyert R. M., Mazch J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. 115 p.
444. Doyle P. *Marketing management and strategy*. London: Prentice-Hall Europe, 1990. 560 p.
445. Nguyen N., Leblanc G. The mediating role of corporate image on consumers retention decisions: an investigation in financial services // *International journal of Bank Marketing*. 1998. Vol. 16 (2). P. 55.
446. Meeta Dasgupta, Sahay A., Gupta R. Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model // *9th Global Conference on Business & Economics*. 2009. October 16–17. P. 34.
447. Diaconu Mihaela. Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy // *Theoretical and Applied Economics*. 2011. Vol. XVIII, № 10 (563). P. 127–144. URL: <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf>.
448. Oliver R. Whence Consumer Loyalty // *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63. P. 34.
449. Roberts F. *Discrete Mathematical Models with Applications to Social, Biological, and Environmental Problems*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1976. 559 p.
450. <https://businessvisit.com.ua/blog/mirovaya-set-otelej-10-samyh-populyarnyh-korporatsij/#IHG>
451. <http://bibliofond.ru/view.aspx>

452. <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>
453. <http://www.bakertilly.ua/news/id1224>
454. <http://library.if.ua/book/60/4207.html>
455. <http://www.economy.nayka.com.ua>
456. http://www.ogbus.ru/authors/Khasanova/Khasanova_1.pdf
457. <http://library.if.ua>
458. http://p-for.com/book_392_glava_51_KOROTKIJJ_TERM
459. <https://studfiles.net/>
460. <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-31/page7.html>
461. http://www.ogbus.ru/authors/Khasanova/Khasanova_1.pdf
462. http://stud.com.ua/48726/ekonomika/teoriyi_tsikliv
463. https://studme.com.ua/1263111311169/ekonomika/zakon_edinstva_analiza_sinteza.htm
464. <https://studfiles.net/preview/5720701/page:58/>
465. <http://www.obs.ru/article/91/>
466. <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/dstu-4161-ili-iso-22000/sistemi-upravlinnya-bezpekoyu-xarchovix-produktiv-xassp-za-dstu-4161-abo-iso-22000.html>
467. www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_170.doc
468. http://pidruchniki.com/15290527/pedagogika/zagalna_metodologiya
469. <http://nauch.com.ua/geografiya/7291>
470. <http://economica.org.ua/2010/infozabezprozv>
471. <https://lpgenerator.ru/blog/2017/08/23/kak-povysit-loyalnost-klientov>
472. <http://readbookz.net/book/8/306.html>
473. <https://uk.wikipedia.org/wiki>
474. <http://slovopedia.org.ua/36/53409/248133.html>

475. <http://vseslova.com.ua>
476. <http://sum.in.ua>
477. http://tourlib.net/books_ukr/muzychenko11.htm
478. <http://ubooks.com.ua/books/000271/inx25.php>
479. http://lubbook.net/book_531_glava_15_Tema_15
480. <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-26-14-49-42>
481. <http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz-1/25>
482. <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/>
483. <https://smida.gov.ua/>
484. www.ukrstat.gov.ua
485. www.me.gov.ua
486. <https://www.kmu.gov.ua>
487. ukrcert.com
488. www.ukraine-hotel.kiev.ua/ua/restaurants
489. <https://www.booking.com>
490. <http://tourlib.net/teor.htm>
491. <http://storinka.click/182-turizm-u-svt.html>

ДОДАТКИ

Спеціальні методи наукових досліджень в економіці

Назва методу	Сутність методу
МЕТОДИ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ	
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.
МЕТОДИ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ	
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.
розробку 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, побудову 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.

Продовження табл. А.1

і 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.
МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ, МЕТОДИ ПЛАНОВИХ РОЗРАХУНКІВ І ОБГРУНТУВАНЬ	
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
Метод балансового зв'язку	застосовують у тому випадку, коли між досліджуваними показниками існують балансові зв'язки. Наприклад, показники роздрібного товарообороту взаємозв'язані балансово
Застосування балансового методу та	у процесі планування доцільне тоді, коли маємо справу із плануванням використання ресурсів
методу 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.
Методи варіантних наближень	програмно-цільовий метод використовують при плануванні функціонування складних економічних систем, яким властива характеристика багатofакторності
МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ	
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 лінію 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 кореговані між собою і впорядковані за величиною їх дисперсій, причому перша головна компонента має найбільшу дисперсію, а остання, k -я - найменшу. При цьому виявляються неявні, безпосередньо не вимірюються, але об'єктивно існуючі закономірності, обумовлені дією як внутрішніх, так і зовнішніх причин.
методи 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 1	Сутність методу 2	Переваги методу 3	Недоліки методу 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.

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
SWOT - аналіз	<p>Основним завданням яких є аналіз середовища функціонування об'єкта дослідження та формування набору альтернативних стратегій.</p> <p>Такими вважаються SWOT-аналіз та похідний від нього метод SPACE. Більш відомим та поширеним є SWOT-аналіз, проте не слід його переоцінювати.</p>	<p>Дає змогу систематизувати знання про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити конкурентні переваги та сформулювати пріоритети розвитку</p>	<p>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.</p>
Метод аналізу GAP	<p>Кроки аналізу:</p> <p>Попереднє формування цілей на один рік, три роки, п'ять років;</p> <p>Прогноз динаміки норми прибутку в зв'язку зі встановленими цілями для підприємств, що існують;</p> <p>Встановлення розбіжностей між цілями і прогнозами;</p> <p>Визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства;</p> <p>Визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства і прогноз результатів;</p> <p>Розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;</p> <p>Погодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;</p> <p>Встановлення розбіжностей між попередніми цілями діяльності та прогнозом для кожного підприємства;</p> <p>Уточнення профілю можливого придбання нових підприємств;</p> <p>Визначення набору ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу;</p> <p>Перегляд цілей і стратегій підприємств, що існують, з метою створення цих ресурсів.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
Метод аналізу LOTS	<p>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 середині підприємства. Обговорення включає дев'ять етапів і</p>	<p>В діяльності підприємства можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є</p>	<p>Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу</p>

Продовження табл.Б.1

1	2	3	4
	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.	вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивіду можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом	
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 структурі 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.
Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	В основу методу «Мак-Кінсі» покладені такі основні оцінні показники: стратегічний стан фірми; привабливість ринку.	Даний підхід передбачає виділення чинників, які впливають на	Недоліки методу: а) при оцінюванні всіх наведених

Продовження табл.Б.1

1	2	3	4
	<p>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.</p>	<p>розвиток фірми: стратегія, навички, цінності, структура фірми, системи (правила, процеси), штат (структура, досвід), стиль поведінки</p>	<p>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.</p>
Концепція BSC Нортон і Каплана	<p>Основним завданням яких є формування стратегії та оцінка ефективності діяльності</p>	<p>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.</p>	<p>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</p>
Матриця Ансоффа «продукт-ринок»	<p>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.</p>	<p>Перевагами є простота застосування та наочність</p>	<p>Недоліками є схематичність, врахування лише двох чинників (продукт та ринок), обмежена та одностороння орієнтація на зростання підприємства та незначна кількість стратегій.</p>
Модель Shell/DPM	<p>Розроблена і впроваджена в практику стратегічного аналізу і планування матриця 3x3, що отримала назву матриці направленої політики. У основі матриці лежать два показники – перспективи галузі та конкурентне положення компанії в галузі</p>	<p>Перевагами цього методу є: оцінювання як кількісних, так і якісних параметрів, можливість застосування на різних етапах життєвого циклу підприємства загалом чи окремої стратегічної господарської одиниці,</p>	<p>Недоліки: не завжди достатнього для прийняття ефективних рішень; комплексне дослідження підприємства, стратегічної господарської одиниці чи продукції</p>

Продовження табл.Б.1

		формування переліку альтернативних стратегій	
<p>Метод Бостонської консалтингової групи (BCG)</p>	<p>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</p>	<p>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.</p>	<p>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 можливість оздоровлення бізнесу, покращення методів управління.</p>

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 і 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 відносить: 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

Характеристика підприємств готельно-ресторанного господарства

№ з/п	Назва готельно-ресторанного комплексу	Кількість зірок	Паркінг	Сніданок (С) Обід (О), Вечеря (В)	Конференц-зал	Банкетний зал	Пральня	Перукарня	Телебачення	Wi-Fi	Можливість замовлення екскурсій	Трансферт	Дитяча кімната
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	ПрАТ «Готель Лучеськ» (м. Луцьк)	***	+		+	+	+	+	+	+	+	-	
2	ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»» (м Львів)	****	+	С, О, В	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	ПуАТ «ГОТЕЛЬ «ГРАДЕЦЬКИЙ»» (м. Чернінів)	-	-	С, О, В	+	+	-	-	+	+	-	+	-
4	ПАТ "Готель-Україна" (м. Чернігів)	***	+	С	+	+	-	-	+	+	+	-	-
5	ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»» (м. Херсон)	-	+	С, О, В	+	+	-	+	+	+	+	-	-
6	ПрАТ «Готель «Дніпро»» (м. Київ)	****	+	С, О, В	+	+	+	+	+	+	+	+	-
7	ПрАТ "Савой" готель "Вінниця" (м. Вінниця)	***	+	С	+	+	+	+	+	+	-	-	-
8	ПрАТ "Готель "Поділля" (м. Хмельницький)	***	+	С, О, В	+	+	+	+	+	+	-	-	-
9	ПрАТ «Готель ЧІЧКОВ» (м. Харків)	****	+	С	+	+	+	+	+	+	-	-	-
10	ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ЖОВТНЕВИЙ»» (м. Дніпро)	**	+	С	+	+	+	+	+	+	-	-	-
11	ПАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття» (м. Ужгород)	***	+	С, О, В	+	+	+	+	+	+	+	-	-

Продовження табл.Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
12	ПрАТ «Готельний комплекс «Україна» (м. Суми)	***	+	С	+	+	+	+	+	+	-	-	-
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 квіток

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 хвилинах 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 кухні, 2 бари	авторської	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 Чічков»

Готель «Чічков» - 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	Послуги консьєржа
Лобі-бар	Екскурсійне бюро
Бізнес центр	Факс /ксерокопіювання
Конференц-зал	Салон краси
Цілодобова пральня і хімчистка	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 вміщують 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 Деркомтуризму 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 центрі 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

Конференц-зал

Пральня

Банкетний зал

Перукарня

Факс/ксерокс

Замовлення ж/д та авіа

Замовлення таксі

білетів

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 Наукі, 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 проєктанта Миргородського, над готелем працювали архітектори Гупало, Діденко, Іванов і Савченко. Головним скульптором був Клочков. До недавнього часу будівля була найвищою в окрузі.

Раніше силует готелю ефектно відбивався в розташованому поруч басейні-фонтані, який у вечірній час підсвічували.

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 спорядження	Сейф

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 залишилися 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 відмовилися 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.

З 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.	Кімнати побутових послуг
Банкетний зал	Камера зберігання, сейф
Замовлення екскурсій	Замовлення квитків
Інтернет, міжміський та міжнародний зв'язок	Міні-бар в номерах
Перукарня	Послуга «дзвінок-будильник»

Контакти: вул. Соборна 69, Вінниця, Вінницька обл., 21000 Україна,

Телефон: (0432) 610-332



Описова характеристика ПрАТ «Готель «Театральний»»

ЄДРПОУ 03358481

Адреса м. Київ, Голосіївський р-н, вул. Голосіївська, буд. 7, корп. 1-А

Номер свідоцтва про реєстрацію АОО №055275

Дата державної реєстрації 29.07.1994



Описова характеристика ПрАТ «Готель на Революційній»

Юридична адреса юрособи 04073, м.Київ, Оболонський район,
МОСКОВСЬКИЙ ПРОСПЕКТ, будинок 23



**Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,44	0,33	0,35	0,37	0,32	0,35	0,21	0,19	0,22	0,29
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,47	0,38	0,40	0,42	0,37	0,32	0,24	0,28	0,31	0,35
IS3	Рентабельність інвестицій	0,35	0,30	0,32	0,35	0,29	0,31	0,23	0,21	0,24	0,26
IS4	Фінансовий ліверидж	0,31	0,46	0,31	0,29	0,34	0,32	0,23	0,19	0,21	0,22
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,26	0,29	0,26	0,24	0,30	0,31	0,22	0,23	0,22	0,24
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,46	0,59	0,50	0,53	0,50	0,49	0,44	0,46	0,43	0,46
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,34	0,32	0,28	0,37	0,39	0,41	0,37	0,44	0,32	0,37
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,34	0,39	0,40	0,44	0,42	0,44	0,41	0,37	0,41	0,42
RS4	Рентабельність активів	0,44	0,37	0,32	0,33	0,35	0,37	0,38	0,41	0,35	0,41
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,73	0,71	0,73	0,74	0,73	0,77	0,75	0,73	0,77	0,78
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,71	0,68	0,62	0,75	0,68	0,65	0,70	0,71	0,66	0,69
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,75	0,77	0,73	0,77	0,78	0,77	0,73	0,70	0,71	0,75
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,66	0,74	0,69	0,71	0,65	0,67	0,69	0,68	0,67	0,73
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,65	0,70	0,71	0,76	0,71	0,73	0,65	0,64	0,69	0,65
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,08	0,04	0,05	0,08	0,07	0,14	0,16	0,03	0,06	0,10
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,34	0,40	0,35	0,32	0,35	0,28	0,26	0,24	0,28	0,35
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,23	0,20	0,21	0,31	0,26	0,29	0,25	0,20	0,20	0,21
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,14	0,17	0,14	0,13	0,14	0,14	0,17	0,15	0,16	0,16
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,19	0,23	0,16	0,17	0,17	0,16	0,19	0,17	0,20	0,21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,16	0,15	0,14	0,14	0,15	0,15	0,14	0,14	0,14	0,14
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,11	0,12	0,13	0,17	0,10	0,16	0,19	0,16	0,10	0,15
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,38	0,41	0,41	0,35	0,37	0,32	0,34	0,33	0,38	0,41
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,35	0,28	0,32	0,32	0,31	0,28	0,31	0,28	0,30	0,31
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,23	0,24	0,25	0,26	0,31	0,24	0,33	0,21	0,17	0,19
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,60	0,55	0,56	0,55	0,53	0,58	0,61	0,55	0,57	0,59
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,62	0,67	0,64	0,62	0,67	0,64	0,70	0,62	0,61	0,64
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,50	0,49	0,52	0,53	0,56	0,59	0,62	0,48	0,46	0,51
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,38	0,30	0,32	0,37	0,38	0,41	0,47	0,31	0,32	0,33
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,37	0,39	0,42	0,50	0,39	0,46	0,52	0,35	0,37	0,39
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
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 впроваджених 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
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,61	0,66	0,60	0,56	0,61	0,62	0,59	0,59	0,60	0,62
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,41	0,22	0,29	0,25	0,23	0,29	0,37	0,38	0,21	0,32
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,43	0,38	0,38	0,43	0,44	0,46	0,52	0,48	0,44	0,46
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,70	0,60	0,59	0,50	0,58	0,57	0,59	0,55	0,53	0,56
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,34	0,32	0,35	0,37	0,32	0,37	0,42	0,35	0,28	0,32
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,28	0,37	0,38	0,32	0,31	0,34	0,38	0,38	0,37	0,41
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,51	0,52	0,54	0,63	0,64	0,61	0,59	0,57	0,62	0,61
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,59	0,60	0,64	0,67	0,61	0,78	0,80	0,70	0,64	0,62

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,64	0,62	0,60	0,70	0,64	0,71	0,78	0,73	0,67	0,60
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,65	0,67	0,70	0,73	0,68	0,85	0,84	0,77	0,70	0,68
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,70	0,68	0,67	0,77	0,70	0,78	0,82	0,79	0,73	0,67
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,11	0,13	0,16	0,15	0,14	0,17	0,19	0,16	0,15	0,16
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,23	0,20	0,25	0,28	0,22	0,25	0,25	0,19	0,21	0,23
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,15	0,16	0,15	0,14	0,14	0,16	0,20	0,23	0,12	0,21
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,32	0,33	0,35	0,41	0,32	0,31	0,24	0,23	0,28	0,31
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,37	0,41	0,41	0,41	0,39	0,32	0,31	0,32	0,38	0,37
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,23	0,23	0,25	0,26	0,16	0,32	0,35	0,35	0,19	0,24
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,59	0,78	0,74	0,73	0,77	0,70	0,59	0,60	0,75	0,69
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,35	0,37	0,32	0,38	0,38	0,45	0,49	0,49	0,32	0,41
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,64	0,65	0,71	0,75	0,68	0,67	0,60	0,56	0,70	0,71
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,55	0,62	0,58	0,59	0,57	0,55	0,53	0,47	0,52	0,56
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,41	0,42	0,46	0,51	0,42	0,44	0,49	0,46	0,41	0,34
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,50	0,46	0,55	0,50	0,48	0,50	0,52	0,44	0,49	0,51
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,22	0,21	0,24	0,26	0,23	0,32	0,40	0,42	0,37	0,40
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,61	0,64	0,59	0,65	0,67	0,59	0,55	0,53	0,51	0,55
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,53	0,46	0,55	0,55	0,60	0,56	0,53	0,49	0,46	0,57
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,39	0,37	0,44	0,50	0,50	0,42	0,50	0,33	0,41	0,38
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,34	0,29	0,33	0,35	0,33	0,37	0,44	0,41	0,43	0,37

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Градецький»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,53	0,51	0,45	0,47	0,42	0,55	0,41	0,39	0,42	0,39
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,42	0,38	0,41	0,49	0,41	0,47	0,35	0,34	0,28	0,27
IS3	Рентабельність інвестицій	0,38	0,36	0,32	0,33	0,39	0,28	0,25	0,28	0,22	0,32
IS4	Фінансовий ліверидж	0,21	0,25	0,31	0,25	0,30	0,36	0,38	0,26	0,19	0,17
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,28	0,32	0,23	0,18	0,22	0,19	0,22	0,25	0,21	0,19
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,42	0,46	0,51	0,42	0,44	0,49	0,48	0,42	0,45	0,39
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,46	0,55	0,50	0,48	0,50	0,52	0,44	0,44	0,46	0,42
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,37	0,44	0,50	0,50	0,42	0,50	0,41	0,32	0,31	0,44
RS4	Рентабельність активів	0,29	0,33	0,35	0,33	0,37	0,34	0,31	0,39	0,32	0,31
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,63	0,61	0,59	0,62	0,63	0,64	0,58	0,63	0,67	0,68
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,51	0,58	0,52	0,55	0,51	0,49	0,47	0,51	0,56	0,69
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,43	0,43	0,52	0,49	0,54	0,47	0,41	0,30	0,41	0,45
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,54	0,42	0,47	0,58	0,65	0,55	0,39	0,45	0,57	0,53
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,45	0,42	0,31	0,36	0,41	0,43	0,45	0,41	0,39	0,45
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,03	0,01	0,04	0,04	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,07
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,31	0,45	0,39	0,31	0,32	0,28	0,35	0,34	0,27	0,29
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,28	0,31	0,28	0,32	0,27	0,24	0,21	0,22	0,27	0,29
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,09	0,07	0,04	0,03	0,04	0,04	0,07	0,05	0,06	0,06
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,32	0,37	0,38	0,41	0,37	0,28	0,32	0,28	0,26	0,21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,06	0,05	0,04	0,04	0,05	0,05	0,04	0,08	0,07	0,09
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,15	0,17	0,19	0,12	0,11	0,18	0,21	0,17	0,15	0,19
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,28	0,21	0,26	0,25	0,27	0,22	0,24	0,23	0,28	0,31
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,39	0,27	0,31	0,28	0,32	0,36	0,37	0,25	0,31	0,37
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,25	0,27	0,21	0,26	0,21	0,18	0,23	0,28	0,27	0,29
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,47	0,51	0,52	0,51	0,47	0,38	0,41	0,35	0,27	0,29
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,52	0,54	0,51	0,48	0,57	0,34	0,47	0,42	0,51	0,44
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,38	0,42	0,32	0,47	0,36	0,47	0,54	0,37	0,41	0,39
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,28	0,35	0,31	0,32	0,28	0,31	0,26	0,37	0,39	0,41
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,31	0,28	0,37	0,47	0,36	0,32	0,41	0,47	0,39	0,45
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
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 впроваджених 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
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,42	0,41	0,44	0,38	0,35	0,38	0,42	0,35	0,37	0,39
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,48	0,62	0,64	0,62	0,59	0,55	0,50	0,52	0,55	0,55
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,28	0,31	0,35	0,29	0,28	0,35	0,37	0,24	0,26	0,28
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,37	0,39	0,41	0,37	0,40	0,42	0,44	0,37	0,37	0,37
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,34	0,24	0,23	0,25	0,19	0,21	0,29	0,20	0,21	0,22
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,42	0,41	0,44	0,38	0,35	0,38	0,42	0,35	0,37	0,39
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,48	0,62	0,64	0,62	0,59	0,55	0,50	0,52	0,55	0,55
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,38	0,37	0,40	0,34	0,32	0,34	0,38	0,32	0,33	0,35

