

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Розвиток системи управління інноваційною діяльністю**
підприємств готельно-ресторанного господарства
(на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»)

Виконала: студентка VI курсу, групи БРД-2
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Гладчук О.П.</u> (підпис)	<u>Гладчук О.П.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Островська Г.Й.</u> (підпис)	<u>Островська Г.Й.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u> (підпис)	<u>Стойко І.І.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р.П.</u> (підпис)	<u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Галушак О.Я.</u> (підпис)	<u>Галушак О.Я.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«___» _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ МАГІСТР _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____

студентці _____ Гладчук Оксані Петрівні _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розвиток системи управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства (на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»)

керівник роботи Островська Галина Йосипівна, к.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 18.10.2022 № 4\7-837 _____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 07.12.2022 _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проєктно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Перелік використаних джерел _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 27 од. _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викладач Стручок В.С.		

7. Дата видачі завдання 20.10.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	05.11.2022	
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	15.11.2022	
3	Розділ 3. Проєктно-рекомендаційний	25.11.2022	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2022	
5	Висновки	05.12.2022	
	Перелік використаних джерел	05.12.2022	
6	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2022	

Студент _____ Гладчук О.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Островська Г.Й.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гладчук О. П. Розвиток системи управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства (на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2022.

У роботі розглядаються актуальні сьогоденним реаліям питання розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства.

Узагальнено сучасні підходи до визначення сутності інновацій та інноваційної діяльності. Сформульовано концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств. Сформовано систему управління інноваційною діяльністю готельного підприємства.

Проаналізовано інноваційні можливості розвитку підприємств готельного господарства України. Здійснено оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель». Проведено діагностування впливу факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопіль-готель».

Побудовано модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням стану інноваційної активності. Запропоновано основні напрями розвитку процесу управління ідеями у системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Дано рекомендації щодо побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Ключові слова: підприємства готельного господарства, інновації, система управління інноваційною діяльністю підприємств, управління ідеями, бізнес-процеси, міжорганізаційне співробітництво, PEST-аналіз.

ANNOTATION

Hladchuk O. P. Development of innovative activity management system of hotel and restaurant business enterprises (PJSC “Ternopil-hotel” as a case study). – Manuscript.

Research on the receipt of educational level of Master’s Degree on speciality 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil, 2022.

The research examines issues relevant to today's hotel and restaurant enterprises innovative activities management system realities development.

Modern approaches to determining the essence of innovation and innovative activity are summarized. Conceptual features of enterprises innovative activities management are formulated. A management system for innovative activity of the hotel enterprise has been formed.

Innovative opportunities for the development of Ukrainian hotel industry enterprises are analyzed. An assessment of the PJSC "Ternopil Hotel" financial and economic activity was carried out. Diagnosis of the PJSC "Ternopil Hotel" external environmental factors influence was carried out.

A model of the enterprise innovative activity management system was built, taking into account the state of innovative activity. The main directions of the managing ideas process development in the system of managing the enterprise innovative activity are proposed. Recommendations are given for building inter-organizational cooperation in the innovative activity of PJSC "Ternopil Hotel".

Keywords: hotel industry enterprises, innovations, enterprises innovative activity management system, management of ideas, business processes, inter-organizational cooperation, PEST analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність феномену інновацій та інноваційної діяльності	10
1.2. Концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств як пріоритетного напрямку розвитку економіки	17
1.3. Система управління готельним підприємством як основа модернізації сектору послуг в Україні	27
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»	38
2.1. Дослідження інноваційних можливостей розвитку підприємств готельного господарства України	38
2.2. Оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопіль- готель»	45
2.3. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопіль-готель»	57
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	66
3.1. Побудова моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням стану інноваційної активності	66
3.2. Напрями розвитку процесу управління ідеями у системі управління інноваційною діяльністю підприємства	75
3.3. Організація міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності підприємства	84
Висновки до третього розділу	93
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	95
4.1. Охорона праці на ПрАТ «Тернопіль-готель»	95
4.2. Аналіз складових потенційної безпеки, оцінка рівня події та визначення безпосередньої причини події	96
Висновки до четвертого розділу	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

ВСТУП

Актуальність теми. Вирішення проблем формування розвиненої ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства готельно-ресторанного господарства, що відповідає цілям його інноваційної стратегії, залежить від застосування прогресивних методів та підходів, адекватних елементам моделей інноваційних процесів сучасного покоління, та таких, що відповідають умовам інформатизації та цифровізації української економіки.

Серед зарубіжних дослідників, праці яких присвячено проблемам розвитку теорії управління інноваційною діяльністю, варто відзначити І. Ансоффа, П. Дойля, П. Друкера, Т. Куна, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, Б. Твісса, А. Томпсона, П. Фесрабенда, Й. Шумпетера та ін. Теоретичні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємств готельного господарства знайшли відображення у працях українських фахівців, таких як Б. Андрушків, Р. Шерстюк, С. Гудкевич, Л. Ліпич, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Островська, Н. Краус та ін. Проте, в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях, обґрунтування системи розвитку інноваційної діяльності готельного підприємства потребують більш поглибленого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій в контексті розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити сучасні підходи до визначення сутності інновацій та інноваційної діяльності;
- сформулювати концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств як пріоритетного напрямку розвитку економіки;

- сформувати систему управління інноваційною діяльністю готельного підприємства;
- дослідити інноваційні можливості розвитку підприємств готельного господарства України;
- здійснити оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- провести діагностування впливу факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- побудувати модель системи управління інноваційною діяльністю з урахуванням стану інноваційної активності;
- запропонувати основні напрями розвитку процесу управління ідеями у системі управління інноваційною діяльністю підприємства;
- дати рекомендації щодо побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Об’єктом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель».