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,58	0,56	0,54	0,63	0,58	0,64	0,70	0,66	0,60	0,54
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,59	0,60	0,63	0,66	0,61	0,77	0,76	0,69	0,63	0,61
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,63	0,61	0,60	0,69	0,63	0,70	0,74	0,71	0,66	0,60
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,10	0,12	0,14	0,14	0,13	0,15	0,17	0,14	0,14	0,14
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,21	0,18	0,23	0,25	0,20	0,23	0,23	0,17	0,19	0,21
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,14	0,18	0,21	0,11	0,19
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,29	0,30	0,32	0,37	0,29	0,28	0,22	0,21	0,25	0,28
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,33	0,37	0,37	0,37	0,35	0,29	0,28	0,29	0,34	0,33
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,20	0,20	0,21	0,22	0,14	0,27	0,30	0,30	0,16	0,20
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,50	0,66	0,63	0,62	0,65	0,60	0,50	0,51	0,64	0,59
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,30	0,31	0,27	0,32	0,32	0,38	0,42	0,42	0,27	0,35
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,54	0,55	0,60	0,64	0,58	0,57	0,51	0,48	0,60	0,60
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,47	0,53	0,49	0,50	0,48	0,47	0,45	0,40	0,44	0,48
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,35	0,36	0,39	0,43	0,36	0,37	0,42	0,39	0,35	0,29
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,43	0,39	0,47	0,43	0,41	0,43	0,44	0,37	0,42	0,43
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,19	0,18	0,20	0,22	0,20	0,27	0,34	0,36	0,31	0,34
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,54	0,56	0,52	0,57	0,59	0,52	0,48	0,47	0,45	0,48
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,47	0,40	0,48	0,48	0,53	0,49	0,47	0,43	0,40	0,50
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,34	0,33	0,39	0,44	0,44	0,37	0,44	0,29	0,36	0,33
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,30	0,26	0,29	0,31	0,29	0,33	0,39	0,36	0,38	0,33

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель – Україна» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,54	0,52	0,46	0,48	0,43	0,56	0,42	0,40	0,43	0,40
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,43	0,39	0,42	0,50	0,42	0,48	0,36	0,35	0,29	0,28
IS3	Рентабельність інвестицій	0,39	0,37	0,33	0,34	0,40	0,29	0,26	0,29	0,22	0,33
IS4	Фінансовий ліверидж	0,21	0,26	0,32	0,26	0,31	0,37	0,39	0,27	0,19	0,17
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,29	0,33	0,23	0,18	0,22	0,19	0,22	0,26	0,21	0,19
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,35	0,39	0,43	0,35	0,37	0,41	0,40	0,35	0,38	0,33
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,39	0,46	0,42	0,40	0,42	0,44	0,37	0,37	0,39	0,35
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,31	0,37	0,42	0,42	0,35	0,42	0,34	0,27	0,26	0,37
RS4	Рентабельність активів	0,24	0,28	0,29	0,28	0,31	0,29	0,26	0,33	0,27	0,26
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,46	0,45	0,43	0,45	0,46	0,47	0,42	0,46	0,49	0,50
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,37	0,42	0,38	0,40	0,37	0,36	0,34	0,37	0,41	0,50
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,31	0,31	0,38	0,36	0,39	0,34	0,30	0,22	0,30	0,33
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,39	0,31	0,34	0,42	0,47	0,40	0,28	0,33	0,42	0,39
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,33	0,31	0,23	0,26	0,30	0,31	0,33	0,30	0,28	0,33
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,03	0,01	0,04	0,04	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,07
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,32	0,46	0,40	0,32	0,33	0,29	0,36	0,35	0,28	0,30
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,29	0,32	0,29	0,33	0,28	0,25	0,22	0,23	0,28	0,30
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,06	0,05	0,03	0,02	0,03	0,03	0,05	0,04	0,04	0,04
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,22	0,26	0,27	0,29	0,26	0,20	0,22	0,20	0,18	0,15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,03	0,04	0,03	0,02	0,04	0,04	0,03	0,02	0,01	0,02
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,13	0,14	0,16	0,10	0,09	0,15	0,18	0,14	0,13	0,16
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,24	0,18	0,22	0,21	0,23	0,19	0,20	0,20	0,24	0,26
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,33	0,23	0,26	0,24	0,27	0,31	0,31	0,21	0,26	0,31
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,21	0,23	0,18	0,22	0,18	0,15	0,20	0,24	0,23	0,25
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,42	0,46	0,47	0,46	0,42	0,34	0,37	0,32	0,24	0,26
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,47	0,49	0,46	0,43	0,51	0,31	0,42	0,38	0,46	0,40
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,34	0,38	0,29	0,42	0,32	0,42	0,49	0,33	0,37	0,35
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,25	0,32	0,28	0,29	0,25	0,28	0,23	0,33	0,35	0,37
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,28	0,25	0,33	0,42	0,32	0,29	0,37	0,42	0,35	0,41
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
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 впроваджених 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
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,38	0,37	0,40	0,34	0,32	0,34	0,38	0,32	0,33	0,35
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,43	0,56	0,58	0,56	0,53	0,50	0,45	0,47	0,50	0,50
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,25	0,28	0,32	0,26	0,25	0,32	0,33	0,22	0,23	0,25
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,33	0,35	0,37	0,33	0,36	0,38	0,40	0,33	0,33	0,33
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,31	0,22	0,21	0,23	0,17	0,19	0,26	0,18	0,19	0,20
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,38	0,37	0,40	0,34	0,32	0,34	0,38	0,32	0,33	0,35
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,43	0,56	0,58	0,56	0,53	0,50	0,45	0,47	0,50	0,50
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,52	0,47	0,49	0,54	0,52	0,53	0,58	0,42	0,53	0,55

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,52	0,50	0,49	0,57	0,52	0,58	0,63	0,59	0,54	0,49
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,53	0,54	0,57	0,59	0,55	0,69	0,68	0,62	0,57	0,55
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,57	0,55	0,54	0,62	0,57	0,63	0,67	0,64	0,59	0,54
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,09	0,11	0,13	0,13	0,12	0,14	0,15	0,13	0,13	0,13
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,19	0,16	0,21	0,23	0,18	0,21	0,21	0,15	0,17	0,19
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,13	0,13	0,13	0,12	0,12	0,13	0,16	0,19	0,10	0,17
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,26	0,27	0,29	0,33	0,26	0,25	0,20	0,19	0,23	0,25
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,30	0,33	0,33	0,33	0,32	0,26	0,25	0,26	0,31	0,30
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,17	0,17	0,18	0,19	0,12	0,23	0,26	0,26	0,14	0,17
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,43	0,56	0,54	0,53	0,55	0,51	0,43	0,43	0,54	0,50
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,26	0,26	0,23	0,27	0,27	0,32	0,36	0,36	0,23	0,30
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,46	0,47	0,51	0,54	0,49	0,48	0,43	0,41	0,51	0,51
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,40	0,45	0,42	0,43	0,41	0,40	0,38	0,34	0,37	0,41
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,30	0,31	0,33	0,37	0,31	0,31	0,36	0,33	0,30	0,25
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,37	0,33	0,40	0,37	0,35	0,37	0,37	0,31	0,36	0,37
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,16	0,15	0,17	0,19	0,17	0,23	0,29	0,31	0,26	0,29
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,48	0,49	0,46	0,50	0,52	0,46	0,42	0,41	0,40	0,42
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,41	0,35	0,42	0,42	0,47	0,43	0,41	0,38	0,35	0,44
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,30	0,29	0,34	0,39	0,39	0,33	0,39	0,26	0,32	0,29
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,26	0,23	0,26	0,27	0,26	0,29	0,34	0,32	0,33	0,29

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,49	0,37	0,39	0,41	0,36	0,39	0,24	0,21	0,25	0,32
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,53	0,43	0,45	0,47	0,41	0,36	0,27	0,31	0,35	0,39
IS3	Рентабельність інвестицій	0,39	0,34	0,36	0,39	0,32	0,35	0,26	0,24	0,27	0,29
IS4	Фінансовий ліверидж	0,35	0,52	0,35	0,32	0,38	0,36	0,26	0,21	0,24	0,25
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,29	0,32	0,29	0,27	0,34	0,35	0,25	0,26	0,25	0,27
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,53	0,68	0,58	0,61	0,58	0,56	0,51	0,53	0,49	0,53
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,39	0,37	0,32	0,43	0,45	0,47	0,43	0,51	0,37	0,43
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,39	0,45	0,46	0,51	0,48	0,51	0,47	0,43	0,47	0,48
RS4	Рентабельність активів	0,51	0,43	0,37	0,38	0,40	0,43	0,44	0,47	0,40	0,47
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,62	0,70	0,62	0,53	0,52	0,56	0,64	0,62	0,76	0,67
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	0,66	0,69	0,84	0,76	0,63	0,78	0,70	0,64	0,67
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,64	0,56	0,72	0,76	0,67	0,66	0,72	0,68	0,70	0,64
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,64	0,63	0,67	0,70	0,63	0,65	0,67	0,76	0,65	0,62
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,63	0,58	0,70	0,85	0,80	0,82	0,73	0,72	0,77	0,73
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,09	0,05	0,06	0,09	0,08	0,16	0,18	0,03	0,07	0,12
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,39	0,46	0,40	0,37	0,40	0,32	0,30	0,28	0,32	0,40
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,26	0,23	0,24	0,36	0,30	0,33	0,29	0,23	0,23	0,24
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,16	0,20	0,16	0,15	0,16	0,16	0,20	0,17	0,18	0,18
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,22	0,26	0,18	0,20	0,20	0,18	0,22	0,20	0,23	0,24

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	0,14	0,17	0,15	0,16	0,18	0,21	0,17
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,13	0,14	0,15	0,20	0,12	0,18	0,22	0,18	0,12	0,17
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,44	0,47	0,47	0,40	0,43	0,37	0,39	0,38	0,44	0,47
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,40	0,32	0,37	0,37	0,36	0,32	0,36	0,32	0,35	0,36
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,26	0,28	0,29	0,30	0,36	0,28	0,38	0,24	0,20	0,22
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,67	0,62	0,63	0,62	0,59	0,65	0,68	0,62	0,64	0,66
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,69	0,73	0,68	0,69	0,75	0,72	0,78	0,69	0,68	0,72
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,56	0,55	0,58	0,59	0,63	0,66	0,69	0,54	0,52	0,57
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,43	0,34	0,36	0,41	0,43	0,46	0,53	0,35	0,36	0,37
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,41	0,44	0,47	0,56	0,44	0,52	0,58	0,39	0,41	0,44
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,53	0,52	0,55	0,47	0,44	0,47	0,53	0,44	0,46	0,48
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,59	0,77	0,80	0,77	0,74	0,68	0,63	0,65	0,68	0,68
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,35	0,38	0,44	0,36	0,35	0,44	0,46	0,30	0,32	0,35
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,46	0,48	0,50	0,46	0,49	0,53	0,55	0,46	0,46	0,46
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,43	0,30	0,28	0,31	0,24	0,26	0,36	0,25	0,26	0,27
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,55	0,59	0,54	0,50	0,55	0,56	0,53	0,53	0,54	0,56
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,37	0,20	0,26	0,23	0,21	0,26	0,33	0,34	0,19	0,29
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,39	0,34	0,34	0,39	0,40	0,41	0,47	0,43	0,40	0,41
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,63	0,54	0,53	0,45	0,52	0,51	0,53	0,50	0,48	0,50
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,31	0,29	0,32	0,33	0,29	0,33	0,38	0,32	0,25	0,29
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,55	0,59	0,54	0,50	0,55	0,56	0,53	0,53	0,54	0,56
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,37	0,20	0,26	0,23	0,21	0,26	0,33	0,34	0,19	0,29
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,56	0,69	0,74	0,77	0,70	0,90	0,92	0,81	0,74	0,71

Продовження табл. Ж.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,74	0,71	0,69	0,81	0,74	0,82	0,90	0,84	0,77	0,69
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,75	0,77	0,81	0,84	0,78	0,98	0,97	0,89	0,81	0,78
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,67	0,78	0,77	0,89	0,81	0,90	0,94	0,91	0,84	0,77
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,12	0,15	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	0,26	0,22	0,28	0,31	0,25	0,28	0,28	0,21	0,24	0,26
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,17	0,18	0,17	0,16	0,16	0,18	0,22	0,26	0,13	0,24
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,36	0,37	0,39	0,46	0,36	0,35	0,27	0,26	0,31	0,35
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,41	0,46	0,46	0,46	0,44	0,36	0,35	0,36	0,43	0,41
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,26	0,26	0,29	0,30	0,18	0,37	0,40	0,40	0,22	0,28
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,68	0,90	0,85	0,84	0,89	0,81	0,68	0,69	0,86	0,79
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,40	0,43	0,37	0,44	0,44	0,52	0,56	0,56	0,37	0,47
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,51	0,52	0,57	0,60	0,54	0,54	0,48	0,45	0,56	0,57
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,63	0,71	0,67	0,68	0,66	0,63	0,61	0,54	0,60	0,64
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,47	0,48	0,53	0,59	0,48	0,51	0,56	0,53	0,47	0,39
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,58	0,53	0,63	0,58	0,55	0,58	0,60	0,51	0,56	0,59
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,18	0,17	0,19	0,21	0,18	0,26	0,32	0,34	0,30	0,32
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,52	0,54	0,50	0,55	0,57	0,50	0,47	0,45	0,43	0,47
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,45	0,39	0,47	0,47	0,51	0,48	0,45	0,42	0,39	0,48
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,33	0,31	0,37	0,43	0,43	0,36	0,43	0,28	0,35	0,32
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,29	0,25	0,28	0,30	0,28	0,31	0,37	0,35	0,37	0,31

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Дніпро»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,61	0,56	0,59	0,51	0,55	0,59	0,60	0,46	0,51	0,49
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,66	0,54	0,56	0,59	0,51	0,45	0,34	0,39	0,44	0,49
IS3	Рентабельність інвестицій	0,49	0,43	0,45	0,49	0,40	0,44	0,53	0,42	0,34	0,36
IS4	Фінансовий ліверидж	0,44	0,65	0,44	0,40	0,48	0,45	0,43	0,46	0,50	0,41
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,36	0,40	0,36	0,34	0,43	0,44	0,31	0,33	0,31	0,34
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,61	0,78	0,67	0,70	0,67	0,64	0,59	0,61	0,56	0,61
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,45	0,43	0,37	0,49	0,52	0,54	0,49	0,59	0,43	0,49
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,45	0,52	0,53	0,59	0,55	0,59	0,54	0,49	0,54	0,55
RS4	Рентабельність активів	0,41	0,34	0,30	0,30	0,32	0,34	0,35	0,38	0,32	0,38
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,90	0,88	0,90	0,91	0,90	0,95	0,92	0,90	0,95	0,96
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,88	0,84	0,76	0,92	0,84	0,80	0,86	0,88	0,81	0,85
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,92	0,95	0,90	0,95	0,96	0,95	0,90	0,86	0,88	0,92
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,81	0,91	0,85	0,88	0,80	0,83	0,85	0,84	0,83	0,90
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,80	0,86	0,88	0,94	0,88	0,90	0,80	0,79	0,85	0,80
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,10	0,06	0,07	0,10	0,09	0,18	0,21	0,03	0,08	0,14
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,55	0,58	0,46	0,43	0,41	0,57	0,55	0,52	0,57	0,46
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,25	0,26	0,28	0,41	0,35	0,38	0,33	0,26	0,26	0,28
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,22	0,23	0,18	0,17	0,18	0,21	0,29	0,20	0,22	0,24
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,25	0,30	0,21	0,23	0,23	0,21	0,25	0,23	0,26	0,28

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,21	0,20	0,18	0,16	0,20	0,17	0,18	0,21	0,24	0,20
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,18	0,16	0,17	0,23	0,19	0,21	0,24	0,15	0,14	0,20
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,51	0,52	0,54	0,46	0,55	0,48	0,45	0,49	0,51	0,61
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,46	0,37	0,43	0,43	0,41	0,37	0,41	0,37	0,40	0,41
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,21	0,23	0,25	0,21	0,28	0,22	0,26	0,27	0,19	0,21
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,74	0,68	0,69	0,68	0,65	0,72	0,75	0,68	0,70	0,73
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,76	0,80	0,75	0,76	0,83	0,79	0,86	0,76	0,75	0,79
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,62	0,61	0,64	0,65	0,69	0,73	0,76	0,59	0,57	0,63
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,49	0,37	0,35	0,45	0,47	0,51	0,59	0,39	0,42	0,41
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,45	0,48	0,53	0,62	0,57	0,52	0,64	0,43	0,49	0,51
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,58	0,57	0,61	0,52	0,48	0,52	0,58	0,48	0,51	0,53
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,65	0,85	0,88	0,85	0,81	0,75	0,69	0,72	0,75	0,75
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,39	0,42	0,48	0,40	0,39	0,48	0,51	0,33	0,35	0,39
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,51	0,53	0,55	0,51	0,54	0,58	0,61	0,51	0,51	0,51
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,47	0,33	0,31	0,34	0,26	0,29	0,40	0,28	0,29	0,30
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,61	0,65	0,59	0,55	0,61	0,62	0,58	0,58	0,59	0,62
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,41	0,22	0,29	0,25	0,23	0,29	0,36	0,37	0,21	0,32
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,43	0,37	0,37	0,43	0,44	0,45	0,52	0,47	0,44	0,45
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,69	0,59	0,58	0,50	0,57	0,56	0,58	0,55	0,53	0,55
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,34	0,32	0,35	0,36	0,32	0,36	0,42	0,35	0,28	0,32
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,61	0,65	0,59	0,55	0,61	0,62	0,58	0,58	0,59	0,62
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,41	0,22	0,29	0,25	0,23	0,29	0,36	0,37	0,21	0,32
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,64	0,79	0,85	0,89	0,81	0,90	0,93	0,93	0,85	0,82

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,85	0,82	0,79	0,93	0,85	0,94	0,85	0,97	0,89	0,79
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,86	0,89	0,93	0,97	0,90	0,99	0,95	0,89	0,93	0,90
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,64	0,90	0,89	0,85	0,93	0,98	0,89	0,77	0,97	0,89
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,13	0,17	0,20	0,19	0,18	0,21	0,23	0,20	0,19	0,20
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,29	0,24	0,31	0,34	0,28	0,31	0,31	0,23	0,26	0,29
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,19	0,20	0,19	0,18	0,18	0,20	0,24	0,29	0,14	0,26
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,40	0,41	0,43	0,51	0,40	0,39	0,30	0,29	0,34	0,39
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,45	0,51	0,51	0,51	0,48	0,40	0,39	0,40	0,47	0,45
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,30	0,30	0,33	0,35	0,21	0,43	0,46	0,46	0,25	0,32
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,78	0,94	0,98	0,97	0,85	0,93	0,78	0,79	0,99	0,91
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,46	0,49	0,43	0,51	0,51	0,60	0,64	0,64	0,43	0,54
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,41	0,42	0,46	0,48	0,43	0,43	0,38	0,36	0,45	0,46
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,54	0,60	0,57	0,58	0,56	0,54	0,52	0,46	0,51	0,54
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,40	0,41	0,45	0,50	0,41	0,43	0,48	0,45	0,40	0,33
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,49	0,45	0,54	0,49	0,47	0,49	0,51	0,43	0,48	0,50
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,15	0,14	0,16	0,18	0,15	0,22	0,27	0,29	0,26	0,27
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,46	0,48	0,44	0,48	0,50	0,44	0,41	0,40	0,38	0,41
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,40	0,34	0,41	0,41	0,45	0,42	0,40	0,37	0,34	0,42
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,49	0,57	0,43	0,48	0,48	0,42	0,58	0,45	0,41	0,48
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,56	0,52	0,55	0,56	0,45	0,47	0,53	0,51	0,53	0,47

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,67	0,62	0,65	0,56	0,61	0,65	0,66	0,51	0,56	0,54
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,73	0,59	0,62	0,65	0,56	0,50	0,37	0,43	0,48	0,54
IS3	Рентабельність інвестицій	0,54	0,47	0,50	0,54	0,44	0,48	0,58	0,46	0,37	0,40
IS4	Фінансовий ліверидж	0,48	0,72	0,48	0,44	0,53	0,50	0,47	0,51	0,55	0,45
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,40	0,44	0,40	0,37	0,47	0,48	0,34	0,36	0,34	0,37
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,70	0,90	0,77	0,81	0,77	0,74	0,68	0,70	0,64	0,70
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,52	0,49	0,43	0,56	0,60	0,62	0,56	0,68	0,49	0,56
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,52	0,60	0,61	0,68	0,63	0,68	0,62	0,56	0,62	0,63
RS4	Рентабельність активів	0,33	0,27	0,24	0,24	0,26	0,27	0,28	0,30	0,26	0,30
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,77	0,75	0,77	0,77	0,77	0,81	0,78	0,77	0,81	0,82
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,75	0,71	0,65	0,78	0,71	0,68	0,73	0,75	0,69	0,72
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,81	0,77	0,81	0,82	0,81	0,77	0,73	0,75	0,78
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,69	0,77	0,72	0,75	0,68	0,71	0,72	0,71	0,71	0,77
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,68	0,73	0,75	0,80	0,75	0,77	0,68	0,67	0,72	0,68
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,12	0,07	0,08	0,12	0,10	0,21	0,24	0,03	0,09	0,16
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,63	0,67	0,53	0,49	0,47	0,66	0,63	0,60	0,66	0,53
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,24	0,30	0,32	0,47	0,40	0,44	0,38	0,30	0,30	0,32
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,25	0,26	0,21	0,20	0,21	0,24	0,33	0,23	0,25	0,28
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,24	0,35	0,24	0,26	0,26	0,24	0,29	0,26	0,30	0,32