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; порівняльного аналізу – для здійснення процесів інноваційного розвитку підприємства; економіко-порівняльного та статистичного аналізу – для здійснення оцінювання показників фінансово-економічної діяльності підприємства; системного підходу – для розроблення системи управління інноваційною діяльністю підприємства; абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації

результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та зарубіжні наукові праці в галузі економічної теорії, управління підприємствами, теорії менеджменту, економічного аналізу, планування та діагностики. При виконанні кваліфікаційної роботи використано нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства, відомості про інноваційну діяльність та інноваційні проєкти, матеріали періодичного друку, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна. У процесі дослідження одержані такі наукові результати, які характеризують новизну кваліфікаційної роботи:

- побудовано модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням стану інноваційної активності;
- запропоновано основні напрями розробки процесу управління ідеями, що класифікуються за етапами управління, за цільовими установками та можливими заходами щодо їх впровадження;
- розроблено алгоритм побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, які дають змогу забезпечувати процес управління підприємством готельного господарства на інноваційних засадах.

Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковані у 3 наукових працях, зокрема:

Островська Г. Й., Гладчук О. П. Індустрія гостинності в умовах цифрової економіки. Матеріали II Міжнародної конференції здобувачів та молодих вчених «Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність» (Дніпро, 18 листопада 2022 року). Університет імені Альфреда Нобеля [та ін.]. Дніпро, 2022. С.

Островська Г. Й., Гладчук О. П. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств готельного господарства. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». Збірник тез доповідей. (Тернопіль, 18 листопада 2022 року). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. Тернопіль, 2022. С.

Островська Г. Й., Гладчук О. П. Стратегія управління підприємствами готельного господарства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції: «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». (Тернопіль, 22-24 листопада 2022 року). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. Тернопіль, 2022. С. 21-23

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 104 сторінки основного тексту, у тому числі 15 таблиць, 11 рисунків, список використаних літературних джерел з 83 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність феномену інновацій та інноваційної діяльності

Головною рушійною силою економічного та соціального розвитку, на думку більшості теоретиків та практиків, є інноваційна діяльність. Міжнародний досвід свідчить про таке: резерви зростання, наряду з експлуатацією природних ресурсів, закладені також у сфері використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу економіки та суспільства. Основним пріоритетом розвитку країни є освоєння новітніх технологій та інноваційна модернізація вітчизняної економіки.

У цьому контексті значущої важливості набуває проблематика управління інноваційною діяльністю. Відповіді на ці питання вимагають насамперед філософського розгляду феномену (від грец. *φαινόμενον* – явище, буття) інновацій та інноваційної діяльності.

Витоки сучасної інноваційної філософії закладені в класичній теорії філософії, головними представниками якої є Платон і Арістотель. Проблематика їх ідей – ядро античної філософії в тій її частині, яка має відношення до інноваційної діяльності та науки загалом. Розглянута Арістотелем динаміка процесів, їх зміна та рух – той аспект, що сьогодні називається динамічним підходом, вважається плідним для розвитку сучасних уявлень про феномен інновацій та інноваційної діяльності. Світ як поєднання невидимого світу ідей та відчутного світу речей представляв Платон. Будь-яка інноваційна діяльність започатковується з ідей. В процесі вкладення в ідею інвестицій отримується готовий для реалізації продукт, який приносить прибуток і називатиметься актуальним сьогодні словом «інновація». Якщо ототожнити цю думку з теорією ідей Платона, то

інновація є поєднанням нематеріальної ідеї та матеріальних грошових вкладень (інвестицій) в цю ідею [26].

Арістотель поділяє науки на теоретичні, мета яких – знання заради знань, практичні та «поетичні» (творчі). До теоретичних наук відносяться: фізика, математика та «перша філософія» (вона ж – теологічна філософія, пізніше названа метафізикою); до практичних – етика та політика (вона ж – наука про державу). До творчого поділу науки Арістотель відносив риторику та поезику. Трактуючи основні аспекти інноваційного процесу, як ідея – інвестиції – інновація, з позиції філософії Арістотеля, отримуємо таке зіставлення [1]: ідея відноситься до першого теоретичного розділу філософії; інвестиції, відповідно, практична філософія, відносяться до фінансових заходів інноваційного процесу, при цьому беруть участь у розвитку інновацій і є відображенням того, що відбуваються в суспільстві та політиці змін; інновація є творчим розділом філософії, бо мистецтво втілювати в життя задумане є безперечно творчим процесом.

Великого значення у дослідженні феномену інновацій та інноваційної діяльності набуває їх розгляд в контексті науки, яка вимагає осмислення через призму наукових революцій і традицій задля формування діалектичної єдності, що визначає сутність пізнання людини як форми її творчого буття. Питанням щодо взаємозв'язку традицій і революцій у науці, – старого та нового наукового знання, приділив багато уваги у своїй книзі «Структура наукових революцій» постпозитивіст Т. Кун – американський історик та філософ науки XX ст. Протилежно поглядам позитивістів, які ґрунтуються на аналізі сформованих структур наукових знань, Т. Кун досліджує механізм трансформації і зміни ключових уявлень у науці, тобто, власне, рух наукових знань [71]. У цьому контексті Т. Кун розділив наукове пізнання на два періоди. Один із них він назвав нормальною наукою, під час якої відбувається традиційне пізнання. Традиції, на думку Т. Куна, є зразком для наслідування у науково-дослідницькій діяльності науковців. У розумінні філософа, вони відносяться до основних факторів накопичення знань.

Середньостатистичний вчений, теоретично, усвідомлюючи шаблони власної поведінки, механічно покладається на певні традиції (з точки зору наукового пізнання – систему наукових переконань). П. Феєрабенд підкреслив, що відкриття асоціюється, зазвичай, з раптовим пробудженням [62].

З поняттям «нормальна наука» Т. Кун тісно пов'язував категорію «парадигма», тобто досягнення, визнані протягом певного періоду науковою спільнотою як підґрунтя для майбутньої практичної діяльності, а також як ті, що мають характеристики безпрецедентності та відкритості [71]. У цьому контексті виняткові ситуації, за яких наука переходить у новий, інноваційний стан, філософ озвучує як наукові революції. Наукові революції можна охарактеризувати як найбільш яскравий вияв істинності новацій. Інноваційний прорив, забезпечений ходом наукової революції, знаходить свій прояв у потоці новацій, що впроваджуються у практику [22].

Отже, зміна парадигми, що панує на даному етапі часу, визначає динаміку науки. Механізм даної динаміки полягає в такому: працюючи в рамках традицій (парадигми) вчені зустрічають аномалії (невирішені проблеми), що сприяє здійсненню наукових революцій, тобто зміни старої парадигми на нову [73]. Якщо традиції у науці (лат. *traditio* – передача) можна охарактеризувати як механізм накопичення, збереження та трансляції наукового досвіду пізнання, то феномен інновацій (франц. *innovation* – нововведення, зміна), – протилежність першим, свідчить про значне оновлення або поглиблення наукового мислення вчених, пов'язане зі зростанням складності дослідних завдань. У цьому контексті інновації використовуються у такій ситуації, коли відбувається вихід наукового пізнання за межі вже сформованого мислення, осмислення нових проблем та методів їх вирішення, оновлення інструментарію та засобів дослідження [72].

Значна увага приділяється розгляду феномену інновацій та інноваційної діяльності в рамках економічної сфери. Б. Твісс підходить до інновації як економічного процесу, в якому винахід чи ідея набуває економічного змісту [82]. Р. Фостер та С. Каплан виводять пряму залежність

інновації від зміни, причому функція зміни є головною в інноваційній діяльності [64]. В. Рейтер вказує, що «інновація є вихідним потенціалом для суспільства, яке прагне успішно вирішувати економічні, соціальні та інші питання на користь сталого розвитку для забезпечення нинішнім та майбутнім поколінням матеріального та духовного добробуту» [69].

Австрійський економіст Й. Шумпетер, основоположник теорії інновацій, пояснив різницю між економічним зростанням та економічним розвитком. Економічне зростання розуміється як збільшення з часом виробництва та споживання одних і тих самих товарів та послуг. Водночас економічний розвиток сприяє виникненню чогось раніше невідомого, нового, тобто, інновації [59]. Людей, які, ухвалюючи інноваційні рішення, створюють невідомі раніше нові комбінації факторів виробництва, науковець назвав підприємцями. У цьому контексті термін «здійснення нових комбінацій», запропонований дослідником, поширюється на такі аспекти, як: створення нового блага або нової якості того чи іншого блага; запровадження нового методу (способу) виробництва чи нового способу комерційного використання відповідного товару (послуги); освоєння нової ніші на ринку послуг; залучення нового джерела сировини або напівфабрикатів; здійснення відповідної реорганізації [49].

Таким чином, у технологічному та економічному аспектах феномен інновацій та інноваційної діяльності напрямку пов'язаний із зростанням технологічних можливостей суб'єктів, що зумовлюють економічну додану вартість, та соціально-економічним прогресом, отже, і динамікою суспільства. Однак, сфери життя, що охоплюються інноваціями, не обмежуються науковим та економічним середовищем. Розглянутий феномен має значення також у соціокультурній сфері. Інновація як соціокультурне явище, що висвітлює тенденції сучасної культури, та феномен, спрямований на щось, чого не існувало раніше, містить у собі орієнтир на майбутнє [17]. Соціальні інновації представляють собою не тільки суттєві соціальні зміни, які полягають у підвищенні пенсій, соціальної допомоги тощо, а й

закріплення нових соціокультурних норм та зразків у свідомості та поведінці людей. Особливість соціальних інновацій полягає в тому, що першочергове значення відводиться людині з її сприйняттям світу, пізнавальними здібностями, духовними потребами та практичними діями. Такі інновації сприяють нововведенням у соціальне життя суспільства та вирішенню протиріч, що виникають за умов його неоднорідності та нестабільності, співіснування різних аксіологічних систем, за умов посилення процесів соціальної мобільності, коли більшість традиційних форм та методів забезпечення соціальних гарантій стають нездатними до практичного застосування.

Інновацію як складне явище низка авторів розглядає з позиції системного, управлінського, соціально-економічного, діяльнісного та гуманістичного підходів [18; 19]. Системний підхід орієнтує на систему як складне ціле, що має яскраво виражені межі і незалежні компоненти, пов'язані між собою таким чином, що зміни, положення чи стани однієї частини з неминучістю призводить до змін стану інших елементів. Соціально-економічний підхід дає змогу оцінити інновацію з позиції впровадженого нововведення, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції, затребуваної ринком. Тут основними властивостями інновації є науково-технічна новизна та практична втіленість. Діяльнісний підхід зосереджений на описі інновації як інструменту діяльності керівників, за допомогою якого останні використовують зміни як сприятливу можливість для здійснення своїх задумів у сфері бізнесу. Якщо ж виходити з гуманістичного підходу, поданого в рамках психології та соціології, то інновації оцінюються з точки зору соціальної значимості. Інакше кажучи, розглядаючи соціальний аспект інновацій, гуманістичний підхід розширює соціальні функції соціології: від пізнання дійсності до ціннісно-орієнтованого осмислення ставлення «людина-суспільство».