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,18	0,17	0,15	0,14	0,17	0,14	0,15	0,18	0,20	0,17
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,21	0,18	0,20	0,26	0,22	0,24	0,28	0,17	0,16	0,23
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,59	0,60	0,62	0,53	0,63	0,55	0,52	0,56	0,59	0,70
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,53	0,43	0,49	0,49	0,47	0,43	0,47	0,43	0,46	0,47
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,17	0,18	0,20	0,17	0,22	0,18	0,21	0,22	0,15	0,17
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,63	0,58	0,59	0,58	0,55	0,61	0,64	0,58	0,60	0,62
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,65	0,68	0,64	0,65	0,71	0,67	0,73	0,65	0,64	0,67
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,53	0,52	0,54	0,55	0,59	0,62	0,65	0,50	0,48	0,54
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,42	0,31	0,30	0,38	0,40	0,43	0,50	0,33	0,36	0,35
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,38	0,41	0,45	0,53	0,48	0,44	0,54	0,37	0,42	0,43
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,61	0,60	0,64	0,55	0,50	0,55	0,61	0,50	0,54	0,56
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,68	0,89	0,92	0,89	0,85	0,79	0,72	0,76	0,79	0,79
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,41	0,44	0,50	0,42	0,41	0,50	0,54	0,35	0,37	0,41
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,54	0,56	0,58	0,54	0,57	0,61	0,64	0,54	0,54	0,54
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,49	0,35	0,33	0,36	0,27	0,30	0,42	0,29	0,30	0,32
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,67	0,72	0,65	0,61	0,67	0,68	0,64	0,64	0,65	0,68
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,45	0,24	0,32	0,28	0,25	0,32	0,40	0,41	0,23	0,35
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,47	0,41	0,41	0,47	0,48	0,50	0,57	0,52	0,48	0,50
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,76	0,65	0,64	0,55	0,63	0,62	0,64	0,61	0,58	0,61
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,37	0,35	0,39	0,40	0,35	0,40	0,46	0,39	0,31	0,35
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,67	0,72	0,65	0,61	0,67	0,68	0,64	0,64	0,65	0,68
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,45	0,24	0,32	0,28	0,25	0,32	0,40	0,41	0,23	0,35
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,41	0,22	0,29	0,25	0,23	0,29	0,36	0,37	0,21	0,32

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,60	0,57	0,55	0,65	0,60	0,66	0,60	0,68	0,62	0,55
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,60	0,62	0,65	0,68	0,63	0,69	0,67	0,62	0,65	0,63
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,45	0,63	0,62	0,60	0,65	0,69	0,62	0,54	0,68	0,62
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,15	0,20	0,23	0,22	0,21	0,24	0,26	0,23	0,22	0,23
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,33	0,28	0,36	0,39	0,32	0,36	0,36	0,26	0,30	0,33
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,22	0,23	0,22	0,21	0,21	0,23	0,28	0,33	0,16	0,30
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,32	0,33	0,34	0,41	0,32	0,31	0,24	0,23	0,27	0,31
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,35	0,41	0,32	0,48	0,46	0,42	0,37	0,39	0,37	0,35
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,33	0,33	0,36	0,39	0,23	0,47	0,51	0,51	0,28	0,35
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,86	0,89	0,86	0,81	0,94	0,91	0,86	0,87	0,98	0,78
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,51	0,54	0,47	0,56	0,56	0,66	0,70	0,70	0,47	0,59
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,45	0,46	0,51	0,53	0,47	0,47	0,42	0,40	0,50	0,51
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,65	0,72	0,68	0,70	0,67	0,65	0,62	0,55	0,61	0,65
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,48	0,49	0,54	0,60	0,49	0,52	0,58	0,54	0,48	0,40
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,59	0,54	0,65	0,59	0,56	0,59	0,61	0,52	0,58	0,60
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,18	0,17	0,19	0,22	0,18	0,26	0,32	0,35	0,31	0,32
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,51	0,53	0,48	0,53	0,55	0,48	0,45	0,44	0,42	0,45
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,44	0,37	0,45	0,45	0,50	0,46	0,44	0,41	0,37	0,46
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,54	0,63	0,47	0,53	0,53	0,46	0,64	0,50	0,45	0,53
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,62	0,57	0,61	0,62	0,50	0,52	0,58	0,56	0,58	0,52

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Поділля»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,57	0,55	0,48	0,50	0,45	0,59	0,44	0,42	0,45	0,42
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,45	0,41	0,44	0,53	0,44	0,50	0,38	0,37	0,30	0,29
IS3	Рентабельність інвестицій	0,41	0,39	0,35	0,36	0,42	0,30	0,27	0,30	0,23	0,35
IS4	Фінансовий ліверидж	0,29	0,36	0,45	0,36	0,43	0,52	0,55	0,38	0,27	0,24
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,41	0,46	0,32	0,25	0,31	0,27	0,31	0,36	0,29	0,27
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,44	0,49	0,54	0,44	0,46	0,51	0,50	0,44	0,48	0,41
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,49	0,58	0,53	0,50	0,53	0,55	0,46	0,46	0,49	0,44
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,39	0,46	0,53	0,53	0,44	0,53	0,43	0,34	0,33	0,46
RS4	Рентабельність активів	0,30	0,35	0,36	0,35	0,39	0,36	0,33	0,41	0,34	0,33
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,53	0,52	0,49	0,52	0,53	0,54	0,48	0,53	0,56	0,58
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,43	0,48	0,44	0,46	0,43	0,41	0,39	0,43	0,47	0,58
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,36	0,36	0,44	0,41	0,45	0,39	0,35	0,25	0,35	0,38
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,45	0,36	0,39	0,48	0,54	0,46	0,32	0,38	0,48	0,45
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,38	0,36	0,26	0,30	0,35	0,36	0,38	0,35	0,32	0,38
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,04	0,07	0,05	0,08	0,06	0,09	0,07	0,08	0,09	0,08
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,38	0,55	0,48	0,38	0,40	0,35	0,43	0,42	0,34	0,36
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,35	0,38	0,35	0,40	0,34	0,30	0,26	0,28	0,34	0,36
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,11	0,06	0,04	0,11	0,07	0,07	0,10	0,11	0,05	0,05
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,26	0,31	0,32	0,35	0,31	0,24	0,26	0,24	0,22	0,18
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,08	0,10	0,07	0,06	0,10	0,05	0,07	0,10	0,01	0,07

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,18	0,19	0,22	0,14	0,12	0,20	0,24	0,19	0,18	0,22
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,32	0,24	0,30	0,28	0,31	0,26	0,27	0,27	0,32	0,35
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,45	0,31	0,35	0,32	0,36	0,42	0,42	0,28	0,35	0,42
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,28	0,31	0,24	0,30	0,24	0,20	0,27	0,32	0,31	0,34
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,53	0,58	0,59	0,58	0,53	0,43	0,46	0,40	0,30	0,33
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,59	0,61	0,58	0,54	0,64	0,39	0,53	0,48	0,58	0,50
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,43	0,48	0,36	0,53	0,40	0,53	0,61	0,41	0,46	0,44
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,31	0,40	0,35	0,36	0,31	0,35	0,29	0,41	0,44	0,46
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,35	0,31	0,41	0,53	0,40	0,36	0,46	0,53	0,44	0,51
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,59	0,58	0,61	0,53	0,49	0,53	0,59	0,49	0,51	0,54
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,66	0,86	0,89	0,86	0,83	0,76	0,70	0,73	0,76	0,76
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,39	0,43	0,49	0,40	0,39	0,49	0,51	0,34	0,36	0,39
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,51	0,54	0,56	0,51	0,55	0,59	0,61	0,51	0,51	0,51
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,48	0,34	0,31	0,35	0,26	0,29	0,40	0,28	0,29	0,30
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,46	0,44	0,48	0,41	0,38	0,41	0,46	0,38	0,40	0,42
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,52	0,67	0,70	0,67	0,64	0,60	0,54	0,56	0,60	0,60
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,30	0,34	0,38	0,31	0,30	0,38	0,40	0,26	0,28	0,30
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,40	0,42	0,44	0,40	0,43	0,46	0,48	0,40	0,40	0,40
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,37	0,26	0,25	0,28	0,20	0,23	0,31	0,22	0,23	0,24
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,46	0,44	0,48	0,41	0,38	0,41	0,46	0,38	0,40	0,42
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,52	0,67	0,70	0,67	0,64	0,60	0,54	0,56	0,60	0,60

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,49	0,45	0,47	0,51	0,49	0,50	0,55	0,40	0,50	0,52
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,49	0,48	0,47	0,54	0,49	0,55	0,60	0,56	0,51	0,47
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,50	0,51	0,54	0,56	0,52	0,66	0,65	0,59	0,54	0,52
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,54	0,52	0,51	0,59	0,54	0,60	0,64	0,61	0,56	0,51
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,14	0,17	0,20	0,20	0,19	0,22	0,23	0,20	0,20	0,20
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,29	0,25	0,33	0,36	0,28	0,33	0,33	0,23	0,26	0,29
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,20	0,20	0,20	0,19	0,19	0,20	0,25	0,29	0,16	0,26
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,40	0,42	0,45	0,51	0,40	0,39	0,31	0,29	0,36	0,39
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,47	0,51	0,51	0,51	0,50	0,40	0,39	0,40	0,48	0,47
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,21	0,21	0,23	0,24	0,15	0,29	0,33	0,33	0,18	0,21
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,54	0,70	0,68	0,66	0,69	0,64	0,54	0,54	0,68	0,63
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,33	0,33	0,29	0,34	0,34	0,40	0,45	0,45	0,29	0,38
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,58	0,59	0,64	0,68	0,61	0,60	0,54	0,51	0,64	0,64
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,46	0,52	0,48	0,49	0,47	0,46	0,44	0,39	0,43	0,47
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,35	0,36	0,38	0,43	0,36	0,36	0,41	0,38	0,35	0,29
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,43	0,38	0,46	0,43	0,40	0,43	0,43	0,36	0,41	0,43
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,18	0,17	0,20	0,22	0,20	0,26	0,33	0,36	0,30	0,33
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,55	0,56	0,53	0,58	0,60	0,53	0,48	0,47	0,46	0,48
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,47	0,40	0,48	0,48	0,54	0,49	0,47	0,44	0,40	0,51
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,35	0,33	0,39	0,45	0,45	0,38	0,45	0,30	0,37	0,33
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,30	0,26	0,30	0,31	0,30	0,33	0,39	0,37	0,38	0,33

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель Чічков» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,88	0,85	0,74	0,78	0,70	0,91	0,68	0,65	0,70	0,65
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,70	0,64	0,68	0,82	0,68	0,78	0,59	0,57	0,47	0,45
IS3	Рентабельність інвестицій	0,64	0,60	0,54	0,56	0,65	0,47	0,42	0,47	0,36	0,54
IS4	Фінансовий ліверидж	0,45	0,56	0,70	0,56	0,67	0,81	0,85	0,59	0,42	0,37
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,64	0,71	0,50	0,39	0,48	0,42	0,48	0,56	0,45	0,42
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,62	0,69	0,76	0,62	0,64	0,71	0,70	0,62	0,67	0,57
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,69	0,81	0,74	0,70	0,74	0,77	0,64	0,64	0,69	0,62
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,55	0,64	0,74	0,74	0,62	0,74	0,60	0,48	0,46	0,64
RS4	Рентабельність активів	0,42	0,49	0,50	0,49	0,55	0,50	0,46	0,57	0,48	0,46
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,85	0,83	0,78	0,83	0,85	0,86	0,77	0,85	0,90	0,93
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,69	0,77	0,70	0,74	0,69	0,66	0,62	0,69	0,75	0,93
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,58	0,58	0,70	0,66	0,72	0,62	0,56	0,40	0,56	0,61
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,72	0,58	0,62	0,77	0,86	0,74	0,51	0,61	0,77	0,72
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,61	0,58	0,42	0,48	0,56	0,58	0,61	0,56	0,51	0,61
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,07	0,12	0,09	0,14	0,10	0,15	0,12	0,14	0,15	0,14
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,65	0,94	0,82	0,65	0,68	0,60	0,73	0,71	0,58	0,61
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,60	0,65	0,60	0,68	0,58	0,51	0,44	0,48	0,58	0,61
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,19	0,10	0,07	0,19	0,12	0,12	0,17	0,19	0,09	0,09
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,44	0,53	0,54	0,60	0,53	0,41	0,44	0,41	0,37	0,31
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,43	0,17	0,29	0,41	0,32	0,26	0,46	0,29	0,19	0,24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,28	0,29	0,34	0,22	0,18	0,31	0,37	0,29	0,28	0,34
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,49	0,37	0,46	0,43	0,48	0,40	0,42	0,42	0,49	0,54
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,69	0,48	0,54	0,49	0,55	0,65	0,65	0,43	0,54	0,65
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,43	0,48	0,37	0,46	0,37	0,31	0,42	0,49	0,48	0,52
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,85	0,93	0,94	0,93	0,85	0,69	0,74	0,64	0,48	0,53
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,94	0,98	0,93	0,86	0,86	0,62	0,85	0,77	0,93	0,80
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,69	0,77	0,58	0,85	0,64	0,85	0,98	0,66	0,74	0,70
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,50	0,64	0,56	0,58	0,50	0,56	0,46	0,66	0,70	0,74
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,56	0,50	0,66	0,85	0,64	0,58	0,74	0,85	0,70	0,82
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,86	0,84	0,88	0,77	0,71	0,77	0,86	0,71	0,74	0,78
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,96	0,96	0,86	0,80	0,77	0,67	0,65	0,77	0,81	0,67
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,57	0,62	0,71	0,58	0,57	0,71	0,74	0,49	0,52	0,57
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,74	0,78	0,81	0,74	0,80	0,86	0,88	0,74	0,74	0,74
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,70	0,49	0,45	0,51	0,38	0,42	0,58	0,41	0,42	0,44
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,61	0,59	0,64	0,55	0,51	0,55	0,61	0,51	0,53	0,56
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,69	0,89	0,93	0,89	0,85	0,80	0,72	0,74	0,80	0,80
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,40	0,45	0,51	0,41	0,40	0,51	0,53	0,35	0,37	0,40
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,53	0,56	0,59	0,53	0,57	0,61	0,64	0,53	0,53	0,53
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,49	0,35	0,33	0,37	0,27	0,31	0,41	0,29	0,31	0,32
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,61	0,59	0,64	0,55	0,51	0,55	0,61	0,51	0,53	0,56
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,69	0,89	0,93	0,89	0,85	0,80	0,72	0,74	0,80	0,80

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,75	0,69	0,72	0,79	0,75	0,77	0,85	0,62	0,77	0,80
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,75	0,74	0,72	0,83	0,75	0,85	0,92	0,86	0,79	0,72
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,77	0,79	0,83	0,86	0,80	0,80	0,63	0,91	0,83	0,80
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,83	0,80	0,79	0,91	0,83	0,92	0,99	0,94	0,86	0,79
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,22	0,26	0,31	0,31	0,29	0,34	0,36	0,31	0,31	0,31
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,45	0,39	0,51	0,56	0,43	0,51	0,51	0,36	0,40	0,45
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,31	0,31	0,31	0,29	0,29	0,31	0,39	0,45	0,25	0,40
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,62	0,65	0,70	0,79	0,62	0,60	0,48	0,45	0,56	0,60
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,73	0,79	0,79	0,79	0,78	0,62	0,60	0,62	0,74	0,73
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTI											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,30	0,30	0,32	0,34	0,21	0,41	0,47	0,47	0,25	0,30
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,76	0,99	0,96	0,93	0,97	0,90	0,76	0,76	0,96	0,89
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,47	0,47	0,41	0,48	0,48	0,56	0,63	0,63	0,41	0,54
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,82	0,83	0,90	0,96	0,86	0,85	0,76	0,72	0,90	0,90
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,66	0,74	0,69	0,70	0,67	0,66	0,63	0,56	0,61	0,67
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,50	0,51	0,54	0,61	0,51	0,51	0,59	0,54	0,50	0,41
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,61	0,54	0,66	0,61	0,57	0,61	0,61	0,51	0,59	0,61
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,26	0,24	0,29	0,31	0,29	0,37	0,47	0,51	0,43	0,47
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,74	0,76	0,72	0,78	0,81	0,72	0,65	0,63	0,62	0,65
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,63	0,54	0,65	0,65	0,73	0,66	0,63	0,59	0,54	0,69
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,47	0,45	0,53	0,61	0,61	0,51	0,61	0,41	0,50	0,45
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,41	0,35	0,41	0,42	0,41	0,45	0,53	0,50	0,51	0,45

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Жовтневий»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,31	0,30	0,26	0,27	0,25	0,32	0,24	0,23	0,25	0,23
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,25	0,22	0,24	0,29	0,24	0,27	0,21	0,20	0,16	0,16
IS3	Рентабельність інвестицій	0,22	0,21	0,19	0,20	0,23	0,16	0,15	0,16	0,13	0,19
IS4	Фінансовий ліверидж	0,16	0,20	0,25	0,20	0,23	0,28	0,30	0,21	0,15	0,13
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,22	0,25	0,18	0,14	0,17	0,15	0,17	0,20	0,16	0,15
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,34	0,38	0,42	0,34	0,35	0,39	0,39	0,34	0,37	0,31
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,38	0,45	0,41	0,39	0,41	0,42	0,35	0,35	0,38	0,34
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,30	0,35	0,41	0,41	0,34	0,41	0,33	0,26	0,25	0,35
RS4	Рентабельність активів	0,23	0,27	0,28	0,27	0,30	0,28	0,25	0,31	0,26	0,25
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,34	0,33	0,31	0,33	0,34	0,34	0,31	0,34	0,36	0,37
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,31	0,28	0,30	0,28	0,26	0,25	0,28	0,30	0,37
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,23	0,23	0,28	0,26	0,29	0,25	0,22	0,16	0,22	0,24
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,29	0,23	0,25	0,31	0,34	0,30	0,20	0,24	0,31	0,29
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,24	0,23	0,17	0,19	0,22	0,23	0,24	0,22	0,20	0,24
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,05	0,09	0,07	0,10	0,07	0,11	0,09	0,10	0,11	0,10
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,47	0,69	0,60	0,47	0,50	0,44	0,53	0,52	0,42	0,45
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,44	0,47	0,44	0,50	0,42	0,37	0,32	0,35	0,42	0,45
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,14	0,07	0,05	0,14	0,09	0,09	0,12	0,14	0,07	0,07
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,32	0,39	0,39	0,44	0,39	0,30	0,32	0,30	0,27	0,23
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,31	0,12	0,21	0,30	0,23	0,19	0,34	0,21	0,14	0,18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,15	0,16	0,19	0,12	0,10	0,17	0,20	0,16	0,15	0,19
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,27	0,20	0,25	0,24	0,26	0,22	0,23	0,23	0,27	0,30
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,38	0,26	0,30	0,27	0,30	0,36	0,36	0,24	0,30	0,36
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,24	0,26	0,20	0,25	0,20	0,17	0,23	0,27	0,26	0,29
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,43	0,47	0,47	0,47	0,43	0,35	0,37	0,32	0,24	0,27
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,47	0,49	0,47	0,43	0,43	0,31	0,43	0,39	0,47	0,40
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,35	0,39	0,29	0,43	0,32	0,43	0,49	0,33	0,37	0,35
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,25	0,32	0,28	0,29	0,25	0,28	0,23	0,33	0,35	0,37
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,28	0,25	0,33	0,43	0,32	0,29	0,37	0,43	0,35	0,41
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,26	0,25	0,26	0,23	0,21	0,23	0,26	0,21	0,22	0,23
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,29	0,29	0,26	0,24	0,23	0,20	0,20	0,23	0,24	0,20
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,17	0,19	0,21	0,17	0,17	0,21	0,22	0,15	0,16	0,17
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,22	0,23	0,24	0,22	0,24	0,26	0,26	0,22	0,22	0,22
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,21	0,15	0,14	0,15	0,11	0,13	0,17	0,12	0,13	0,13
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,26	0,25	0,27	0,23	0,21	0,23	0,26	0,21	0,22	0,24
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,29	0,37	0,39	0,37	0,36	0,34	0,30	0,31	0,34	0,34
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,17	0,19	0,21	0,17	0,17	0,21	0,22	0,15	0,16	0,17
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,22	0,24	0,25	0,22	0,24	0,26	0,27	0,22	0,22	0,22
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,21	0,15	0,14	0,16	0,11	0,13	0,17	0,12	0,13	0,13
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,26	0,25	0,27	0,23	0,21	0,23	0,26	0,21	0,22	0,24
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,29	0,37	0,39	0,37	0,36	0,34	0,30	0,31	0,34	0,34

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,34	0,31	0,32	0,36	0,34	0,35	0,38	0,28	0,35	0,36
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,34	0,33	0,32	0,37	0,34	0,38	0,41	0,39	0,36	0,32
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,35	0,36	0,37	0,39	0,36	0,36	0,28	0,41	0,37	0,36
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,37	0,36	0,36	0,41	0,37	0,41	0,45	0,42	0,39	0,36
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,09	0,11	0,13	0,13	0,12	0,14	0,15	0,13	0,13	0,13
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,19	0,16	0,21	0,24	0,18	0,21	0,21	0,15	0,17	0,19
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,13	0,13	0,13	0,12	0,12	0,13	0,16	0,19	0,11	0,17
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,26	0,27	0,29	0,33	0,26	0,25	0,20	0,19	0,24	0,25
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,31	0,33	0,33	0,33	0,33	0,26	0,25	0,26	0,31	0,31
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTI											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,13	0,13	0,13	0,14	0,09	0,17	0,20	0,20	0,11	0,13
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,32	0,42	0,40	0,39	0,41	0,38	0,32	0,32	0,40	0,37
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,20	0,20	0,17	0,20	0,20	0,24	0,26	0,26	0,17	0,23
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,34	0,35	0,38	0,40	0,36	0,36	0,32	0,30	0,38	0,38
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,22	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22	0,21	0,18	0,20	0,22
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,17	0,17	0,18	0,20	0,17	0,17	0,19	0,18	0,17	0,14
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,20	0,18	0,22	0,20	0,19	0,20	0,20	0,17	0,19	0,20
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,09	0,08	0,10	0,10	0,10	0,12	0,16	0,17	0,14	0,16
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,24	0,25	0,24	0,26	0,27	0,18	0,16	0,16	0,16	0,16
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,21	0,18	0,21	0,21	0,24	0,17	0,16	0,15	0,14	0,17
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,16	0,15	0,17	0,20	0,20	0,13	0,15	0,10	0,13	0,11
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,14	0,12	0,14	0,14	0,14	0,11	0,13	0,13	0,13	0,11

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,28	0,26	0,27	0,24	0,26	0,27	0,28	0,21	0,24	0,23
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,31	0,25	0,26	0,27	0,24	0,21	0,16	0,18	0,20	0,23
IS3	Рентабельність інвестицій	0,23	0,20	0,21	0,23	0,18	0,20	0,24	0,19	0,16	0,17
IS4	Фінансовий ліверидж	0,20	0,30	0,20	0,18	0,22	0,21	0,20	0,21	0,23	0,19
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,17	0,18	0,17	0,16	0,20	0,20	0,14	0,15	0,14	0,16
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,29	0,38	0,32	0,34	0,32	0,31	0,29	0,29	0,27	0,29
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,22	0,21	0,18	0,24	0,25	0,26	0,24	0,29	0,21	0,24
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,22	0,25	0,26	0,29	0,26	0,29	0,26	0,24	0,26	0,26
RS4	Рентабельність активів	0,14	0,11	0,10	0,10	0,11	0,11	0,12	0,13	0,11	0,13
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,34	0,33	0,32	0,34	0,34
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,30	0,27	0,33	0,30	0,29	0,31	0,32	0,29	0,30
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,33	0,34	0,32	0,34	0,34	0,34	0,32	0,31	0,32	0,33
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,29	0,32	0,30	0,32	0,29	0,30	0,30	0,30	0,30	0,32
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,29	0,31	0,32	0,34	0,32	0,32	0,29	0,28	0,30	0,29
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,09	0,05	0,06	0,09	0,07	0,15	0,18	0,02	0,07	0,12
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,35	0,37	0,29	0,27	0,26	0,36	0,35	0,33	0,36	0,29
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,18	0,22	0,23	0,34	0,29	0,32	0,28	0,22	0,22	0,23
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,18	0,16	0,17	0,11	0,19	0,21	0,14	0,11	0,15	0,22
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,18	0,55	0,24	0,27	0,28	0,21	0,22	0,24	0,21	0,17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,26	0,34	0,35	0,34	0,32	0,30	0,27	0,28	0,30	0,30
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,09	0,08	0,08	0,11	0,09	0,10	0,12	0,07	0,07	0,10
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,25	0,25	0,26	0,22	0,26	0,23	0,22	0,24	0,25	0,29
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,22	0,18	0,21	0,21	0,20	0,18	0,20	0,18	0,19	0,20
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,07	0,08	0,08	0,07	0,09	0,08	0,09	0,09	0,06	0,07
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,26	0,24	0,25	0,24	0,23	0,26	0,27	0,24	0,25	0,26
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,27	0,29	0,27	0,27	0,30	0,28	0,31	0,27	0,27	0,28
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,22	0,22	0,23	0,23	0,25	0,26	0,27	0,21	0,20	0,23
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,18	0,13	0,13	0,16	0,17	0,18	0,21	0,14	0,15	0,15
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,16	0,17	0,19	0,22	0,20	0,18	0,23	0,16	0,18	0,18
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,27	0,27	0,29	0,25	0,23	0,25	0,27	0,23	0,24	0,25
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,31	0,40	0,41	0,40	0,38	0,36	0,32	0,34	0,36	0,36
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,18	0,20	0,23	0,19	0,18	0,23	0,24	0,16	0,17	0,18
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,24	0,25	0,26	0,24	0,26	0,27	0,29	0,24	0,24	0,24
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,22	0,16	0,15	0,16	0,12	0,14	0,19	0,13	0,14	0,14
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,30	0,32	0,29	0,27	0,30	0,31	0,29	0,29	0,29	0,31
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,20	0,11	0,14	0,13	0,11	0,14	0,18	0,18	0,10	0,16
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,21	0,18	0,18	0,21	0,22	0,23	0,26	0,23	0,22	0,23
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,34	0,29	0,29	0,25	0,28	0,28	0,29	0,27	0,26	0,27
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,17	0,16	0,18	0,18	0,16	0,18	0,21	0,18	0,14	0,16
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,30	0,32	0,29	0,27	0,30	0,31	0,29	0,29	0,29	0,31
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,20	0,11	0,14	0,13	0,11	0,14	0,18	0,18	0,10	0,16
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,18	0,10	0,13	0,11	0,10	0,13	0,16	0,17	0,09	0,14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,27	0,28	0,29	0,31	0,28	0,31	0,30	0,28	0,29	0,28
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,20	0,28	0,28	0,27	0,29	0,31	0,28	0,24	0,31	0,28
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,24	0,25	0,26	0,24	0,26	0,27	0,29	0,24	0,24	0,24
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,06	0,07	0,09	0,08	0,08	0,09	0,10	0,09	0,08	0,09
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,12	0,10	0,13	0,14	0,12	0,13	0,13	0,10	0,11	0,12
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,08	0,09	0,08	0,08	0,08	0,09	0,10	0,12	0,06	0,11
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,12	0,12	0,13	0,15	0,12	0,11	0,09	0,09	0,10	0,11
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,13	0,15	0,12	0,18	0,17	0,16	0,14	0,14	0,14	0,13
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,14	0,14	0,15	0,16	0,10	0,20	0,21	0,21	0,12	0,15
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,36	0,37	0,36	0,34	0,39	0,38	0,36	0,37	0,41	0,33
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,21	0,23	0,20	0,24	0,24	0,28	0,29	0,29	0,20	0,25
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,19	0,19	0,21	0,22	0,20	0,20	0,18	0,17	0,21	0,21
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,35	0,39	0,37	0,38	0,36	0,35	0,33	0,30	0,33	0,35
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,26	0,26	0,29	0,32	0,26	0,28	0,31	0,29	0,26	0,22
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,32	0,29	0,35	0,32	0,30	0,32	0,33	0,28	0,31	0,32
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,10	0,09	0,10	0,12	0,10	0,14	0,17	0,19	0,17	0,17
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,19	0,24	0,18	0,21	0,23	0,18	0,17	0,19	0,16	0,17
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,16	0,14	0,17	0,17	0,19	0,17	0,16	0,15	0,14	0,17
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,21	0,23	0,17	0,22	0,25	0,17	0,24	0,19	0,17	0,21
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,23	0,21	0,23	0,23	0,19	0,18	0,21	0,22	0,24	0,19

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,29	0,29	0,25	0,26	0,24	0,30	0,23	0,22	0,24	0,22
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,24	0,21	0,23	0,28	0,23	0,26	0,20	0,19	0,15	0,15
IS3	Рентабельність інвестицій	0,21	0,20	0,18	0,19	0,22	0,15	0,14	0,15	0,12	0,18
IS4	Фінансовий ліверидж	0,15	0,19	0,24	0,19	0,22	0,27	0,29	0,20	0,14	0,12
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,21	0,24	0,17	0,13	0,16	0,14	0,16	0,19	0,15	0,14
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,31	0,34	0,32	0,31	0,32	0,36	0,36	0,31	0,34	0,29
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,38	0,41	0,38	0,36	0,38	0,39	0,29	0,32	0,25	0,36
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,25	0,32	0,38	0,38	0,31	0,38	0,30	0,24	0,23	0,33
RS4	Рентабельність активів	0,19	0,25	0,26	0,25	0,28	0,29	0,23	0,29	0,24	0,23
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,31	0,30	0,29	0,30	0,32	0,32	0,29	0,32	0,34	0,35
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,29	0,27	0,29	0,27	0,25	0,24	0,27	0,29	0,35
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,22	0,22	0,27	0,25	0,28	0,24	0,21	0,15	0,21	0,23
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,28	0,22	0,24	0,29	0,32	0,29	0,19	0,23	0,29	0,28
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,23	0,22	0,16	0,18	0,21	0,22	0,23	0,21	0,19	0,23
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,04	0,07	0,05	0,07	0,05	0,08	0,07	0,07	0,08	0,07
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,26	0,38	0,33	0,26	0,28	0,24	0,29	0,29	0,23	0,25
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,32	0,34	0,32	0,37	0,31	0,27	0,23	0,26	0,31	0,33
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,10	0,05	0,04	0,10	0,07	0,07	0,09	0,10	0,05	0,05
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,18	0,21	0,21	0,24	0,21	0,17	0,18	0,17	0,15	0,13
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,23	0,09	0,15	0,22	0,17	0,14	0,25	0,15	0,10	0,13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,14	0,15	0,17	0,11	0,09	0,16	0,18	0,15	0,14	0,17
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,25	0,19	0,23	0,22	0,24	0,20	0,21	0,21	0,25	0,28
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,35	0,24	0,28	0,25	0,28	0,33	0,33	0,22	0,28	0,33
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,23	0,25	0,19	0,24	0,19	0,16	0,22	0,26	0,25	0,28
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,40	0,43	0,43	0,43	0,41	0,33	0,35	0,30	0,23	0,26
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,45	0,47	0,45	0,41	0,41	0,29	0,41	0,37	0,45	0,38
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,33	0,37	0,28	0,41	0,30	0,41	0,47	0,31	0,35	0,33
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,23	0,29	0,25	0,26	0,23	0,25	0,21	0,30	0,32	0,34
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,27	0,24	0,31	0,41	0,30	0,28	0,35	0,41	0,33	0,39
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,34	0,33	0,34	0,30	0,27	0,30	0,34	0,27	0,29	0,30
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,38	0,38	0,34	0,31	0,30	0,26	0,26	0,30	0,31	0,26
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,22	0,25	0,27	0,22	0,22	0,27	0,29	0,20	0,21	0,22
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,30	0,32	0,33	0,30	0,33	0,36	0,36	0,30	0,30	0,30
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,29	0,21	0,19	0,21	0,15	0,18	0,23	0,17	0,18	0,18
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,34	0,33	0,36	0,30	0,28	0,30	0,34	0,28	0,29	0,32
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,38	0,49	0,51	0,49	0,48	0,45	0,40	0,41	0,45	0,45
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,22	0,25	0,28	0,22	0,22	0,28	0,29	0,20	0,21	0,22
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,29	0,32	0,33	0,29	0,32	0,34	0,36	0,29	0,29	0,29
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,28	0,20	0,18	0,21	0,15	0,17	0,22	0,16	0,17	0,17
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,34	0,33	0,36	0,30	0,28	0,30	0,34	0,28	0,29	0,32
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,38	0,49	0,51	0,49	0,48	0,45	0,40	0,41	0,45	0,45

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,39	0,35	0,36	0,41	0,39	0,40	0,43	0,32	0,40	0,41
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,32	0,31	0,30	0,34	0,32	0,35	0,38	0,36	0,33	0,30
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,40	0,41	0,42	0,44	0,41	0,41	0,32	0,47	0,42	0,41
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,35	0,34	0,34	0,39	0,35	0,39	0,43	0,40	0,37	0,34
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,14	0,17	0,20	0,20	0,18	0,21	0,23	0,20	0,20	0,20
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,29	0,24	0,32	0,36	0,27	0,32	0,32	0,23	0,26	0,29
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,20	0,20	0,20	0,18	0,18	0,21	0,24	0,29	0,17	0,26
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,40	0,41	0,44	0,52	0,44	0,38	0,30	0,29	0,36	0,38
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,47	0,45	0,50	0,39	0,35	0,40	0,38	0,42	0,47	0,47
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTI											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,17	0,17	0,17	0,19	0,12	0,23	0,27	0,27	0,15	0,17
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,43	0,56	0,54	0,52	0,55	0,51	0,43	0,43	0,54	0,50
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,27	0,27	0,23	0,27	0,27	0,32	0,35	0,35	0,23	0,31
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,46	0,47	0,51	0,54	0,48	0,48	0,43	0,40	0,51	0,51
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,33	0,36	0,35	0,35	0,33	0,33	0,32	0,27	0,30	0,33
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,26	0,26	0,27	0,30	0,26	0,26	0,29	0,27	0,26	0,21
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,30	0,27	0,33	0,30	0,29	0,30	0,30	0,26	0,29	0,30
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,14	0,12	0,15	0,15	0,15	0,18	0,24	0,26	0,21	0,24
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,39	0,41	0,39	0,42	0,44	0,29	0,26	0,26	0,26	0,26
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,34	0,29	0,34	0,34	0,39	0,28	0,26	0,24	0,23	0,28
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,26	0,24	0,28	0,32	0,32	0,21	0,24	0,16	0,21	0,18
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,23	0,19	0,23	0,23	0,23	0,18	0,21	0,21	0,21	0,18

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Тернопіль-готель» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,57	0,48	0,50	0,51	0,48	0,59	0,46	0,44	0,48	0,44
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,68	0,62	0,66	0,55	0,46	0,51	0,60	0,58	0,62	0,67
IS3	Рентабельність інвестицій	0,62	0,60	0,66	0,68	0,64	0,80	0,78	0,80	0,74	0,86
IS4	Фінансовий ліверидж	0,70	0,68	0,78	0,58	0,84	0,53	0,57	0,70	0,68	0,64
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,82	0,88	0,64	0,56	0,52	0,58	0,62	0,58	0,54	0,48
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,63	0,69	0,65	0,63	0,65	0,73	0,73	0,63	0,69	0,59
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,77	0,83	0,77	0,73	0,77	0,79	0,59	0,65	0,51	0,73
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,51	0,65	0,77	0,77	0,63	0,77	0,61	0,49	0,47	0,67
RS4	Рентабельність активів	0,39	0,51	0,53	0,51	0,57	0,59	0,47	0,59	0,49	0,47
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,63	0,61	0,59	0,61	0,65	0,65	0,59	0,65	0,69	0,71
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,55	0,59	0,55	0,59	0,55	0,51	0,49	0,55	0,59	0,71
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,45	0,45	0,55	0,51	0,57	0,49	0,43	0,31	0,43	0,47
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,57	0,45	0,49	0,59	0,65	0,59	0,39	0,47	0,59	0,57
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,47	0,45	0,33	0,37	0,43	0,45	0,47	0,43	0,39	0,47
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,10	0,18	0,13	0,18	0,13	0,20	0,18	0,18	0,20	0,18
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,66	0,96	0,83	0,66	0,71	0,61	0,73	0,73	0,58	0,63
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,81	0,86	0,81	0,94	0,78	0,68	0,58	0,66	0,78	0,83
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,25	0,13	0,10	0,25	0,18	0,18	0,23	0,25	0,13	0,13
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,46	0,53	0,53	0,61	0,53	0,43	0,46	0,43	0,38	0,33
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,58	0,23	0,38	0,56	0,43	0,35	0,63	0,38	0,25	0,33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,28	0,30	0,35	0,22	0,18	0,32	0,37	0,30	0,28	0,35
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,53	0,40	0,49	0,47	0,51	0,42	0,45	0,45	0,53	0,59
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,71	0,49	0,57	0,51	0,57	0,67	0,67	0,45	0,57	0,67
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,52	0,56	0,43	0,54	0,43	0,36	0,49	0,58	0,56	0,63
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,82	0,88	0,88	0,88	0,84	0,67	0,71	0,61	0,47	0,53
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,92	0,96	0,92	0,84	0,84	0,59	0,84	0,75	0,92	0,78
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,67	0,75	0,57	0,84	0,61	0,84	0,96	0,63	0,71	0,67
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,47	0,59	0,51	0,53	0,47	0,51	0,43	0,61	0,65	0,69
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,55	0,49	0,63	0,84	0,61	0,57	0,71	0,84	0,67	0,80
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,69	0,67	0,69	0,61	0,55	0,61	0,69	0,55	0,59	0,61
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,78	0,78	0,61	0,63	0,61	0,53	0,53	0,61	0,63	0,53
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,47	0,54	0,58	0,47	0,38	0,58	0,62	0,43	0,45	0,47
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,61	0,65	0,67	0,61	0,67	0,73	0,71	0,61	0,61	0,69
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,64	0,45	0,40	0,42	0,32	0,38	0,41	0,32	0,36	0,34
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,56	0,54	0,59	0,50	0,46	0,50	0,56	0,46	0,48	0,53
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,63	0,81	0,84	0,81	0,79	0,74	0,66	0,68	0,74	0,74
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,36	0,41	0,46	0,36	0,36	0,46	0,48	0,33	0,35	0,36
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,48	0,53	0,54	0,48	0,53	0,56	0,59	0,48	0,48	0,48
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,46	0,33	0,30	0,35	0,25	0,28	0,36	0,26	0,28	0,28
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,56	0,54	0,59	0,50	0,46	0,50	0,56	0,46	0,48	0,53
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,63	0,81	0,84	0,81	0,79	0,74	0,66	0,68	0,74	0,74

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,79	0,71	0,73	0,83	0,79	0,81	0,87	0,65	0,81	0,83
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,68	0,66	0,64	0,72	0,68	0,74	0,81	0,76	0,70	0,64
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,81	0,83	0,85	0,89	0,83	0,83	0,65	0,95	0,85	0,83
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,78	0,76	0,76	0,87	0,78	0,87	0,96	0,90	0,83	0,76
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,31	0,38	0,45	0,45	0,40	0,47	0,52	0,45	0,45	0,45
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,59	0,49	0,65	0,73	0,55	0,65	0,65	0,47	0,53	0,59
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,43	0,43	0,43	0,39	0,39	0,45	0,51	0,62	0,36	0,56
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,82	0,84	0,90	0,84	0,90	0,78	0,61	0,59	0,73	0,78
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,92	0,95	0,86	0,83	0,74	0,85	0,81	0,89	0,94	0,95
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTI											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,38	0,38	0,38	0,42	0,27	0,51	0,60	0,60	0,33	0,38
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,68	0,88	0,85	0,82	0,87	0,81	0,68	0,68	0,85	0,79
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,55	0,55	0,47	0,55	0,55	0,65	0,71	0,71	0,47	0,63
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,73	0,74	0,81	0,85	0,76	0,76	0,68	0,63	0,81	0,81
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,74	0,80	0,78	0,76	0,74	0,62	0,71	0,60	0,67	0,51
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,41	0,41	0,43	0,47	0,41	0,41	0,46	0,43	0,41	0,33
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,61	0,55	0,67	0,61	0,59	0,61	0,61	0,53	0,59	0,61
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,22	0,19	0,24	0,24	0,24	0,28	0,38	0,41	0,33	0,38
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,87	0,91	0,87	0,94	0,98	0,65	0,58	0,58	0,58	0,58
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,54	0,46	0,54	0,54	0,62	0,44	0,41	0,38	0,36	0,44
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,53	0,49	0,57	0,65	0,65	0,43	0,49	0,32	0,43	0,37
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,43	0,36	0,60	0,68	0,64	0,34	0,60	0,51	0,72	0,45