Таким чином, зробимо спробу виділити основні аспекти феномену інновацій та інноваційної діяльності, що охоплюють буквально всі сфери реальності (рис. 1.1).

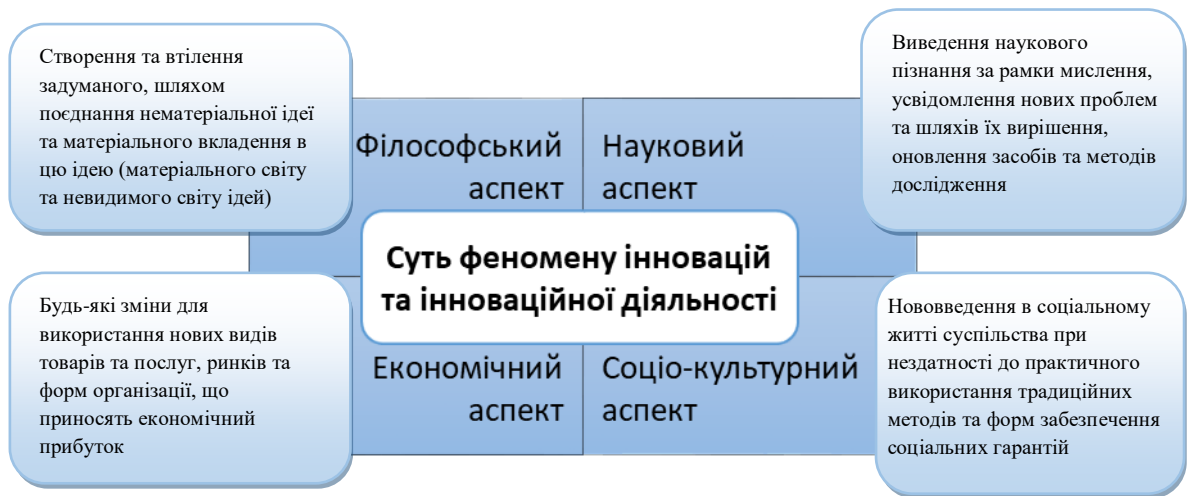


Рис. 1.1. Інтерпретація феномену інновацій та інноваційної діяльності

Джерело: побудовано автором самостійно.

Українськими філософами, фахівцями в галузі мета-філософії, логіки та методології науки [28; 32; 37; 47] проведена значна робота з побудови методологічних та категоріальних теоретичних схем, які задають універсальні смисли, передусім, праксіологічні, феномену науково-інноваційної діяльності. Створення адекватної філософської моделі реальної науки, структури та загальних закономірностей її функціонування, на думку авторів, є неможливим без аналізу тісних взаємозв'язків науки і практики, без розуміння її суті як науково-інноваційної діяльності, спрямованої на задоволення різних соціальних та матеріальних потреб суспільства. Прямування до інноваційної діяльності як пріоритетного чинника розвитку суспільства – обов'язкова умова практики соціальних перетворень. Досліджуючи досвід впровадження інновацій у сучасному світі, автори стверджують, що на даний час жодна з універсальних закономірностей розвитку науково-технічного потенціалу не реалізується повною мірою, що відображено на рис. 1.2.

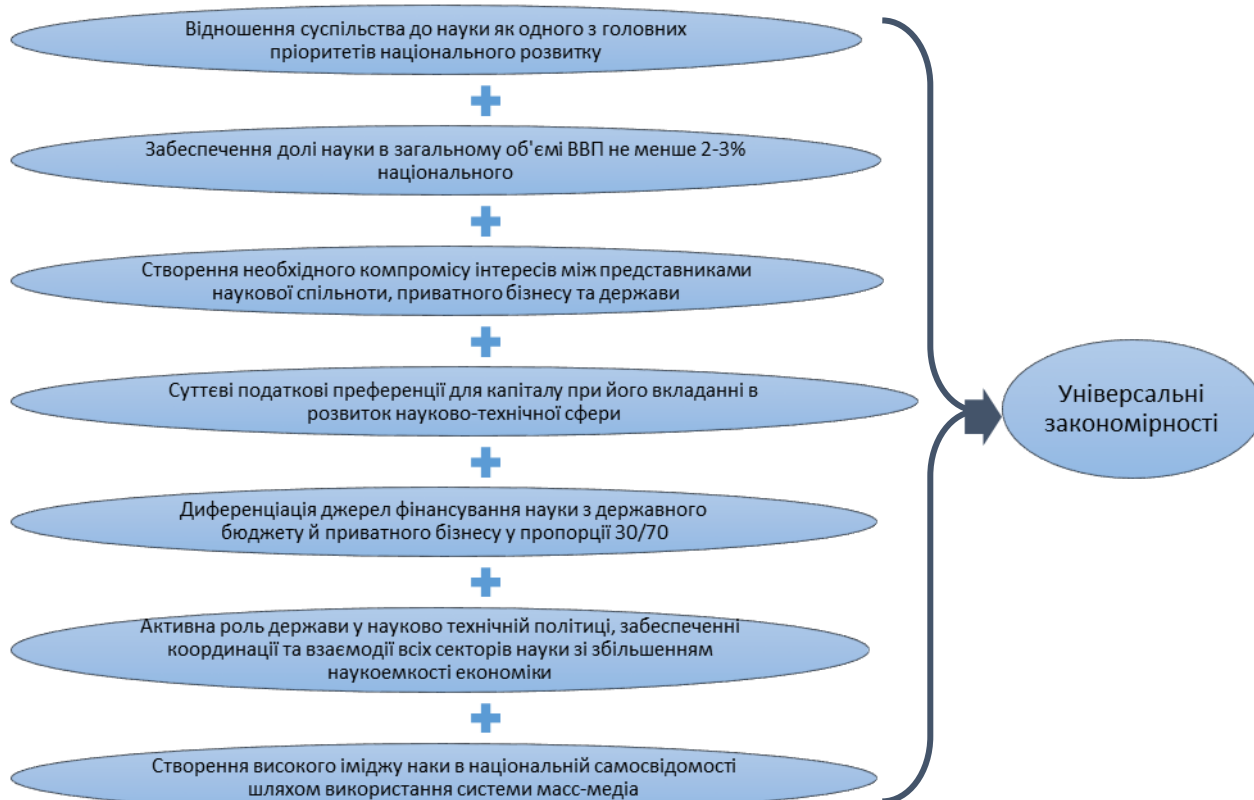


Рисунок 1.2. Універсальні закономірності розвитку науково-технічного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [28; 32; 37; 47].

Інновації та інноваційна діяльність об'єднали науку, виробництво та ринок, завдяки цьому з'явилася необхідність створення комплексного інтегрованого підходу в контексті розуміння інноваційних процесів. Таким підходом є інноватика [76]. В загальному вигляді вона розуміється як сфера науки, що вивчає закономірності розвитку інноваційних процесів [20]. Це сфера знань про зміст інноваційної діяльності, організації та управління нею. При цьому під інноваційною діяльністю в інноватиці розуміємо особливий вид діяльності, пов'язаний з розробкою, створенням, освоєнням та комерціалізацією продуктових та процесних інновацій.

У структурі інноваційної діяльності економістами прийнято виділяти такі типи робіт зі створення та розповсюдження інновацій:

- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);
- виконання технологічних робіт;
- діяльність з придбання патентів, ліцензій та ноу-хау [51];
- інвестиційна діяльність, обов’язкова до виконання інноваційних проєктів [36];
- діяльність із сертифікації та стандартизації продуктів інноваційної діяльності;
- маркетингова діяльність та організація ринків збуту інноваційної продукції [68];
- підготовка та перепідготовка персоналу, необхідного для реалізації інноваційної діяльності [55] тощо.

Структурний ланцюжок інноваційної діяльності є доволі динамічною системою з прямими та зворотними зв’язками, з ланками, між якими немає твердо визначених лінійних відносин чи ієрархії. Важливою умовою є те, щоб вона функціонувала ефективно як одне ціле.

1.2. Концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств як пріоритетного напрямку розвитку економіки

Постіндустріальний період характеризується інноваційною спрямованістю економічного розвитку. Інноваційні перетворення пронизують усі галузі господарської діяльності та усі сфери функціонування суспільства. Від успішного здійснення інноваційної діяльності безпосередньо залежить як стабільність, прогрес, ефективність економічної системи країни, так і майбутні позиції підприємств на ринку послуг.

При цьому розгляд інноваційного процесу в низці публікацій різних періодів свідчить про його ускладнення та, водночас, зростання вимог, що пред’являються і до стадій, і до всього процесу загалом. Це ще один із аргументів на підкріплення висновку про зростання ролі та значення

управління інноваційною діяльністю. З точки зору концептуального підходу, це завдання може бути вирішене шляхом визначення концептуальних особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств.

Концепція (від латів. *conceptio* – сприйняття, розуміння, система) – певний спосіб розуміння, трактування будь-яких явищ, основна думка, керівна ідея їхнього висвітлення; провідний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності [2]. Виходячи з визначення концепції, концептуальні (тобто пов'язані з нею) особливості управління інноваційною діяльністю підприємства можна визначити як ключові, сутнісні, чи відмінні характеристики даного управління.

Архітектура формулювання концептуальних особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств, що відображає закономірність та логіку їх виявлення, подана на рис. 1.3.