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Мир»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,75	0,64	0,66	0,67	0,63	0,77	0,60	0,58	0,63	0,58
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,89	0,81	0,86	0,72	0,60	0,67	0,79	0,76	0,81	0,88
IS3	Рентабельність інвестицій	0,92	0,89	0,71	0,76	0,94	0,69	0,75	0,92	0,89	0,84
IS4	Фінансовий ліверидж	0,84	0,76	0,84	0,73	0,68	0,76	0,81	0,76	0,71	0,63
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,73	0,69	0,89	0,73	0,68	0,76	0,81	0,76	0,71	0,63
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,60	0,66	0,62	0,60	0,62	0,69	0,69	0,60	0,66	0,56
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,73	0,79	0,73	0,69	0,73	0,75	0,56	0,62	0,48	0,69
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,48	0,62	0,73	0,73	0,60	0,73	0,58	0,47	0,45	0,64
RS4	Рентабельність активів	0,37	0,48	0,50	0,48	0,54	0,56	0,45	0,56	0,47	0,45
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,83	0,80	0,77	0,80	0,85	0,85	0,77	0,85	0,90	0,93
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,72	0,77	0,72	0,77	0,72	0,67	0,64	0,72	0,77	0,93
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,59	0,71	0,67	0,94	0,64	0,56	0,61	0,86	0,62
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,84	0,76	0,64	0,77	0,85	0,77	0,51	0,62	0,77	0,75
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,73	0,69	0,89	0,48	0,56	0,59	0,62	0,56	0,51	0,62
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,25	0,46	0,33	0,46	0,33	0,51	0,46	0,46	0,51	0,46
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,59	0,86	0,75	0,59	0,64	0,55	0,66	0,66	0,52	0,57
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,73	0,77	0,73	0,85	0,70	0,61	0,52	0,59	0,70	0,75
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,63	0,33	0,25	0,63	0,46	0,46	0,58	0,63	0,33	0,33
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,41	0,48	0,48	0,55	0,48	0,39	0,41	0,39	0,34	0,30
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,52	0,39	0,34	0,50	0,39	0,41	0,57	0,34	0,50	0,30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,44	0,47	0,54	0,34	0,28	0,50	0,57	0,47	0,44	0,54
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,83	0,62	0,75	0,72	0,80	0,65	0,69	0,69	0,83	0,92
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,68	0,75	0,89	0,80	0,89	0,70	0,73	0,69	0,89	0,86
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,81	0,87	0,66	0,84	0,66	0,56	0,75	0,90	0,87	0,98
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,68	0,73	0,73	0,73	0,70	0,56	0,59	0,52	0,39	0,44
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,76	0,79	0,76	0,71	0,74	0,49	0,73	0,62	0,76	0,64
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,56	0,62	0,47	0,74	0,52	0,78	0,79	0,52	0,59	0,56
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,39	0,49	0,42	0,44	0,39	0,42	0,35	0,50	0,54	0,57
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,46	0,41	0,52	0,71	0,50	0,47	0,59	0,70	0,56	0,66
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,74	0,73	0,74	0,65	0,59	0,65	0,74	0,59	0,64	0,65
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,83	0,83	0,65	0,68	0,65	0,59	0,57	0,65	0,68	0,57
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,51	0,58	0,63	0,51	0,41	0,63	0,67	0,46	0,48	0,51
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,65	0,70	0,73	0,65	0,73	0,79	0,76	0,65	0,65	0,74
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,69	0,48	0,44	0,45	0,34	0,41	0,44	0,34	0,39	0,36
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,89	0,86	0,94	0,81	0,74	0,81	0,89	0,74	0,77	0,84
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,70	0,90	0,94	0,90	0,88	0,82	0,74	0,76	0,82	0,82
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,57	0,66	0,74	0,57	0,57	0,74	0,77	0,52	0,56	0,57
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,73	0,84	0,86	0,78	0,84	0,89	0,94	0,77	0,77	0,73
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,74	0,52	0,49	0,56	0,40	0,45	0,57	0,42	0,45	0,45
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,89	0,86	0,94	0,81	0,74	0,81	0,89	0,74	0,77	0,84
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,71	0,92	0,94	0,92	0,88	0,82	0,74	0,76	0,82	0,82

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,83	0,73	0,75	0,87	0,83	0,85	0,91	0,67	0,85	0,87
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,70	0,68	0,66	0,74	0,70	0,77	0,85	0,80	0,72	0,66
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,85	0,87	0,89	0,93	0,87	0,87	0,67	0,99	0,89	0,87
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,82	0,80	0,80	0,91	0,82	0,91	0,78	0,94	0,87	0,80
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,38	0,46	0,54	0,54	0,48	0,57	0,63	0,54	0,54	0,54
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,71	0,59	0,79	0,88	0,67	0,79	0,79	0,57	0,64	0,71
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,52	0,52	0,52	0,47	0,47	0,54	0,62	0,75	0,44	0,68
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,99	0,96	0,82	0,99	0,70	0,94	0,74	0,71	0,88	0,94
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,75	0,96	0,79	0,86	0,90	0,86	0,98	0,92	0,83	0,96
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTI											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,39	0,39	0,39	0,43	0,28	0,52	0,61	0,61	0,34	0,39
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,69	0,90	0,87	0,84	0,89	0,83	0,69	0,69	0,87	0,81
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,56	0,56	0,48	0,56	0,56	0,66	0,72	0,72	0,48	0,64
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,74	0,75	0,83	0,87	0,78	0,78	0,69	0,64	0,83	0,83
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,75	0,82	0,80	0,78	0,75	0,63	0,72	0,61	0,68	0,52
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,42	0,42	0,44	0,48	0,42	0,42	0,47	0,44	0,42	0,34
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,62	0,56	0,68	0,62	0,60	0,62	0,62	0,54	0,60	0,62
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,22	0,19	0,24	0,24	0,24	0,29	0,39	0,42	0,34	0,39
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,89	0,93	0,89	0,96	1,00	0,66	0,59	0,59	0,59	0,59
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,55	0,47	0,55	0,55	0,63	0,45	0,42	0,39	0,37	0,45
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,54	0,50	0,58	0,66	0,66	0,44	0,50	0,33	0,44	0,38
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,44	0,37	0,61	0,69	0,65	0,35	0,61	0,52	0,73	0,46

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Харків»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,61	0,58	0,54	0,64	0,39	0,53	0,48	0,58	0,50	0,58
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,86	0,89	0,86	0,83	0,76	0,70	0,73	0,76	0,76	0,88
IS3	Рентабельність інвестицій	0,24	0,30	0,28	0,31	0,26	0,27	0,27	0,32	0,35	0,84
IS4	Фінансовий ліверидж	0,36	0,32	0,29	0,34	0,42	0,42	0,28	0,35	0,42	0,63
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,44	0,48	0,41	0,38	0,41	0,46	0,38	0,40	0,71	0,63
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,52	0,48	0,49	0,47	0,46	0,44	0,39	0,43	0,47	0,56
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,36	0,38	0,43	0,36	0,36	0,41	0,38	0,35	0,29	0,69
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,38	0,46	0,43	0,40	0,43	0,43	0,36	0,41	0,43	0,64
RS4	Рентабельність активів	0,17	0,20	0,22	0,20	0,26	0,33	0,36	0,30	0,33	0,45
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,56	0,53	0,58	0,60	0,53	0,48	0,47	0,55	0,40	0,43
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,40	0,48	0,48	0,54	0,49	0,47	0,44	0,42	0,47	0,53
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,33	0,39	0,45	0,45	0,38	0,45	0,30	0,61	0,36	0,42
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,26	0,30	0,31	0,30	0,33	0,39	0,37	0,62	0,42	0,41
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,73	0,69	0,89	0,48	0,56	0,59	0,62	0,56	0,51	0,42
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,25	0,46	0,33	0,46	0,33	0,51	0,46	0,46	0,51	0,46
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,35	0,33	0,37	0,27	0,31	0,41	0,29	0,31	0,32	0,57
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,73	0,77	0,73	0,85	0,70	0,61	0,52	0,59	0,70	0,75
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,63	0,33	0,25	0,63	0,46	0,46	0,58	0,63	0,33	0,33
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,41	0,22	0,26	0,31	0,31	0,29	0,34	0,36	0,31	0,31
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,39	0,51	0,56	0,43	0,51	0,51	0,36	0,40	0,50	0,30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,30	0,32	0,34	0,21	0,41	0,50	0,57	0,47	0,44	0,54
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,24	0,29	0,31	0,29	0,37	0,47	0,69	0,69	0,83	0,92
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,54	0,65	0,65	0,73	0,66	0,63	0,59	0,69	0,89	0,86
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	0,41	0,42	0,41	0,45	0,53	0,50	0,90	0,87	0,98
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,68	0,73	0,73	0,73	0,70	0,56	0,59	0,52	0,39	0,44
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,76	0,79	0,76	0,71	0,74	0,49	0,73	0,62	0,76	0,64
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,56	0,62	0,47	0,74	0,52	0,78	0,79	0,52	0,59	0,56
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,39	0,49	0,42	0,44	0,39	0,42	0,35	0,50	0,54	0,57
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,46	0,41	0,52	0,71	0,50	0,47	0,59	0,70	0,56	0,66
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,35	0,41	0,41	0,34	0,41	0,33	0,26	0,25	0,64	0,65
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,23	0,28	0,26	0,29	0,25	0,22	0,16	0,22	0,68	0,57
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,51	0,58	0,63	0,51	0,41	0,63	0,67	0,46	0,48	0,51
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,62	0,71	0,73	0,65	0,73	0,79	0,76	0,65	0,65	0,74
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,47	0,44	0,50	0,42	0,37	0,32	0,35	0,42	0,39	0,36
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,54	0,52	0,57	0,49	0,45	0,49	0,54	0,45	0,47	0,51
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,43	0,55	0,57	0,55	0,54	0,50	0,45	0,46	0,50	0,50
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,35	0,40	0,45	0,35	0,35	0,45	0,47	0,32	0,34	0,35
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,45	0,51	0,52	0,48	0,51	0,54	0,57	0,47	0,47	0,45
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,45	0,32	0,30	0,34	0,24	0,27	0,35	0,26	0,27	0,27
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,54	0,52	0,57	0,49	0,45	0,49	0,54	0,45	0,47	0,51
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,43	0,56	0,57	0,56	0,54	0,50	0,45	0,46	0,50	0,50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,54	0,47	0,49	0,57	0,54	0,55	0,59	0,44	0,55	0,57
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,46	0,44	0,43	0,48	0,46	0,50	0,55	0,52	0,47	0,43
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,55	0,57	0,58	0,60	0,57	0,57	0,44	0,64	0,58	0,57
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,53	0,52	0,52	0,59	0,53	0,59	0,51	0,61	0,57	0,52
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,25	0,31	0,36	0,36	0,32	0,38	0,42	0,36	0,36	0,36
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,48	0,40	0,53	0,59	0,45	0,53	0,53	0,38	0,43	0,48
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,35	0,35	0,35	0,31	0,31	0,36	0,42	0,50	0,29	0,46
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,66	0,64	0,55	0,66	0,47	0,63	0,50	0,48	0,59	0,63
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,50	0,64	0,53	0,58	0,60	0,58	0,66	0,62	0,56	0,64
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTI											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,25	0,25	0,25	0,28	0,18	0,34	0,40	0,40	0,22	0,25
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,45	0,59	0,57	0,55	0,58	0,54	0,45	0,45	0,57	0,53
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,36	0,36	0,31	0,36	0,36	0,43	0,47	0,47	0,31	0,42
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,48	0,49	0,54	0,57	0,51	0,51	0,45	0,42	0,54	0,54
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,49	0,53	0,52	0,51	0,49	0,41	0,47	0,40	0,44	0,34
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,27	0,27	0,29	0,31	0,27	0,27	0,31	0,29	0,27	0,22
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,40	0,36	0,44	0,40	0,39	0,40	0,40	0,35	0,39	0,40
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,14	0,12	0,16	0,16	0,16	0,19	0,25	0,27	0,22	0,25
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,58	0,60	0,58	0,62	0,65	0,43	0,38	0,38	0,38	0,38
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,36	0,31	0,36	0,36	0,41	0,29	0,27	0,25	0,24	0,29
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,35	0,33	0,38	0,43	0,43	0,29	0,33	0,21	0,29	0,25
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,29	0,24	0,40	0,45	0,42	0,23	0,40	0,34	0,47	0,30

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готелі Трускавця» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,41	0,39	0,36	0,43	0,26	0,36	0,32	0,39	0,34	0,39
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,58	0,60	0,58	0,56	0,51	0,47	0,49	0,51	0,51	0,59
IS3	Рентабельність інвестицій	0,16	0,20	0,19	0,21	0,17	0,18	0,18	0,21	0,23	0,56
IS4	Фінансовий ліверидж	0,24	0,21	0,19	0,23	0,28	0,28	0,19	0,23	0,28	0,42
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,29	0,32	0,27	0,25	0,27	0,31	0,25	0,27	0,48	0,42
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,34	0,31	0,32	0,31	0,30	0,29	0,25	0,28	0,31	0,36
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,23	0,25	0,28	0,23	0,23	0,27	0,25	0,23	0,19	0,45
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,25	0,30	0,28	0,26	0,28	0,28	0,23	0,27	0,28	0,42
RS4	Рентабельність активів	0,11	0,13	0,14	0,13	0,17	0,21	0,23	0,20	0,21	0,29
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,38	0,36	0,39	0,40	0,36	0,32	0,31	0,37	0,27	0,29
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,32	0,32	0,36	0,33	0,31	0,29	0,28	0,31	0,36
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,22	0,26	0,30	0,30	0,25	0,30	0,20	0,41	0,24	0,28
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,17	0,20	0,21	0,20	0,22	0,26	0,25	0,42	0,28	0,27
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,49	0,46	0,60	0,32	0,38	0,40	0,42	0,38	0,34	0,28
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,63	0,45	0,32	0,45	0,32	0,50	0,45	0,45	0,50	0,45
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,32	0,30	0,33	0,24	0,28	0,37	0,26	0,28	0,29	0,51
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,66	0,69	0,66	0,77	0,63	0,55	0,47	0,53	0,63	0,68
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,62	0,32	0,25	0,62	0,45	0,45	0,57	0,62	0,32	0,32
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,37	0,20	0,23	0,28	0,28	0,26	0,31	0,32	0,28	0,28
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,35	0,46	0,50	0,39	0,46	0,46	0,32	0,36	0,45	0,27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,25	0,27	0,29	0,18	0,34	0,42	0,48	0,39	0,37	0,45
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,20	0,24	0,26	0,24	0,31	0,39	0,58	0,58	0,70	0,77
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,45	0,55	0,55	0,61	0,55	0,53	0,50	0,58	0,75	0,72
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,29	0,34	0,35	0,34	0,38	0,45	0,42	0,76	0,73	0,82
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,46	0,49	0,49	0,49	0,47	0,38	0,40	0,35	0,26	0,29
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,51	0,53	0,51	0,48	0,50	0,33	0,49	0,42	0,51	0,43
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,38	0,42	0,31	0,50	0,35	0,52	0,53	0,35	0,40	0,38
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,26	0,33	0,28	0,29	0,26	0,28	0,23	0,34	0,36	0,38
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,31	0,27	0,35	0,48	0,34	0,31	0,40	0,47	0,38	0,44
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,23	0,27	0,27	0,23	0,27	0,22	0,17	0,17	0,43	0,44
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,15	0,19	0,17	0,19	0,17	0,15	0,11	0,15	0,46	0,38
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,34	0,39	0,42	0,34	0,27	0,42	0,45	0,31	0,32	0,34
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,42	0,48	0,49	0,44	0,49	0,53	0,51	0,44	0,44	0,50
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,31	0,29	0,34	0,28	0,25	0,21	0,23	0,28	0,26	0,24
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,33	0,32	0,35	0,30	0,27	0,30	0,33	0,27	0,29	0,31
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,26	0,34	0,35	0,34	0,33	0,31	0,27	0,28	0,31	0,31
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,21	0,24	0,27	0,21	0,21	0,27	0,29	0,20	0,21	0,21
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,27	0,31	0,32	0,29	0,31	0,33	0,35	0,29	0,29	0,27
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,27	0,20	0,18	0,21	0,15	0,16	0,21	0,16	0,16	0,16
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,33	0,32	0,35	0,30	0,27	0,30	0,33	0,27	0,29	0,31
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,26	0,34	0,35	0,34	0,33	0,31	0,27	0,28	0,31	0,31

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,45	0,39	0,41	0,48	0,45	0,46	0,50	0,37	0,46	0,48
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,39	0,37	0,36	0,40	0,39	0,42	0,46	0,44	0,39	0,36
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,46	0,48	0,49	0,50	0,48	0,48	0,37	0,54	0,49	0,48
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,45	0,44	0,44	0,50	0,45	0,50	0,43	0,51	0,48	0,44
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,17	0,21	0,24	0,24	0,21	0,25	0,28	0,24	0,24	0,24
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,32	0,27	0,36	0,40	0,30	0,36	0,36	0,25	0,29	0,32
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,23	0,23	0,23	0,21	0,21	0,24	0,28	0,34	0,19	0,31
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,44	0,43	0,37	0,44	0,31	0,42	0,34	0,32	0,40	0,42
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,34	0,43	0,36	0,39	0,40	0,39	0,44	0,42	0,38	0,43
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНOSTI											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,21	0,21	0,21	0,24	0,15	0,29	0,34	0,34	0,18	0,21
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,38	0,50	0,48	0,46	0,49	0,45	0,38	0,38	0,48	0,45
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,30	0,30	0,26	0,30	0,30	0,36	0,39	0,39	0,26	0,35
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,40	0,41	0,45	0,48	0,43	0,43	0,38	0,35	0,45	0,45
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,41	0,45	0,44	0,43	0,41	0,34	0,39	0,34	0,37	0,29
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,23	0,23	0,24	0,26	0,23	0,23	0,26	0,24	0,23	0,18
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,34	0,30	0,37	0,34	0,33	0,34	0,34	0,29	0,33	0,34
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,12	0,10	0,13	0,13	0,13	0,16	0,21	0,23	0,18	0,21
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,49	0,50	0,49	0,52	0,55	0,36	0,32	0,32	0,32	0,32
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,30	0,26	0,30	0,30	0,34	0,24	0,23	0,21	0,20	0,24
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,29	0,28	0,32	0,36	0,36	0,24	0,28	0,18	0,24	0,21
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,24	0,20	0,34	0,38	0,35	0,19	0,34	0,29	0,39	0,25

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,42	0,41	0,36	0,38	0,34	0,44	0,33	0,31	0,34	0,31
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,34	0,30	0,33	0,39	0,33	0,38	0,28	0,27	0,22	0,22
IS3	Рентабельність інвестицій	0,30	0,29	0,26	0,26	0,31	0,22	0,20	0,22	0,18	0,26
IS4	Фінансовий ліверидж	0,17	0,20	0,25	0,20	0,24	0,29	0,30	0,21	0,15	0,14
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,22	0,26	0,18	0,14	0,18	0,15	0,18	0,20	0,17	0,15
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,34	0,37	0,41	0,34	0,35	0,39	0,38	0,34	0,36	0,31
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,37	0,44	0,40	0,38	0,40	0,42	0,35	0,35	0,37	0,34
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,30	0,35	0,40	0,40	0,34	0,40	0,33	0,26	0,25	0,35
RS4	Рентабельність активів	0,23	0,26	0,28	0,26	0,30	0,27	0,25	0,31	0,26	0,25
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,38	0,37	0,35	0,37	0,38	0,38	0,35	0,38	0,40	0,41
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,35	0,31	0,33	0,31	0,29	0,28	0,31	0,34	0,41
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,26	0,26	0,31	0,29	0,32	0,28	0,25	0,18	0,25	0,27
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,32	0,25	0,28	0,35	0,39	0,33	0,23	0,27	0,34	0,32
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,27	0,25	0,19	0,22	0,25	0,26	0,27	0,25	0,23	0,27
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,04
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,19	0,27	0,23	0,19	0,19	0,17	0,21	0,20	0,16	0,17
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,17	0,19	0,17	0,19	0,16	0,14	0,13	0,13	0,16	0,17
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,05	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04	0,03	0,04	0,04
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,19	0,22	0,23	0,25	0,22	0,17	0,19	0,17	0,16	0,13

Продовження табл. Ж.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,04	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,02	0,05	0,04	0,05
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,09	0,10	0,11	0,07	0,07	0,11	0,13	0,10	0,09	0,11
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,17	0,13	0,16	0,15	0,16	0,13	0,14	0,14	0,17	0,19
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,23	0,16	0,19	0,17	0,19	0,22	0,22	0,15	0,19	0,22
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,16	0,13	0,16	0,13	0,11	0,14	0,17	0,16	0,17
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,28	0,31	0,31	0,31	0,28	0,23	0,25	0,21	0,16	0,17
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,31	0,32	0,31	0,29	0,34	0,20	0,28	0,25	0,31	0,26
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,23	0,25	0,19	0,28	0,22	0,28	0,32	0,22	0,25	0,23
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,17	0,21	0,19	0,19	0,17	0,19	0,16	0,22	0,23	0,25
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,19	0,17	0,22	0,28	0,22	0,19	0,25	0,28	0,23	0,27
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,28	0,28	0,29	0,25	0,23	0,25	0,28	0,23	0,25	0,26
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,32	0,41	0,43	0,41	0,40	0,37	0,34	0,35	0,37	0,37
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,19	0,20	0,23	0,19	0,19	0,23	0,25	0,16	0,17	0,19
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,25	0,26	0,27	0,25	0,26	0,28	0,29	0,25	0,25	0,25
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,23	0,16	0,15	0,17	0,13	0,14	0,19	0,13	0,14	0,14
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,34	0,33	0,35	0,30	0,28	0,30	0,34	0,28	0,30	0,31
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,38	0,50	0,51	0,50	0,47	0,44	0,40	0,42	0,44	0,44
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,22	0,25	0,28	0,23	0,22	0,28	0,30	0,19	0,21	0,22
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,30	0,31	0,33	0,30	0,32	0,34	0,35	0,30	0,30	0,30
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,27	0,19	0,18	0,20	0,15	0,17	0,23	0,16	0,17	0,18
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,34	0,33	0,35	0,30	0,28	0,30	0,34	0,28	0,30	0,31
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,38	0,50	0,51	0,50	0,47	0,44	0,40	0,42	0,44	0,44
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,38	0,37	0,40	0,34	0,32	0,34	0,38	0,32	0,33	0,35