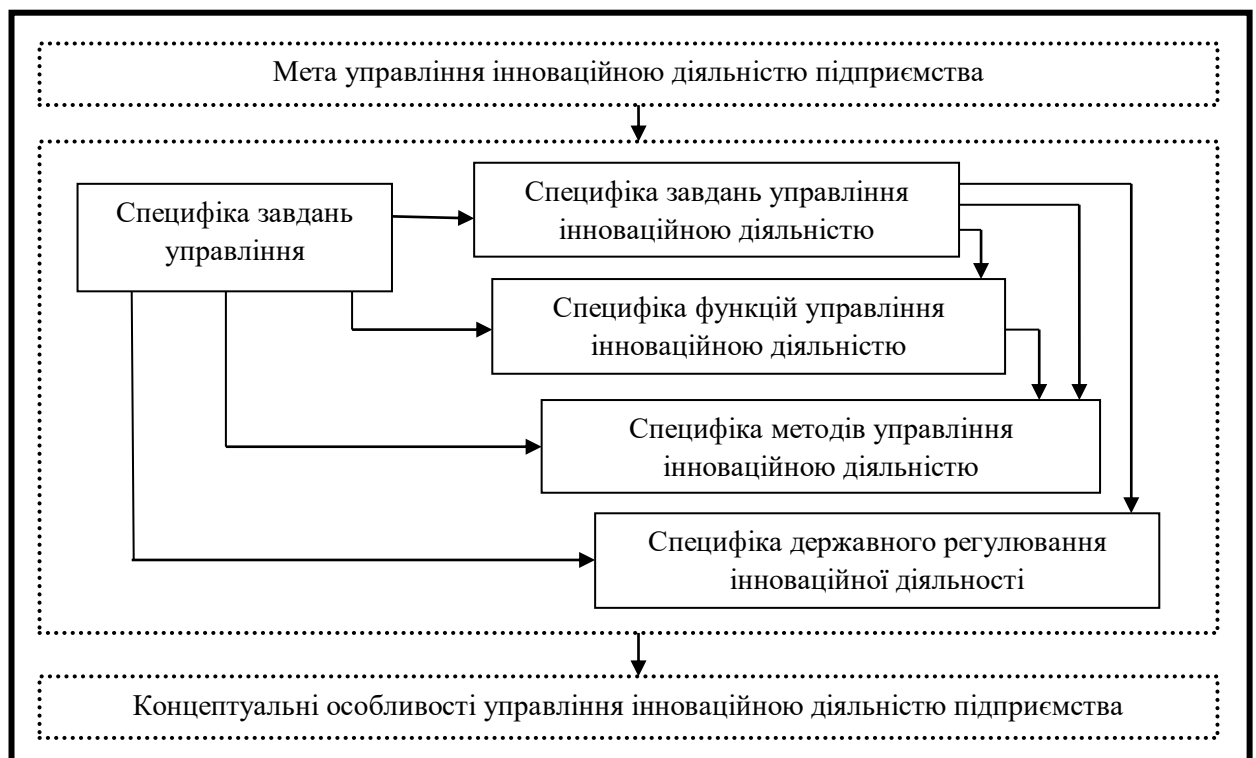


Рис. 1.3. Архітектура визначення концептуальних особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств

Джерело: складено автором самостійно.

Концептуальною основою управління інноваційною діяльністю, є визначення науково понятійного апарату. З метою формулювання узагальнюючих висновків про аналізоване явище розглянуто різні підходи до обґрунтування терміну «управління інноваційною діяльністю». Дослідження літературних джерел дає змогу констатувати, що, незважаючи на наявність схожого сенсу в трактуванні поняття «управління» як впливу на об'єкт, мета цього впливу в працях авторів розкривається по-різному. Сукупність існуючих підходів до визначення мети управління інноваційною діяльністю з позицій різних фахівців у вказаній галузі подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика цілей управління інноваційною діяльністю
підприємства з позицій різних авторів

Автор	Трактування мети управління інноваційною діяльністю підприємства
Гавриш О. А., Дергачова В. В., Бояринова К. О.	Формування та забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [4].
Вовченко О. В.	Орієнтування діяльності організації створення чогось, реалізованого в задані терміни за наявності (зазвичай, обмежених) ресурсів, на вирішення відповідної проблемної ситуації [3].
Гук О. В., Мохонько Г. А.	Отримання високих економічних, соціальних та екологічних результатів шляхом використання інновацій у діяльності підприємства [6].
Даниленко Ю. А.	Забезпечення довготривалого функціонування інноваційного підприємства на основі ефективної організації інноваційних процесів та високої конкурентоспроможності інноваційної продукції [7].
Лексін Р. І.	Забезпечення адекватності підприємства, як загалом, так і окремих його частин, що розвивається у соціально-економічному середовищі та самовизначення суб'єктів, які взяли на себе відповідальність за його розвиток [16].
Краус Н. М.	Забезпечення застосування господарюючим суб'єктом інновацій шляхом гармонійного поєднання людини, техніки та технології [14].
Чорна М. В., Глухова С. В.	Формування інноваційного клімату у всіх сферах діяльності підприємства, в якому здійснюється цілеспрямований пошук, оформлення, підготовка та комерціалізація (реалізація) нововведень, що формують конкурентоспроможність фірми [45].

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел.

Незважаючи на існування різних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства, фахівці цієї галузі наголошують на специфічності цього управління в порівнянні з управлінням в інших сферах, а також його спрямованість на реалізацію нововведень. Таким чином, проаналізувавши сукупність підходів до обґрунтування управління інноваційною діяльністю підприємства та розкриття його мети, сформульовано узагальнююче визначення (сутність) даного поняття, що полягає у специфічному впливі на об'єкт, основною метою якого є створення середовища, сприятливого для стимулювання інновацій.

На концептуальному рівні специфіка управління інноваційною діяльністю пов'язана з характерними рисами інноваційної діяльності як об'єкта управління та її відмінностями від традиційних видів виробничо-господарської діяльності, поданими у табл. 1.2.

Перша особливість полягає в тому, що в результаті інноваційної діяльності відбуваються зміни самих продуктів, предметів праці, технологій, причому подібні зміни в об'єкті управління здебільшого мають непередбачуваний характер. Зміни можуть бути настільки масштабними, що підприємства, внаслідок низки інноваційних реформ, можуть повністю змінити напрям своєї діяльності. Крім цього, керівники багатьох підприємств концентрують увагу, перш за все, на питаннях досліджень та розробок, у той час як завдання управління інтелектуальною власністю, комерціалізації та просування на ринку залишаються невирішеними [7]. Також слід брати до уваги таку особливість інноваційної діяльності як розширення стадій життєвого циклу товарів та послуг, охоплюваних нею в процесі управління.

Характерною рисою інноваційної діяльності є високий ступінь нестабільності та невизначеності, що спричиняє значні ризики та зумовлює існування потреби в їхньому управлінні. Щоб знизити невизначеність, можна застосовувати такі інструменти зменшення ризиків, як: ухилення від ризиків, диверсифікація (розподіл), локалізація джерел ризику, дисипація ризику, компенсація ризиків, страхування ризику, хеджування [23].

Таблиця 1.2

Особливості інноваційної діяльності як об'єкта управління

Відмінна ознака	Особливості традиційної діяльності	Особливості інноваційної діяльності
Першочергові питання, які найчастіше виникають у ході управління	До першочергового завдання відноситься вирішення питань організаційного характеру	Потреба у вирішенні координаційних питань, пов'язаних з регулюванням діяльності з партнерами; забезпечення необхідної інформації; питань з комерціалізації, забезпечення комерційної безпеки та управління інтелектуальною власністю.
Мінливість та непостійність об'єктів управління	Суб'єкти управління мають справу з досить стабільними об'єктами або об'єктами, що мають прогнозовану динаміку параметрів	Наслідком такої діяльності є зміни об'єкта управління (оновлення продуктів або послуг, удосконалення предметів праці та технологій тощо).
Стадії життєвого циклу товарів та послуг	Завершення традиційної виробничо-господарської діяльності є створенням продукту або послуги	В інноваційній діяльності стадії життєвого циклу розширюються, при цьому на перший план виходить вирішення проблем освоєння нововведень та комерціалізації.
Рівень невизначеності та ризиків	Для традиційної виробничо-господарської діяльності характерна відносна стабільність.	Характерною рисою інноваційної діяльності є високий рівень невизначеності та високі ризики такої діяльності, зумовлені мінливістю всіх елементів системи управління та процесів виробництва.
Гострота проблем забезпеченості фінансовими та людськими ресурсами	Проблеми, пов'язані з залученням інвестицій та укомплектованості кадрами є однією з причин невдач традиційної діяльності. Вказані проблеми не виключаються, однак не вважаються причиною провальних результатів	Через існування потреби у регулярному оновленні елементів та процесів для інноваційної діяльності характерна підвищена затратність та потреба у постійній фінансовій підтримці. Також у цій діяльності загострено проблему забезпеченості компетентним та зацікавленим в інноваційній діяльності персоналом.
Існування опору з боку персоналу та споживачів	В управлінні традиційною виробничо-господарською діяльністю проблеми подібного роду рідкісні.	Інноваційна діяльність постійно супроводжується опором змін з боку персоналу та споживачів, що ведуть до негативних наслідків.
Роль знань і творчості	Знання потрібні задля досягнення запланованих цілей. Творчість може сприяти результатам діяльності, але не визначає їх.	Знання та творчість є джерелом інновацій, а отже, зумовлюють інноваційний розвиток підприємства.

Джерело: складено автором на основі [6].

З огляду на те, що інноваційна активність кореляційно залежить від фінансування науки, технологій, наукових розробок, реалізація інновацій не є можливою без залучення та використання у цьому процесі фінансових ресурсів. Проте, зі зростанням ступеня радикальності ідеї зростає складність залучення інвестицій. За цих умов, недостатній обсяг виділених інвестицій, особливо на початковій стадії, часто ускладнює трансформацію ідей в інновації. Вагомим стимулом розвитку Research and Development (R&D) є визначення інноваційного вектору в якості пріоритетного для розвитку держави. За такої візії виробляються і постійно удосконалюються механізми спільного фінансування інноваційних проєктів, активізується пряма і непряма підтримка R&D, розширюється міжнародна співпраця для посилення і повноцінної реалізації інноваційного потенціалу, на різних рівнях створюються об'єднання, спрямовані на забезпечення трансферу технологій, розширення можливостей комерціалізації нововведень.

Останніми роками обсяг інвестицій у інноваційну діяльність України коливається з переважною негативною динамікою. Як підтверджує аналіз, за період 2010–2020 рр. спостерігається негативна динаміка витрат на виконання наукових досліджень та розробок в Україні, що стримує інноваційний розвиток країни, повноту виконання завдань R&D. У середньому за рік витрати в Україні скорочувалися на 4,7%, а їхня середньорічна частка у структурі ВВП становила 0,57%, середньорічний обсяг – 793 млн дол. Найвищий показник витрат на виконання наукових досліджень та розробок досягнуто у 2013 році – 1282 млн дол., найменший, у 2016 р. – 451,3 млн дол. (скорочення у 2,8 разів). Політична криза в Україні, початок якої припав на листопад 2013 року, зумовила й економічну кризу. Відтак з 2014 року почалося інтенсивне скорочення витрат на виконання наукових досліджень та розробок. Нестабільність фінансування порушує гармонійний розвиток сфери R&D, повноту виконання завдань інноваційного розвитку. В Україні витрачається менше на R&D, у порівнянні з розвиненими країнами [34]. Принагідно зазначимо, що у країнах ЄС частка великих

корпорацій у витратах підприємницького сектора на дослідження та розробки займає 75 %, у США – 65 %. У такій ситуації, фінансовим питанням в контексті управління інноваційною діяльністю, у тому числі управлінням фінансовою стійкістю підприємств, що забезпечує їх інноваційний розвиток за збереження платоспроможності, потрібно приділяти більше уваги.

Найчастіше інноваційну діяльність супроводжують опори змінам з боку персоналу підприємства та споживачів, які провокують відповідні наслідки. Усвідомлення високого ступеня їх серйозності фахівцями цієї сфери сприяло накопиченню чималого досвіду щодо їх подолання. Так, провівши аналіз різних підходів до вирішення цієї проблеми, визначають такі заходи боротьби з опором змін [9]: забезпечення вмотивованості змін, розвиток персоналу, формування організаційної культури, проведення ефективної комунікаційної політики.

Успішність підприємств, діяльність яких орієнтована на виготовлення високотехнологічних продуктів та послуг, пов'язана не так з виробничими можливостями, як зі знаннями персоналу [75]. І, безумовно, результати інноваційної діяльності нероздільно пов'язані з результатами творчої діяльності, які, своєю чергою, є творчим зусиллям їх творців. Надання прав на результати різних видів творчої діяльності визначають як інтелектуальну власність [21]. Регулювання прав на інтелектуальну власність здійснює інститут авторського права, а основи останнього містяться у статті 418 Цивільного кодексу України, відповідно до якої право інтелектуальної власності – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, визначений Цивільним кодексом України та іншими законами [44]

Специфіка об'єкта управління накладає відбиток і на своєрідність завдань. Відповідно до зазначених характерних рис інноваційної діяльності виділено такі специфічні завдання управління:

- управління маркетинговими дослідженнями при реалізації інновацій;
- управління інтелектуальною власністю;

- управління використанням нововведень та управління ризиками;
- забезпечення необхідними ресурсами;
- управління соціальними та психологічними аспектами нововведень;
- керування творчим потенціалом співробітників.