Продовження табл. Ж.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,29	0,28	0,27	0,32	0,29	0,32	0,35	0,33	0,30	0,27
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,30	0,30	0,32	0,33	0,31	0,39	0,38	0,35	0,32	0,31
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,32	0,31	0,30	0,35	0,32	0,35	0,37	0,36	0,33	0,30
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,08	0,10	0,11	0,11	0,10	0,12	0,14	0,11	0,11	0,11
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,17	0,14	0,18	0,20	0,16	0,18	0,18	0,14	0,15	0,17
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,11	0,11	0,11	0,10	0,10	0,11	0,14	0,17	0,09	0,15
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,23	0,24	0,26	0,30	0,23	0,22	0,18	0,17	0,20	0,22
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,26	0,30	0,30	0,30	0,28	0,23	0,22	0,23	0,27	0,26
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,12	0,12	0,13	0,13	0,08	0,16	0,18	0,18	0,10	0,12
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,30	0,40	0,38	0,37	0,39	0,36	0,30	0,31	0,38	0,35
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,18	0,19	0,16	0,19	0,19	0,23	0,25	0,25	0,16	0,21
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,32	0,33	0,36	0,38	0,35	0,34	0,31	0,29	0,36	0,36
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,33	0,37	0,34	0,35	0,34	0,33	0,32	0,28	0,31	0,34
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,25	0,25	0,27	0,30	0,25	0,26	0,29	0,27	0,25	0,20
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,30	0,27	0,33	0,30	0,29	0,30	0,31	0,26	0,29	0,30
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,13	0,13	0,14	0,15	0,14	0,19	0,24	0,25	0,22	0,24
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,32	0,34	0,31	0,34	0,35	0,31	0,29	0,28	0,27	0,29
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,28	0,24	0,29	0,29	0,32	0,29	0,28	0,26	0,24	0,30
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,20	0,20	0,23	0,26	0,26	0,22	0,26	0,17	0,22	0,20
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,18	0,16	0,17	0,19	0,17	0,20	0,23	0,22	0,23	0,20

Таблиця Ж.17

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель Голосіївський» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,78	0,75	0,67	0,70	0,62	0,81	0,61	0,58	0,62	0,58
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,62	0,57	0,61	0,73	0,61	0,70	0,52	0,51	0,42	0,41
IS3	Рентабельність інвестицій	0,57	0,54	0,48	0,49	0,58	0,42	0,38	0,42	0,32	0,48
IS4	Фінансовий ліверидж	0,30	0,38	0,46	0,38	0,45	0,54	0,57	0,39	0,28	0,25
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,42	0,48	0,33	0,46	0,32	0,58	0,52	0,38	0,41	0,28
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,63	0,70	0,77	0,63	0,67	0,74	0,72	0,63	0,68	0,59
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,70	0,83	0,76	0,72	0,76	0,79	0,67	0,67	0,70	0,63
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,56	0,67	0,76	0,76	0,63	0,76	0,61	0,49	0,47	0,67
RS4	Рентабельність активів	0,43	0,50	0,52	0,50	0,56	0,52	0,47	0,59	0,49	0,47
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,74	0,72	0,69	0,72	0,74	0,75	0,67	0,74	0,78	0,80
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,59	0,67	0,61	0,64	0,59	0,58	0,54	0,59	0,66	0,80
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,50	0,50	0,61	0,58	0,62	0,54	0,48	0,35	0,48	0,53
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,62	0,50	0,54	0,67	0,75	0,64	0,45	0,53	0,67	0,62
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,53	0,50	0,37	0,42	0,48	0,50	0,53	0,48	0,45	0,53
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,07	0,02	0,09	0,09	0,11	0,09	0,07	0,07	0,04	0,15
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,70	1,01	0,88	0,70	0,73	0,64	0,79	0,77	0,62	0,66
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,64	0,70	0,64	0,73	0,62	0,55	0,48	0,51	0,62	0,66
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,19	0,16	0,10	0,06	0,10	0,10	0,16	0,13	0,13	0,13
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,70	0,83	0,86	0,93	0,83	0,64	0,70	0,64	0,58	0,48

Продовження табл. Ж.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,10	0,13	0,10	0,06	0,13	0,13	0,10	0,06	0,03	0,06
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,35	0,38	0,43	0,27	0,24	0,41	0,49	0,38	0,35	0,43
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,65	0,49	0,59	0,57	0,62	0,51	0,54	0,54	0,65	0,70
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,89	0,62	0,70	0,65	0,73	0,84	0,84	0,57	0,70	0,84
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,57	0,62	0,49	0,59	0,49	0,41	0,54	0,65	0,62	0,68
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,71	0,78	0,80	0,78	0,71	0,58	0,63	0,54	0,41	0,44
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,80	0,83	0,78	0,73	0,87	0,53	0,71	0,65	0,78	0,68
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,58	0,65	0,49	0,71	0,54	0,71	0,83	0,56	0,63	0,60
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,43	0,54	0,48	0,49	0,43	0,48	0,39	0,56	0,60	0,63
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,48	0,43	0,56	0,71	0,54	0,49	0,63	0,71	0,60	0,70
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,61	0,60	0,64	0,55	0,51	0,55	0,61	0,51	0,53	0,56
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,69	0,90	0,92	0,90	0,86	0,79	0,73	0,75	0,79	0,79
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,40	0,44	0,51	0,42	0,40	0,51	0,53	0,35	0,38	0,40
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,53	0,56	0,59	0,53	0,57	0,61	0,64	0,53	0,53	0,53
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,49	0,35	0,33	0,36	0,27	0,30	0,42	0,29	0,30	0,31
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,57	0,56	0,60	0,51	0,48	0,51	0,57	0,48	0,50	0,53
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,65	0,84	0,87	0,84	0,80	0,75	0,68	0,71	0,75	0,75
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,38	0,42	0,48	0,39	0,38	0,48	0,50	0,33	0,35	0,38
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,50	0,53	0,56	0,50	0,54	0,57	0,60	0,50	0,50	0,50
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,47	0,33	0,32	0,35	0,26	0,29	0,39	0,27	0,29	0,30
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,57	0,56	0,60	0,51	0,48	0,51	0,57	0,48	0,50	0,53
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,65	0,84	0,87	0,84	0,80	0,75	0,68	0,71	0,75	0,75
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,78	0,71	0,74	0,81	0,78	0,80	0,87	0,63	0,80	0,83

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,68	0,75	0,74	0,86	0,78	0,87	0,95	0,89	0,81	0,74
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,62	0,81	0,86	0,89	0,83	0,64	0,76	0,93	0,86	0,83
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,86	0,83	0,81	0,93	0,86	0,95	0,76	0,96	0,89	0,81
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,23	0,28	0,33	0,33	0,30	0,35	0,38	0,33	0,33	0,33
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,48	0,40	0,53	0,58	0,45	0,53	0,53	0,38	0,43	0,48
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,33	0,33	0,33	0,30	0,30	0,33	0,40	0,48	0,25	0,43
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,65	0,68	0,73	0,83	0,65	0,63	0,50	0,48	0,58	0,63
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,75	0,83	0,83	0,83	0,80	0,65	0,63	0,65	0,78	0,75
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,31	0,31	0,32	0,34	0,22	0,41	0,47	0,47	0,25	0,31
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,77	0,84	0,97	0,95	0,99	0,92	0,77	0,77	0,97	0,90
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,47	0,47	0,41	0,49	0,49	0,58	0,65	0,65	0,41	0,54
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,83	0,85	0,92	0,97	0,88	0,86	0,77	0,74	0,92	0,92
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,72	0,81	0,76	0,77	0,74	0,72	0,68	0,61	0,67	0,74
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,54	0,56	0,59	0,67	0,56	0,56	0,65	0,59	0,54	0,45
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,67	0,59	0,72	0,67	0,63	0,67	0,67	0,56	0,65	0,67
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,29	0,27	0,31	0,34	0,31	0,41	0,52	0,56	0,47	0,52
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,86	0,88	0,83	0,90	0,94	0,83	0,76	0,74	0,72	0,76
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,74	0,63	0,76	0,76	0,85	0,77	0,74	0,68	0,63	0,79
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,54	0,52	0,61	0,70	0,70	0,59	0,70	0,47	0,58	0,52
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,47	0,41	0,47	0,49	0,47	0,52	0,61	0,58	0,59	0,52

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель «Театральний»» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,74	0,56	0,59	0,62	0,54	0,59	0,36	0,32	0,38	0,48
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,80	0,65	0,68	0,71	0,62	0,54	0,41	0,47	0,53	0,59
IS3	Рентабельність інвестицій	0,59	0,51	0,54	0,59	0,48	0,53	0,39	0,36	0,41	0,44
IS4	Фінансовий ліверидж	0,53	0,78	0,53	0,48	0,57	0,54	0,39	0,32	0,36	0,38
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,44	0,48	0,44	0,41	0,51	0,53	0,38	0,39	0,38	0,41
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,69	0,88	0,75	0,79	0,75	0,73	0,66	0,69	0,64	0,69
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,51	0,48	0,42	0,56	0,59	0,61	0,56	0,66	0,48	0,56
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,51	0,59	0,60	0,66	0,62	0,66	0,61	0,56	0,61	0,62
RS4	Рентабельність активів	0,66	0,56	0,48	0,49	0,52	0,56	0,57	0,61	0,52	0,61
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,68	0,77	0,68	0,58	0,57	0,62	0,70	0,68	0,84	0,74
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,77	0,73	0,76	0,92	0,84	0,69	0,86	0,77	0,70	0,74
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,70	0,62	0,79	0,84	0,74	0,73	0,79	0,75	0,77	0,70
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,70	0,69	0,74	0,77	0,69	0,72	0,74	0,84	0,72	0,68
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,69	0,64	0,77	0,94	0,88	0,90	0,80	0,79	0,85	0,80
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,19	0,11	0,13	0,19	0,17	0,34	0,38	0,06	0,15	0,25
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,82	0,97	0,84	0,78	0,84	0,67	0,63	0,59	0,67	0,84
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,55	0,48	0,50	0,76	0,63	0,69	0,61	0,48	0,48	0,50
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,50	0,62	0,50	0,47	0,50	0,50	0,62	0,53	0,56	0,56
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,68	0,81	0,56	0,62	0,62	0,56	0,68	0,62	0,71	0,74

Продовження табл. Ж.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,56	0,53	0,50	0,43	0,53	0,47	0,50	0,56	0,65	0,53
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,25	0,27	0,29	0,38	0,23	0,34	0,42	0,34	0,23	0,32
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,84	0,89	0,89	0,76	0,82	0,70	0,74	0,72	0,84	0,89
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,76	0,61	0,70	0,70	0,68	0,61	0,68	0,61	0,67	0,68
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,49	0,53	0,55	0,57	0,68	0,53	0,72	0,46	0,38	0,42
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,80	0,74	0,76	0,74	0,71	0,78	0,82	0,74	0,77	0,79
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,83	0,88	0,82	0,83	0,90	0,86	0,94	0,83	0,82	0,86
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,67	0,66	0,70	0,71	0,76	0,79	0,83	0,65	0,62	0,68
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,52	0,41	0,43	0,49	0,52	0,55	0,64	0,42	0,43	0,44
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,49	0,53	0,56	0,67	0,53	0,62	0,70	0,47	0,49	0,53
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,64	0,62	0,66	0,56	0,53	0,56	0,64	0,53	0,55	0,58
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,71	0,92	0,96	0,92	0,89	0,82	0,76	0,78	0,82	0,82
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,42	0,46	0,53	0,43	0,42	0,53	0,55	0,36	0,38	0,42
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,55	0,58	0,60	0,55	0,59	0,64	0,66	0,55	0,55	0,55
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,52	0,36	0,34	0,37	0,29	0,31	0,43	0,30	0,31	0,32
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,77	0,83	0,76	0,70	0,77	0,78	0,74	0,74	0,76	0,78
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,52	0,28	0,36	0,32	0,29	0,36	0,46	0,48	0,27	0,41
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,55	0,48	0,48	0,55	0,56	0,57	0,66	0,60	0,56	0,57
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,88	0,76	0,74	0,63	0,73	0,71	0,74	0,70	0,67	0,70
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,43	0,41	0,45	0,46	0,41	0,46	0,53	0,45	0,35	0,41
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,77	0,83	0,76	0,70	0,77	0,78	0,74	0,74	0,76	0,78
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,52	0,28	0,36	0,32	0,29	0,36	0,46	0,48	0,27	0,41
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,67	0,83	0,89	0,92	0,84	1,08	1,10	0,97	0,89	0,85

Продовження табл. Ж.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,74	0,71	0,69	0,81	0,74	0,82	0,90	0,84	0,77	0,69
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,75	0,77	0,81	0,84	0,78	0,98	0,97	0,89	0,81	0,78
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,67	0,78	0,77	0,89	0,81	0,90	0,94	0,91	0,84	0,77
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,23	0,29	0,34	0,32	0,30	0,36	0,40	0,34	0,32	0,34
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,49	0,42	0,53	0,59	0,48	0,53	0,53	0,40	0,46	0,49
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,32	0,34	0,32	0,30	0,30	0,34	0,42	0,49	0,25	0,46
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,68	0,70	0,74	0,87	0,68	0,67	0,51	0,49	0,59	0,67
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,78	0,87	0,87	0,87	0,84	0,68	0,67	0,68	0,82	0,78
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,31	0,31	0,35	0,36	0,22	0,44	0,48	0,48	0,26	0,34
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,82	0,81	0,77	0,76	0,80	0,97	0,82	0,83	0,77	0,95
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,48	0,52	0,44	0,53	0,53	0,62	0,67	0,67	0,44	0,56
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,61	0,62	0,68	0,72	0,65	0,65	0,58	0,54	0,67	0,68
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,76	0,85	0,80	0,82	0,79	0,76	0,73	0,65	0,72	0,77
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,56	0,58	0,64	0,71	0,58	0,61	0,67	0,64	0,56	0,47
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,70	0,64	0,76	0,70	0,66	0,70	0,72	0,61	0,67	0,71
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,22	0,20	0,23	0,25	0,22	0,31	0,38	0,41	0,36	0,38
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,78	0,81	0,75	0,83	0,86	0,75	0,71	0,68	0,65	0,71
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,68	0,59	0,71	0,71	0,77	0,72	0,68	0,63	0,59	0,72
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,50	0,47	0,56	0,65	0,65	0,54	0,65	0,42	0,53	0,48
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,44	0,38	0,42	0,45	0,42	0,47	0,56	0,53	0,56	0,47

Таблиця Ж.19

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Готель на Революційній» 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
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА											
IS1	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	0,31	0,28	0,30	0,26	0,28	0,30	0,30	0,23	0,26	0,25
IS2	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	0,33	0,27	0,28	0,30	0,26	0,23	0,17	0,20	0,22	0,25
IS3	Рентабельність інвестицій	0,25	0,22	0,23	0,25	0,20	0,22	0,27	0,21	0,17	0,18
IS4	Фінансовий ліверидж	0,22	0,33	0,22	0,20	0,24	0,23	0,22	0,23	0,25	0,21
IS5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,18	0,20	0,18	0,17	0,22	0,22	0,16	0,17	0,16	0,17
СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ											
RS1	Рентабельність позикового капіталу	0,24	0,31	0,27	0,28	0,27	0,26	0,24	0,24	0,22	0,24
RS2	Рентабельність власного капіталу	0,18	0,17	0,15	0,20	0,21	0,22	0,20	0,24	0,17	0,20
RS3	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,18	0,21	0,21	0,24	0,22	0,24	0,22	0,20	0,22	0,22
RS4	Рентабельність активів	0,16	0,14	0,12	0,12	0,13	0,14	0,14	0,15	0,13	0,15
СКЛАДОВА ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ											
VS1	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	0,27	0,26	0,27	0,27	0,27	0,29	0,28	0,27	0,29	0,29
VS2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,25	0,23	0,28	0,25	0,24	0,26	0,26	0,24	0,26
VS3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,28	0,29	0,27	0,29	0,29	0,29	0,27	0,26	0,26	0,28
VS4	Тривалість фінансового циклу	0,24	0,27	0,26	0,26	0,24	0,25	0,26	0,25	0,25	0,27
VS5	Коефіцієнт якості продукції та послуг	0,24	0,26	0,26	0,28	0,26	0,27	0,24	0,24	0,26	0,24
СКЛАДОВА ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК											
DS1	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	0,07	0,04	0,05	0,07	0,06	0,13	0,15	0,02	0,06	0,10
DS2	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	0,39	0,41	0,32	0,30	0,29	0,40	0,39	0,36	0,40	0,32
DS3	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	0,18	0,18	0,20	0,29	0,25	0,27	0,23	0,18	0,18	0,20
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА											
MS1	Коефіцієнт витрат на рекламу	0,22	0,23	0,18	0,17	0,18	0,21	0,29	0,20	0,22	0,24
MS2	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	0,25	0,30	0,21	0,23	0,23	0,21	0,25	0,23	0,26	0,28

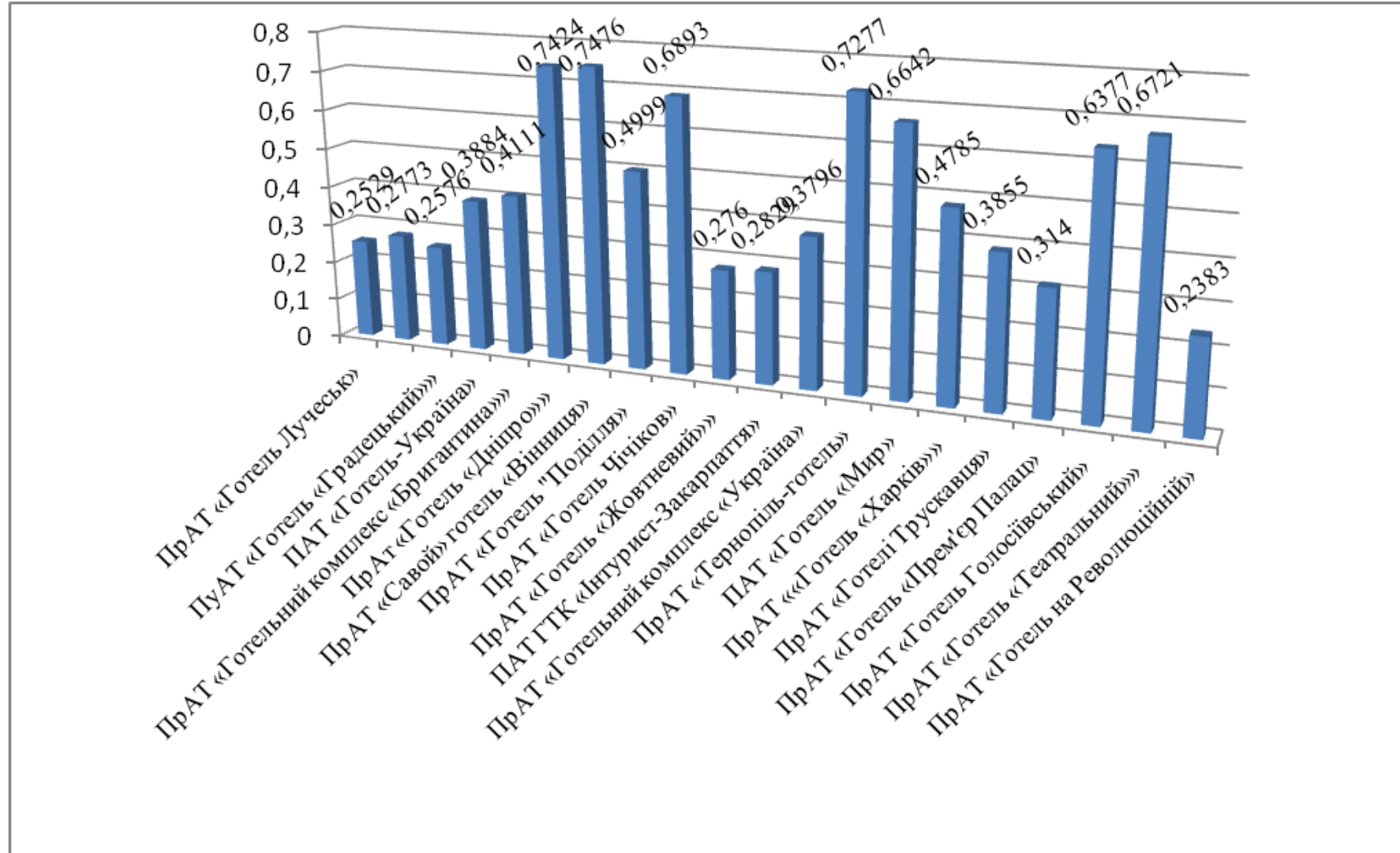
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MS3	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	0,21	0,20	0,18	0,16	0,20	0,17	0,18	0,21	0,24	0,20
СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА											
PS1	Рентабельність продукції	0,13	0,11	0,12	0,16	0,13	0,15	0,17	0,11	0,10	0,14
PS2	Коефіцієнт ліквідності	0,36	0,36	0,38	0,32	0,39	0,34	0,32	0,34	0,36	0,43
PS3	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,32	0,26	0,30	0,30	0,29	0,26	0,29	0,26	0,28	0,29
PS4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,16	0,18	0,15	0,20	0,15	0,18	0,19	0,13	0,15
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА											
YS1	Коефіцієнт ефективності управління	0,22	0,20	0,21	0,20	0,20	0,22	0,23	0,20	0,21	0,22
YS2	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	0,23	0,24	0,23	0,23	0,25	0,24	0,26	0,23	0,23	0,24
YS3	Коефіцієнт витрат на систему управління	0,19	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22	0,23	0,18	0,17	0,19
YS4	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	0,15	0,11	0,11	0,14	0,14	0,15	0,18	0,12	0,13	0,12
YS5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	0,14	0,14	0,16	0,19	0,17	0,16	0,19	0,13	0,15	0,15
СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ											
ES1	Коефіцієнт автономії	0,23	0,23	0,24	0,21	0,19	0,21	0,23	0,19	0,20	0,21
ES2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,26	0,34	0,35	0,34	0,32	0,30	0,28	0,29	0,30	0,30
ES3	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	0,16	0,17	0,19	0,16	0,16	0,19	0,20	0,13	0,14	0,16
ES4	Коефіцієнт складності конфігурації структури	0,20	0,21	0,22	0,20	0,22	0,23	0,24	0,20	0,20	0,20
ES5	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	0,19	0,13	0,12	0,14	0,10	0,12	0,16	0,11	0,12	0,12
КАДРОВА СКЛАДОВА											
OS1	Коефіцієнт використання робочого часу	0,24	0,26	0,24	0,22	0,24	0,25	0,23	0,23	0,24	0,25
OS2	Рентабельність витрат на персонал	0,16	0,09	0,12	0,10	0,09	0,12	0,14	0,15	0,08	0,13
OS3	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	0,17	0,15	0,15	0,17	0,18	0,18	0,21	0,19	0,18	0,18
OS3	Коефіцієнт сталості персоналу	0,28	0,24	0,23	0,20	0,23	0,22	0,23	0,22	0,21	0,22
OS4	Коефіцієнт плинності персоналу	0,14	0,13	0,14	0,14	0,13	0,14	0,17	0,14	0,11	0,13
OS5	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,24	0,26	0,24	0,22	0,24	0,25	0,23	0,23	0,24	0,25
OS6	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	0,16	0,09	0,12	0,10	0,09	0,12	0,14	0,15	0,08	0,13
СКЛАДОВА ВИНИКНЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ											
VS1	Коефіцієнт фінансового ризику	0,26	0,32	0,34	0,36	0,32	0,36	0,37	0,37	0,34	0,33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VS2	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	0,26	0,25	0,24	0,28	0,26	0,28	0,26	0,29	0,27	0,24
VS3	Коефіцієнт економічного ризику	0,26	0,27	0,28	0,29	0,27	0,30	0,29	0,27	0,28	0,27
VS4	Коефіцієнт валютного ризику	0,19	0,27	0,27	0,26	0,28	0,29	0,27	0,23	0,29	0,27
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА											
FS1	Витрати на придбання програмного забезпечення	0,09	0,12	0,14	0,13	0,13	0,15	0,16	0,14	0,13	0,14
FS2	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	0,20	0,17	0,22	0,24	0,20	0,22	0,22	0,16	0,18	0,20
FS3	Витрати на оновлення програмного забезпечення	0,13	0,14	0,13	0,13	0,13	0,14	0,17	0,20	0,10	0,18
FS4	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	0,28	0,29	0,30	0,36	0,28	0,27	0,21	0,20	0,24	0,27
FS5	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	0,32	0,36	0,36	0,36	0,34	0,28	0,27	0,28	0,33	0,32
СКЛАДОВА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ											
TS1	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	0,15	0,15	0,17	0,18	0,11	0,22	0,23	0,23	0,13	0,16
TS2	Коефіцієнт використання робочого часу	0,39	0,47	0,49	0,49	0,43	0,47	0,39	0,40	0,50	0,46
TS3	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	0,23	0,25	0,22	0,26	0,26	0,30	0,32	0,32	0,22	0,27
TS4	Коефіцієнт згуртованості колективу	0,21	0,21	0,23	0,24	0,22	0,22	0,19	0,18	0,23	0,23
СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ											
US1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	0,27	0,30	0,29	0,29	0,28	0,27	0,26	0,23	0,26	0,27
US2	Коефіцієнт рівня мотивування	0,20	0,21	0,23	0,25	0,21	0,22	0,24	0,23	0,20	0,17
US3	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	0,25	0,23	0,27	0,25	0,24	0,25	0,26	0,22	0,24	0,25
US4	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,08	0,07	0,08	0,09	0,08	0,11	0,14	0,15	0,13	0,14
СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ											
WS1	Коефіцієнт покриття запасів	0,23	0,24	0,22	0,24	0,25	0,22	0,21	0,20	0,19	0,21
WS2	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	0,20	0,17	0,21	0,21	0,23	0,21	0,20	0,19	0,17	0,21
WS3	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	0,25	0,29	0,22	0,24	0,24	0,21	0,29	0,23	0,21	0,24
WS4	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,28	0,26	0,28	0,28	0,23	0,24	0,27	0,26	0,27	0,24

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
ПрАТ «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

Середнє значення інтегральних показників



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 оцінки впливу ризиків

Сутність **статистичного методу** оцінки 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 оцінки 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 оцінки 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 оцінки 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 оцінки ризику на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у визначенні рівня загрози виникнення ризику шляхом вивчення міжнародного досвіду партнерства.

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 (Δt) значення деякого параметра (x) має сталі значення. Моментні й інтервальні 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 багатofакторної 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 урахувати 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 ураховувати:

- наявність статистичних даних за необхідний період;
- компетентність прогнозиста, 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.

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 і 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 багато 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 епідемій 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 очку ванної 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 перевертають об'єктивну логіку розвитку, із усім позитивним що накопичено історичним досвідом. При логічному дослідженні управлінських рішень потрібно теоретично відтворити об'єкт у сутнісних, 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 терміні «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 взаємозумовленості, 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 шаблів 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 данної 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 [19, 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 різним, 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 вище вказаного 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 являються 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 застосовують 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 вміння керівника або особи, що приймає рішення. Краще взагалі не починати справу, ніж приймати невигідні, 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.

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 менеджерів 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 жалюгідні наслідки.

Довідки про впровадження



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА ІННОВАЦІЙНА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА УСТАНОВА

вул. Богдана Хмельницького, 65-Б, м. Київ, 01054; тел./факс (44) 354-04-70, СДРІНОУ 00041467

від 26.06.2018 № 02-418/18

на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження окремих наукових результатів
дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних
наук Давиловой Оксани Юрївни
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

Фахівцями відділу підтримки інноваційних проєктів Державної інноваційної фінансово-кредитної установи Міністерства економічного розвитку та торгівлі України проаналізовано дисертаційне дослідження на тему: «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства», визначено, що робота актуальна в сучасних умовах господарювання.

Ринковий механізм функціонування економіки ставить нові вимоги до внутрішнього механізму управління підприємством, що має розроблятися як для окремих елементів, так і для підприємства в цілому. Лише за умови продукування та впровадження ефективних, креативних та адаптивних методів управління, підприємство може вийти на нові ринки.

Ці питання можуть бути успішно вирішені і розроблені саме на базі сучасної методології маркетингу, а саме, запропонований автором науково-практичний підхід щодо розробки комплексу концепції маркетинг-мікс 11Р, за результатами аналізу комплексів концепції 4Р, 7Р та 9Р доповнено двома компонентами, які в сучасних динамічних умовах відіграють велику роль, а саме: P10 – possibility – можливість та P11 – position – позиція (позиція на ринку), що надасть можливість визначити сукупність економічних відносно, які базуються на обмінних операціях між підприємствами готельно-ресторанного господарства і споживачами, які об'єднують попит і пропозицію для забезпечення купівлі-продажу готельних та ресторанних продуктів і послуг в певний час і в певному місці, та дозволяє керівництву підприємств продукувати напрямки інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що надасть можливість задовольнити попит споживачів, розширити ринки, вийти на нові конкурентні ринки, отримати додатковий дохід.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Давидовою О.Ю.

Перший заступник голови правління

 **Сокол О. І.**

Підпис: С. В.
438 (044) 354 04 70



УКРАЇНА

**ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**

майлан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
E-mail: ueki@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

03.07.2018 № 04-31/3072
на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про використання практичних рекомендацій
дисертаційного дослідження Давидової Оксани Юрївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

Сучасний стан економіки характеризується сном обсягів виробництва та диспропорціями в розвитку Харківського регіону. Зокрема, підприємства готельно-ресторанного господарства переживають сьогодні далеко не кращі часи. З розвитком ринкових стосунків на перший план висувається проблема підвищення рівня інноваційного управління розвитком підприємств. Для подолання наявного відставання потрібно не проведення окремих заходів з подолання кризи, а довгострокові інноваційні стратегії розвитку, що забезпечать завоювання нових ринків. Це, у свою чергу, припускає розробку відповідного інструментарію для аналізу чинників, визначення реального положення підприємств готельно-ресторанного господарства на ринку і оцінки їх конкурентоспроможності.

Автором в дисертаційному дослідженні проведено аналіз особливості розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України та визначено, що готельно-ресторанна сфера України є одним із суттєвих напрямів розвитку соціальної сфери. Цей вид господарської діяльності відіграє велику роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва, і відповідно, зростання життєвого рівня населення.

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

Провідні фахівці Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації ознайомились з основними пропозиціями дисертації Давидової О.Ю. та дійшли висновку, що запропонована автором стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дозволила керівництву

003055

Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації врахувати рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність та використані під час формування економічної політики Харківської обласної державної адміністрації в координаційному аспекті її діяльності.

Результати дослідження впроваджено без фінансових обов'язків перед автором Давидовою О.Ю.

Директор Департаменту



А. КОЛОС



УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА
МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

майдан Конституції, 7,
 м. Харків, 61200
 тел.: +38 (057) 760-73-69
 факс: +38 (057) 760-79-51

УКРАИНА

ХАРЬКОВСКИЙ
ГОРОДСКОЙ СОВЕТ
ХАРЬКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ

площадь Конституции, 7,
 г. Харьков, 61200
 тел.: +38 (057) 760-73-69
 факс: +38 (057) 760-79-51



25.08.2018 № 05-141/28

на № _____

ДОВІДКА

**про впровадження окремих наукових результатів
 дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора
 економічних наук Давидової Оксани Юрївни
 на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
 готельно-ресторанного господарства»**

Вдосконалення методів управління і управління в цілому на підприємстві будь-якої галузі економіки відіграє визначальну роль. Від цілеспрямованої і планомірної організації роботи з цієї проблеми значною мірою залежить потенціал управління, його здатність забезпечити зростання ефективності виробництва продукції та рівня надання послуг. З цієї позиції актуальність наукових досліджень не викликає сумніву. Зокрема — щодо підприємств готельно-ресторанного господарства.

Особливий інтерес до дослідження з боку управлінського апарату виконавчого комітету Харківської міської ради було привернуто вивчення питання формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що може стати передумовою для стійкого та забезпечити ефективний розвиток туристичної галузі Харківського регіону.

Фахівцями виконавчого комітету Харківської міської ради в аспекті контролюючих та коригуючих функцій було вивчено і прийнято до впровадження в управлінську діяльність науково-практичний підхід до розробки системи інноваційного управління розвитком підприємств, що ґрунтується на синтезі методологічних аспектів гносеологічних корінь та

основних напрямках інноватики, з урахуванням компонент та принципів інноватики, що є основою проведення оцінки, тестування та прогнозування результатів інноваційного управління розвитком підприємств, для формування комплексу програм розвитку підприємств з метою уникнення кризових, економічно недоцільних втрат та підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Давидовою О.Ю.

Заступник міського голови,
керуючий справами виконавчого
комітету міської ради,
к.е.н., доцент



Г. М. Чисетова-Терашвілі



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ І ПРОМІСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР
СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ»
(ДП «Харківстандартметрологія»)

№16-10 від 02.07.2018

ДОВІДКА

**про впровадження окремих результатів
дисертаційного дослідження Давидової Оксани Юріївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо формування методології інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства були виконані на підставі комплексного дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду науково-теоретичного обґрунтування особливостей втілення на практичному рівні позитивів інноваційного управління розвитком у діяльність реального сектору економіки.

Особливий інтерес до дослідження з боку організаційно-управлінського апарату ДП «Харківстандартметрологія» було привернуто глибиною вивчення питання формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що може стати дієвою передумовою для стійкого розвитку, що в майбутньому забезпечить комплексний розвиток підприємства.

Фахівцями ДП «Харківстандартметрологія» було визначено і прийнято до впровадження в управлінську діяльність підприємства науково-методологічний підхід до генерування ефективних рішень інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі сучасного інноваційного модельно-інформаційного комплексу та методів імітаційного моделювання, що надасть можливість визначати обумовлюючі чинники й організувати поступовий процес формалізації поведінки підприємства як економічної системи під впливом інноваційних управлінських рішень та дозволяє обрати оптимальний сценарій розвитку.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Давидовою О.Ю.

Інженер I категорії ВСЛХП
ДП «Харківстандартметрологія»,
аудитор з сертифікації послуг з
тимчасового розміщення (проживання)
та послуг ресторанного господарства



М. О. Пелипенко

000288



**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«СХІДНИЙ ЕКСПЕРТНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР
ДЕРЖПРАЦІ»**

Код за ЄДРПОУ 21224850

Україна, 61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 72

Тел.: (057) 700-54-13

Факс: (057) 719-40-27

e-mail: vostetc@gmail.com [http:// www.vostetc.kharkov.ua](http://www.vostetc.kharkov.ua)

№ 03-16/19 від 27.06.2018

ДОВІДКА

**про впровадження окремих наукових результатів
дисертаційного дослідження Давидової О.Ю.**

**на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства», що подано на здобуття наукового
ступеня доктора економічних наук**

Світові економічні тренди демонструють об'єктивну необхідність забезпечення інноваційного управління розвитком підприємства як передумови його виживання у глобальному конкурентному середовищі. Для вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства забезпечення інноваційного управління розвитком є, по суті, єдиною передумовою їх виживання та потенційного виходу на світові ринки. У цьому контексті мова йде не лише про технологічні чи продуктові інновації, які в силу нестачі ресурсного забезпечення діяльності становлять неабиякі проблеми щодо реалізації, але й про управлінські, маркетингові та організаційні інновації.

Провідні фахівці **Державного підприємства «Східний експертно-технічний центр Держпраці»** ознайомились з основними пропозиціями за дисертацією Давидовою О.Ю. та дійшли висновку, що отримані результати мають науково-практичне значення та можуть бути прийняті до впровадження. Розроблений автором інтегрований механізм інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства надає можливість визначити взаємозв'язки між складовими забезпечення, етапами вирішення задач та механізмами формування інноваційної активності в системі управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства для досягнення його ефективності в сучасних змінних умовах функціонування, що дозволяє розробити структурно-якісну систему інноваційних управлінських методів і форм діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства та забезпечувати їх розвиток та підставі визначення необхідних та достатніх умов взаємодії його структурних елементів.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Давидовою О.Ю.

В.о.директора



Р. Я. Протопопов

**Україна
ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ІРИС»**

61001 м. Харків вул. Святодухівська, 6-А
Р/р: 26004445720100 в АТ «Укрсиббанк»
м. Харків, МФО 351005, ЄДРПОУ 38633583
ПІН 386335820345, Єв-во ПДВ 200126105



Тел.: (057) 732-20-02

**Украина
ОБЩЕСТВО С
ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ИРИС»**

61001 г. Харьков ул. Святодуховская, 6-А
Р/с: 26004445720100 в АО «Укрсиббанк»
г. Харьков, МФО 351005, ЄДРПОУ 38633583
ИНН 386335820345, Єв-во НДС 200126105

N21/5 big 2.505.2018

ДОВІДКА

**про використання практичних рекомендацій окремих наукових положень
дисертаційного дослідження Давидової О.Ю.
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

За умов обмеженості інвестиційних ресурсів актуальною стає проблема вибору пріоритетних напрямів інвестування, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємств готельно-ресторанного господарства. Сучасні ринкові умови зумовлюють необхідність впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення подальшого завоювання ринків. В нестабільних внутрішніх та зовнішніх умовах існує потреба в активізації інноваційного управління розвитком підприємств з метою збереження, підвищення та забезпечення подальшого стійкого зростання.

Рішення про інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має, в певній мірі, невизначеності, воно має бути прийняте за результатами оцінки та аналізу впливу можливих несприятливих подій у майбутньому, з урахуванням ризикових ситуацій.

В рамках дисертаційного дослідження автором запропоновано теоретико-методичний підхід щодо оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, який дозволив керівництву готельно-ресторанного комплексу «IRIS art HOTEL» проаналізувати реальний стан функціонування підприємств та розробити заходи щодо покращення діяльності роботи, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, шляхом продукування інноваційних управлінських рішень.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність та використані у діяльності готельно-ресторанного комплексу «IRIS art HOTEL».

Результати дослідження впроваджено без фінансових обов'язків перед автором Давидовою О.Ю.

Директор



Д.Є. Борисовський



М.І.В. Виг 12.04.2018

ДОВІДКА

**про впровадження окремих наукових результатів
дисертаційного дослідження Давидової Оксани Юрївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

Нині особливо актуальною потребою в процесі функціонування сучасного підприємства є продукування та впровадження інноваційного управління його розвитком. Таке інноваційне управління розвитком підприємства дає змогу підтримувати рівень конкурентоспроможності, зміцнювати позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках та ін.

Складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем у період розвитку підприємства потребують нових ідей і підходів, що поглиблюють перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності.

Отже, отримані результати дисертаційної роботи Давидової О.Ю. мають наукове та практичне значення. Особливий інтерес викликає 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, який надає можливість ТОВ «ГОТЕЛЬ КІРОФФ» визначати обумовлюючі чинники й організувати поступовий процес формалізації поведінки ТОВ «ГОТЕЛЬ КІРОФФ» під впливом інноваційних управлінських рішень та дозволяє обрати найкращий сценарій його розвитку.

Результати дослідження впроваджено без фінансових обов'язків перед автором Давидовою О.Ю.

Директор
ТОВ «ГОТЕЛЬ КІРОФФ»



А.М. Шевченко

KIROFF Hotel
вул. Молочна, 14А
Харків, Україна, 61001
Тел./факс: +38 (057) 720 20 70
E-mail: reservation@kiroff-hotel.com
www.kiroff-hotel.com



№30/12 від 05.08.2018

ДОВІДКА

**про використання окремих наукових положень
дисертаційного дослідження Давидової Оксани Юріївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

У сучасних економічних умовах, що характеризуються коливанням факторів зовнішнього середовища функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства, виникають загрози їх економічним інтересам з боку окремих суб'єктів господарювання, що пов'язано з високим рівнем фінансових ризиків. Одним із актуальних напрямів ефективного функціонування є впровадження інноваційного управління в розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства. Процес впровадження інноваційного управління в розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства має відбуватися із застосуванням певних методів, які дозволяють провести їх з максимальною ефективністю.

Запропонована автором система методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємств дозволило керівництву готелю «Premier Hotel Cosmopolit» оцінити потенціал підприємства та розробити шляхи щодо його підвищення.

Даний науковий результат використано як основа формування стратегії, що розроблено керівництвом готелю «Premier Hotel Cosmopolit», дозволив врахувати не лише потреби споживачів, але і стратегії існуючих потенційних конкурентів, у зв'язку з чим, застосовано набір алгоритмів і методів для ефективного ведення конкурентної боротьби та аналізу позицій конкурентів.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність та використані у діяльності готелю «Premier Hotel Cosmopolit».

Результати дослідження впроваджено без фінансових обов'язків перед автором Давидовою О.Ю.

Директор

О.В. Антипов

ТОВ «МІСТО-ГОТЕЛЬ»

Україна
61145, м. Харків, вул. Клопачівська 190-А

тел./факс 758-17-03, 758-17-04
E-mail: misto@mistoclub.com

N23/11 від 23.03.2018

ДОВІДКА

**про використання окремих наукових положень
дисертаційного дослідження Давидової Оксани Юрїївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком
підприємств готельно-ресторанного господарства»**

Часи змінюються і з ними змінюється тактика діяльності підприємств, необхідно налаштуватися на зміни та оперативно реагувати на них. Особливістю сучасного стану науки є адаптація до світового теоретичного та методологічного досвіду досліджень і створення бази для вирішення проблем розвитку підприємств у сучасних умовах. Підприємствам необхідна здатність швидко і ефективно реагувати на зміни, тому вони мають бути інноваційними та адаптивними до реалій сучасності.

Завдяки запропонованому автором науково-історичному підґрунтю формування інноваційного управління розвитком підприємств, можна стверджувати, що протягом усього розглянутого періоду виникнення криз та продукування видатними науковцями економічних теорій для виходу з цих криз постійно мало місце розробка та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Отже, в діяльності підприємств необхідно враховувати історичний досвід, що буде підґрунтям для продукування ефективних управлінських рішень у досягненні нових горизонтів, завоювання лідируючих позицій, ефективного використання ресурсів тощо.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність та використані у діяльності готельно-ресторанного комплексу «Місто».

Результати дослідження впроваджено без фінансових обов'язків перед автором Давидовою О.Ю.

Директор ТОВ «МІСТО-ГОТЕЛЬ»



А. З. Гризунов



National
hotel

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАЦІОНАЛЬ»
21, пр. Науки, м. Харків, 61166, Україна
тел.: +380 057 702 16 24, e-mail: national@national.kharkov.ua

Limited Liability Company «NATIONAL»
21, Nauky ave. Kharkiv, 61166, Ukraine
tel.: +380 057 702 16 24, e-mail: national@national.kharkov.ua

Вих. № 24/2-1
від 18.06. 2018

ДОВІДКА
про впровадження окремих результатів
дисертаційного дослідження Давидової Оксани Юріївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»

Провідні фахівці готелю «Національ» ознайомились з основними пропозиціями дисертації Давидової О.Ю. та дійшли висновку, що отримані результати мають науково-практичне значення та можуть бути прийняті до впровадження. Науково-практичний інтерес викликає розроблена система інноваційного управління розвитком підприємств, яка враховує взаємозв'язок системоутворюючих елементів: інновації, інноваційне управління та розвиток, що базуються на поєднанні уточнених структурних компонент забезпечення можливостей формування та впровадження ефективного інноваційного управління розвитком підприємств на стратегічному та тактичному рівнях.

Для ефективного функціонування підприємств необхідно, в умовах жорсткої ринкової конкуренції, впроваджувати систему інноваційного управління розвитком підприємства, сутність якої полягає у формуванні процесу, направлено на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та інших характеристик, з метою зростання матеріальних та моральних цінностей, шляхом ефективного функціонування та розвитку системи (процесу виробництва, персоналу, явищ тощо) з використанням інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або удосконаленого виду бізнесу чи послуг.

Впровадження системи інноваційного управління розвитком підприємств сприяло перегляду механізмів формування управлінських рішень та розвитку готелю «Національ» у перспективному періоді.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Давидовою О.Ю.

Директор ТОВ «Національ»

К.Л. Геворкян



УКРАЇНА
ТОВ «ГОТЕЛЬ ХАРКІВ»
61022, м. Харків, майдан Свободи, 7
Тел.: +38 (057) 758-00-08, 758-01-53. Факс: +38 (057) 705-67-60
www.hotel.kharkov.com, e-mail: info@hotel.kharkov.com
П/р: 26007000078885 в ПАТ «Укрспрбанк»
код ЄДРПОУ 3502049
МФО 300023, ІПІ 1353700420307, св-во № 100043846

№26-15/7 від 10.04.2018

ДОВІДКА

**про впровадження окремих результатів
дисертаційного дослідження Давидової Оксани Юріївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо методології інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду господарювання підприємств готельно-ресторанного господарства. Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямів інноваційного управління розвитком підприємств та стабілізації роботи в сучасних умовах розвитку.

Результати дисертаційної роботи Давидової О.Ю. мають наукове та практичне значення. Особливий інтерес викликає комплексний науково-практичний підхід до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що є основою розробки методики нейтралізації його ризиків на основі розробки стратегії уникнення ризику, що передбачає прийняття інноваційних управлінських рішень на основі порівняльного аналізу фінансово-математичних моделей альтернативних сценаріїв та дозволяє сформулювати сценарії розвитку в умовах невизначеності, альтернативності шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Реалізація блоків науково обґрунтованого науково-практичного підходу до оцінки ступеня впливу та нейтралізації ризиків дозволила готелю «Харків» підвищити рівень ефективності реалізації політики інноваційного управління розвитком підприємств, які надають можливість підвищити рівень розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Давидовою О.Ю.

Директор ТОВ «Готель «Харків»



П. Ю. Білоброва



N 35/4 від 28.06.2018

ДОВІДКА

**про використання практичних рекомендацій окремих положень
дисертаційного дослідження Давидової О.Ю.
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему «Методологія інноваційного управління розвитком
підприємств готельно-ресторанного господарства»**

В умовах конкуренції та глобалізації світової економіки, сучасне підприємство має задовольняти умові гнучкості і як слідство вміння швидко перебудовувати свою власну структуру. Все це вимагає від підприємства прийняття інноваційних рішень, які не можуть бути застосовуваними без забезпечення інформацією.

Підприємства має реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєї структури, своєї поведінки таким чином, щоб основні життєво важливі параметри зберігалися в допустимих межах за допомогою інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

В рамках дисертаційного дослідження автором запропоновано інноваційну модель «інтегрованої системи 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.

У своїй практичній діяльності Готель Premier Palace Hotel Kharkiv враховує зв'язок між соціальною сферою та складовими якості життя, що дозволяє йому сконцентрувати зусилля на головній складовій розвитку соціальної сфери.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність у діяльності готелю Premier Palace Hotel Kharkiv.

Результати дослідження впроваджено без фінансових обмежень перед автором Давидовою О.Ю.

Директор
ТОВ "ХАРКІВ ПАЛАС"





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

вул. Ключківська, 333, м. Харків, 61051, тел./факс: (057) 337-85-35, тел. (057) 336-89-79
E-mail: hduht@kharkov.com, код ЄДРПОУ 01566330

03 07 2018 № 01-38-02/513/1

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження в навчальний процес
наукових результатів дисертаційного дослідження
Давидової Оксани Юрївни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за темою «Методологія інноваційного управління розвитком підприємств
готельно-ресторанного господарства»**

Отримані в дисертації наукові результати, а саме розроблені методологічні аспекти формування й впровадження інноваційного управління розвитком підприємств та ієрархічна система впливу інноватики на управління розвитком підприємств є основою ґрунтового впливу на підвищення ефективності та конкурентоспроможності, що забезпечують перехід підприємств до нового рівня розвитку.

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації дозволили керівництву Харківського державного університету харчування та торгівлі використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі під час підготовки фахівців за спеціальностями: 051 Економіка, 073 Менеджмент, 071 Облік і оподаткування, 075 Маркетинг, 292 Міжнародні економічні відносини під час викладання дисциплін: «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Інноваційний розвиток підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління розвитком підприємства».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Проректор з наукової роботи ХДУХТ,
д.т.н., проф.

В.М. Михайлов

Декан економічного факультету ХДУХТ,
к.е.н., проф.

Т.В. Андросова

Завідувач кафедри
економіки та управління ХДУХТ,
д.е.н., проф.

В.А. Гросул



**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Малюк Л. П., Кононенко Т. П., Полстяна Н. В., Усіна А. І., Давидова О. Ю. та ін. Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2011. 73 с. (заг. обсяг 4,7 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: розроблено систему контролю за виконанням стандартів сервісу для закладів ресторанного господарства).

2. Давидова О. Ю. Когнітивне моделювання інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки: кол. монографія. Харків: Смугаста типографія, 2016. С. 98–109. (заг. обсяг 16,61 друк. арк., особисто автора 0,65 друк. арк.).

3. Давидова О. Ю. Формування механізму інноваційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств: кол. монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. С. 133–141. (заг. обсяг 30,22 друк. арк., особисто автора 0,70 друк. арк.).

4. Давидова О. Ю. 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 23,7 друк. арк., особисто автора 0,6 друк. арк.).

5. Давидова О. Ю. Системно-процесний підхід до забезпечення та управління якістю послуг готельно-ресторанного бізнесу // Konzeptuelle Grundsätze des Wirtschaftswachstums bei der Globalisierung: Kollektive Monographie. Nürnberg, Deutschland: Verlag SWG imex GmbH, 2016. P. 432–443. (заг. обсяг 29,4 друк. арк., особисто автора 0,7 друк. арк.).

6. Давидова О. Ю. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства міста Харків // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: кол. монографія. Харків: Смуґаста типографія, 2017. С. 268–283. (заг. обсяг 17,46 друк. арк., особисто автора 0,8 друк. арк.).

7. 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: кол. монографія. Харків: Смуґаста типографія, 2018. С. 61–70. (заг. обсяг 18,37 друк. арк., особисто автора 0,70 друк. арк.).

8. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с. (26,0 друк. арк.).

9. Давидова О. Ю., Ліннік В. Ю. Концептуальні фактори розвитку готельно-ресторанної галузі України // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Економіка: зб. наук. пр. Одеса, 2015. Т. 20. Вип. 6. С. 36–40. (включено до Index Copernicus) (заг. обсяг 0,70 друк. арк., особисто автора 0,45 друк. арк.: визначено проблеми та основні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу).

10. Давидова О. Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Херсон, 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 128–132. (включено до Index Copernicus) (0,75 друк. арк.).

11. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства // Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 459–464. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,6 друк. арк.).

12. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 183–188. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: визначено основні засади та сформована сутність методології інноваційного управління розвитком підприємств).

13. Давидова О. Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу // Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 278–282. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,8 друк. арк.).

14. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 449–458. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (заг. обсяг 0,9 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: визначено тенденції розвитку та формування наукової думки відповідно до періодизації криз як економічного процесу).

15. Давидова О. Ю. Оцінка складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методичні аспекти // Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 436–444. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,8 друк. арк.).

16. Давидова О. Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей / УкрДУЗТ. Харків, 2018. № 62. С. 289–297. (включено до Index Copernicus) (0,90 друк. арк.).

17. Давидова О. Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Економічний форум: наук. журнал / ЛНТУ. 2018. № 3. С. 98–104. (включено до Index Copernicus) (0,8 друк. арк.).

18. Давидова О. Ю. Наукові основи розробки та формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства // Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 489–494. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,85 друк. арк.).

19. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект // Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 139–144. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (0,80 друк. арк.).

20. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах // Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 242–250. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,35 друк. арк.: побудовано активно-адаптивну ієрархічну систему стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства).

21. Давидова О. Ю., Халіна І. В. Дослідження факторів, що впливають на туристський попит в Україні // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХДАМГ. Київ, 2006. Вип. 71. С. 372–376. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: досліджено основні фактори, що впливають на туристський попит в Україні та розроблено заходи зі збільшення його обсягів).

22. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи

розвитку готельного бізнесу в Україні // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць / ХДУХТ. Харків, 2008. Вип. 2 (8). Ч. 2. С. 215–220. (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: досліджено сучасний стан готельного господарства України та визначено його основні напрями розвитку).

23. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Київ, 2008. Вип. 83. С. 391–396. (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: визначено основні напрями розвитку готельного бізнесу в Україні).

24. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В., Каленік К. В. Тенденції розвитку спортивного туризму // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Київ, 2009. Вип. 89. С. 497–503. (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: проаналізовано основні тенденції розвитку спортивного туризму у різних країнах світу, розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму).

25. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Основні концепції сучасного екотуризму // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Харків, 2010. Вип. 96. С. 516–520. (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: розкритий екотуристичний потенціал України; запропоновані заходи для перспективного розвитку екотуризму в Україні).

26. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНАМГ. Харків, 2012. Вип. 106. С. 403–408. (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: визначено механізм застосування основних видів інноваційної діяльності в закладах ресторанного господарства).

27. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Тенденції розвитку готельних

мереж // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНУМГ. Харків, 2013. Вип. 111. С. 297–305. (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: досліджено моделі об'єднання готелів у готельні ланцюги та підходи до їх розвитку; доведено переваги від об'єднання готелів під єдине управління).

28. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Пріоритетні тенденції розвитку мерчандайзингу в ресторанному бізнесі // Комунальне господарство міст. Економічні науки: наук.-техн. зб. / ХНУМГ. Харків, 2014. Вип. 117. С. 9–13. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.: досліджено основні прийоми мерчандайзингу в ресторанному господарстві).

29. Давидова О. Ю. Проблеми розвитку підприємств туризму в Україні // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. / УкрДАЗТ. Харків, 2014. Вип. 48. С. 114–120. (0,9 друк. арк.).

30. Давидова О. Ю. Формування конкурентного статусу підприємства: функціональні аспекти // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. / НАУ. Київ, 2014. Вип. 50. С. 41–48. (0,9 друк. арк.).

31. Давидова О. Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування // Глобальні та національні проблеми економіки / МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Миколаїв, 2014. Вип. 2. С. 493–498. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/141.pdf>. (0,8 друк. арк.).

32. 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. / ХДУХТ. Харків, 2015. Вип. 1 (21). С. 241–256. (1,1 друк. арк.).

33. Давидова О. Ю. Розробка та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств: науково-методологічний аспект // Соціальна економіка. 2017. № 2 (54). С. 78–81. (0,8 друк. арк.).

34. Давидова О. Ю. Тенденції розвитку інноватики в управлінні підприємствами // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2017.

№ 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017.pdf>.
(0,8 друк. арк.).

35. Давидова О. Ю. Розробка комплексу концепції маркетинг-мікс 11Р на підприємствах готельно-ресторанного господарства // Соціальна економіка. 2018. Вип. 55. С. 89–96. (0,90 друк. арк.).

36. Давидова О. Ю. Використання технології когнітивного моделювання при розробці управлінських рішень на основі альтернативних сценаріїв розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2018. № 4 (8). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/127-vipusk-4-8-2018.pdf>. (0,8 друк. арк.).

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

37. Давыдова О. Ю., Сегеда И. В. Маркетинговая деятельность субъектов предпринимательства как важная составляющая учетно-аналитической деятельности // Институциональные основы трансграничного предпринимательства. Брест: Брестский гос. ун-т им. А.С. Пушкина», Высшая гос. школа им. Папы Римского Иоанна Павла II в г. Бяла-Подляска (Польша), 2015. Т. 2. С. 38–43. (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,35 друк. арк.: розроблено етапи створення та впровадження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства).

38. Davydova O. The role of staff in ensuring the quality of services of the hotel and restaurant business // Cambridge Journal of Education and Science. 2016. № 1 (15), Vol. III. P. 298–305. (включено до Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 3.796. SCImago Journal Rank (SJR): 3.925). (0,8 друк. арк.).

39. Prokhorova V., Davydova O. Organizational basis for the introduction of safety systems in the establishments of hotel and restaurant economy // European Journal of Scientific Research. 2016. № 1 (13). Vol. II. P. 749–757. (включено до Proceedings of the Journal are located. Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 3.796 SCImago Journal Rank (SJR): 3.925) (заг. обсяг 0,7 друк. арк.,

особисто автора 0,4 друк. арк.: розкрито конкурентні переваги від розробки та впровадження системи НАССР у підприємства готельно-ресторанної індустрії).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

40. Давидова О. Ю. Роль ресторанного господарства в туристичній індустрії // Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 листопада 2008 р. / ХДУХТ. Харків, 2008. С. 221–222. (0,1 друк. арк.).

41. Давидова О. Ю. Основні аспекти забезпечення якості готельно-ресторанних послуг // Индустрия гостеприимства в странах Европы: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 28 декабря 2007 г. – 2 января 2008 г. / Симферополь, 2008. С. 140–142. (0,2 друк. арк.).

42. Давидова О. Ю. Основні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу // Сучасні технології харчових виробництв: тези I Міжнар. конф. студ. та асп., 21-23 квітня 2009 р. / Дніпропетровськ, 2009. С. 104. (0,1 друк. арк.).

43. Давидова О. Ю. Контроль за виконанням стандартів сервісу для закладів ресторанного господарства // Ресторанне господарство в стратегіях розвитку туризму: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовтня 2009 р. / ХДУХТ. Харків, 2009. С. 130–131. (0,1 друк. арк.).

44. Давидова О. Ю. Роль персоналу в підвищенні якості послуг готельно-ресторанного господарства // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 листопада 2012 р. / Черкаси, 2012. С. 391–396. (0,45 друк. арк.).

45. Давидова О. Ю. Інноваційні аспекти розвитку ресторанного бізнесу // Индустрия сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти:

тези Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2013 р., м. Євпаторія: [в рамках Кримського пулу «Наукові досягнення – в практичну діяльність»] / ХДУХТ. Харків, 2013. С. 17–18. (0,1 друк. арк.).

46. Давидова О. Ю. Концептуальні напрями забезпечення якості послуг готельно-ресторанного бізнесу // Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 19 листопада 2013 р. / ХДУХТ. Харків, 2013. Ч. 2. С. 279–280. (0,1 друк. арк.).

47. Давидова О. Ю. Процес забезпечення якості та безпеки продукції // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали II Міжнар. наук.-практ. Internet-конф., 27–28 березня 2014 р. / НФаУ. Харків, 2014. С. 362–365. (0,3 друк. арк.).

48. Давидова О. Ю. Основні складові структури управління якістю закладів готельно-ресторанного господарства // Экономические и гуманитарные науки : тезисы XXXVII науч.-техн. конф. преп., асп. и сотр. ХНУГХ им. А. Н. Бекетова, 23–25 апреля 2014 г. / Харьков, 2014. Ч. 2. С. 185–186. (0,1 друк. арк.).

49. Давидова О. Ю. Основні напрями інновацій у готельно-ресторанному бізнесі // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 22 травня 2014 р. / ХДУХТ. Харків, 2014. Ч. 2. С. 255–256. (0,1 друк. арк.).

50. Давидова О. Ю. Пріоритетні напрями якісної підготовки фахівців для індустрії гостинності // Модернізація вищої освіти та проблеми управління якістю підготовки фахівців. Удосконалення інформаційно-ресурсного забезпечення навчального процесу: тези XI Всеукр. наук.-метод. конф., 26 вересня 2014 р. / ХДУХТ. Харків, 2014. С. 330–332. (0,1 друк. арк.).

51. Давидова О. Ю. Основные концепции обеспечения качества

продукции предприятия // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации: сборник научных трудов XII Междунар. науч.-техн. конф., 19–20 марта 2015 г. / Юго-Западный гос. ун-т. Курск, 2015. Т. 2. С. 15–19. (0,4 друк. арк.).

52. Давидова О. Ю. Когнитивное управление как инструмент управления предприятием // Розвиток національної економіки: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 квітня 2015 р. / ДВЗ «Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника». Івано-Франківськ; Тернопіль, 2015. Ч. 2. С. 109–110. (0,1 друк. арк.).

53. Давидова О. Ю. Якість як об'єкт управління підприємством готельно-ресторанного господарства // Теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту, обліку та аудиту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 березня 2015 р. / Сімферополь, 2015. С. 48–53. (0,4 друк. арк.).

54. Давидова О. Ю. Інформаційні компоненти сприйняття послуг підприємств готельно-ресторанного господарства // Роль та місце бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту в розвитку економічної системи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 березня 2015 р. / Львів, 2015. С. 44–46. (0,2 друк. арк.).

55. Давидова О. Ю. Проблеми конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 14 травня 2015 р. / ХДУХТ. Харків, 2015. Ч. 2. С. 233–234. (0,1 друк. арк.).

56. Давидова О. Ю. Досвід впровадження та переваги, що забезпечуються підприємству від застосування концепції TQM // Актуальні проблеми міжнародного економічного співробітництва: оцінки та стратегії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 липня 2015 р. / Одеса, 2015. С. 49–52. (0,2 друк. арк.).

57. Давидова О. Ю. Процесний підхід до управління підприємством //

Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24–25 липня 2015 р. / Київ, 2015. Ч. 1. С. 78–82. (0,3 друк. арк.).

58. Давидова О. Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 22–25 жовтня 2015 р. / УПА. Харків, 2015. Ч. 5. С. 150–153. (0,25 друк. арк.).

59. Давидова О. Ю. Інноваційна діяльність як структурно-функціональна складова системи управління // Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 лютого 2016 р. / УНУ. Ужгород, 2016. С. 174–177. (0,3 друк. арк.).

60. Давидова О. Ю. Стратегічне управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства // International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings. March 25. / Riga, 2016. Part I. P. 127–131. (0,35 друк. арк.).

61. Давидова О. Ю. Основні фактори підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2016 р. / ХДУХТ. Харків, 2016. Ч. 2. С. 203–204. (0,1 друк. арк.).

62. Давидова О. Ю. Формування системи управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності з позицій маркетингу // Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., 8 грудня 2016 р. / НАУ. Київ, 2016. С. 34–37. (0,25 друк. арк.).

63. Давидова О. Ю. Актуальні проблеми навчання персоналу для

індустрії гостинності // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 8 грудня 2016 р. / ЛНТУ. Луцьк, 2016. Ч. 4. С. 74–77. (0,25 друк. арк.).

64. Давидова О. Ю. Управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного господарства в умовах інноваційного розвитку // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 березня 2017 р. / Запоріжжя, 2017. Т. 2. С. 149–151. (0,25 друк. арк.).

65. Давидова О. Ю. Якість послуг як фактор-домінанта індустрії гостинності // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2017 р. / ХДУХТ. Харків, 2017. Ч. 2. С. 205–206. (0,1 друк. арк.).

66. Давидова О. Ю. Сприйняття та оцінка якості послуг готельно-ресторанного господарства // Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): тези VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 квітня – 2 травня 2017 р. / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків, 2017. С. 83–86. (0,3 друк. арк.).

67. Давидова О. Ю. Міжнародні стандарти та сертифікація – найважливіші механізми управління якістю послуг готельної індустрії // Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи: тези Міжнар. наук.-практ. конф., 21 вересня 2017 р. / ХДУХТ. Харків, 2017. С. 20–23. (0,25 друк. арк.).

68. Давидова О. Ю. Удосконалення управління у сфері гостинності в умовах інноваційного розвитку // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 жовтня 2017 р. / ХДУХТ. Харків, 2017. С. 379–380. (0,1 друк. арк.).

69. Давидова О. Ю. Інноваційне управління – визначальний фактор ефективного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 листопада 2017 р. / Львівський ін-т МАУП. Львів, 2017. С. 271–275. (0,35 друк. арк.).

70. Давидова О. Ю. Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень // Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку: тези II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25–26 квітня 2018 р. / БДПУ. Бердянськ, 2018. Ч. 1. С. 64–65. (0,1 друк. арк.).

71. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Розвиток вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: тези X міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квітня 2018 р. / ХНУБА. Харків, 2018. С. 145–147. (заг. обсяг 0,2 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.: досліджено еволюцію розвитку підприємств індустрії гостинності).

72. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Оцінка ефективності лояльності споживачів підприємств сфери послуг // Технології та інфраструктура транспорту: тези Міжнар. наук.-техн. конф., 14–16 травня 2018 р. / УкрДУЗТ. Харків, 2018. С. 432–433. (заг. обсяг 0,1 друк. арк., особисто автора 0,05 друк. арк.: досліджено рівні лояльності підприємств сфери послуг та моделі відносин споживачів до підприємства сфери послуг).