Управління інноваційною діяльністю здійснюється внаслідок реалізації властивих їй функцій управління, які мають свою специфіку і враховуються при визначенні концептуальних особливостей управління інноваційною діяльністю. Характерні риси функцій управління інноваційної діяльністю пропонуємо розглянути з урахуванням загальних функцій управління, зокрема, планування, організації, мотивації та контролю.

Планування як функція управління інноваційною діяльністю полягає у визначенні обґрунтованих напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та передбачає розробку системи планів, що забезпечують досягнення поставлених цілей розвитку. Реалізація цієї функції також пов'язана з визначенням факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, та джерел інновацій.

Функція організації інноваційної діяльності підприємства полягає у раціональному поєднанні у часі та просторі всіх елементів інноваційного процесу з метою найбільш ефективного виконання прийнятих планових рішень. Ця функція, по-перше, передбачає формування процесів, що підтримують інноваційну діяльність, по-друге, функція організації інноваційної діяльності припускає формування організаційних структур, визначення характеру взаємовідносин між усіма її елементами, а також регулювання порядку та умов їх функціонування, які сприяють інноваційній діяльності.

Функція мотивації персоналу у сфері інноваційної діяльності визначатиметься як спонукання працівників підприємства до активної інноваційної діяльності за допомогою формування сприятливих для цього умов та застосування механізмів розвитку інноваційного потенціалу працівників та їхньої креативності. Діяльність персоналу підприємства, що

здійснює інноваційну діяльність, є ключовим фактором, що визначає основу для розробки інноваційних ідей та їх успішного впровадження. Це пояснює високу роль функції мотивації інноваційної діяльності для підприємства. Відмінна риса цієї функції у сфері інноваційної діяльності полягає в тому, що остання відрізняється максимальним ступенем самомотивації.

В умовах підвищеної невизначеності, високих ризиків, низької передбачуваності результатів та ймовірнісної віддачі інноваційної діяльності, функція контролю набуває особливого значення і може бути визначена як постійна та структурована діяльність, спрямована на перевірку просування робіт у сфері інновацій, а також виконання коригувальних дій. Контроль як функція характеризується зворотним зв'язком, тобто фактичні дані про результати інноваційної діяльності підприємства порівнюються із плановими показниками з метою виявлення невідповідності та їх причин. У зв'язку з високою інтелектуальною насиченістю та неявним характером проміжних підсумків інноваційної діяльності, форми зовнішнього контролю є малоефективними, тому великого значення набуває самоконтроль.

Управління інноваційною діяльністю в кожній з її функцій передбачає використання різноманітних прийомів та методів, особливості яких також визначаються змістом інноваційної діяльності. Методи управління інноваційною діяльністю – це правила та процедури виконання різних завдань управління інноваційною діяльністю з метою вироблення раціональних управлінських рішень. Через високу роль творчості в інноваційній діяльності, в її управлінні набули поширення методи пошуку інноваційних ідей, оскільки саме задум є відправною точкою творчого процесу. Від системи управління інноваційною діяльністю потрібна здатність миттєво пристосовуватися до змін, тому все частіше з'являється необхідність використання гнучких, заснованих на співпраці, інструментів проєктного управління, серед яких набули популярності такі методи, як: agile, scrum, kanban, Six sigma [36].

Що стосується інструментарію впливу на об'єкт управління, то в інноваційній діяльності вагомого значення, в порівнянні з традиційною діяльністю, набувають соціально-психологічні види впливу, а також звужується коло можливостей для використання адміністративних важелів.

Виділені особливості об'єкта, цілей, завдань та функцій управління інноваційною діяльністю не можуть не позначитися на її державному регулюванні, яке, крім її зростаючого значення для економіки та суспільства загалом, спричинене також наявністю зазначених вище характерних рис, що не притаманні управлінню традиційною діяльністю.

Можна виділити три основних напрями державного впливу на інноваційну діяльність підприємств.

По-перше, це створення інституційних та нормативно-законодавчих умов для сприятливих змін у сфері інновацій (формування науково-інноваційної інфраструктури, розробка та вдосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, особливо системи захисту інтелектуальної власності та охорони авторських прав). Основні положення законодавчого забезпечення інноваційної діяльності закріплені, головним чином, у державних та обласних (а також регіональних та відомчих) програмах розвитку інноваційної діяльності, стратегіях інноваційного та соціально-економічного розвитку країни та областей, законах (про стратегії та програми), а також постановах уряду (про затвердження програм).

Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2023 року визначає основні стратегічні цілі, пріоритети і напрями підвищення ефективності національної інноваційної системи – плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [33]. Мета документу полягає у підвищенні інноваційної активності бізнесу та прискоренні появи нових інноваційних компаній.

Розвиток елементів інноваційної діяльності на регіональному рівні регулюється, насамперед, програмою статей Розділу II «Державне регулювання у сфері інноваційної діяльності» Закону України про

інноваційну діяльність (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266), метою якої є розвиток регіональної інноваційної системи, що забезпечує подолання технологічного та відставання ряду галузей економіки регіону, підтримку суб'єктів інноваційної діяльності [10].

По-друге, стимулювання та державна підтримка інноваційної діяльності (впровадження механізмів податкових пільг, реалізація права на прискорену амортизацію, удосконалення механізмів залучення банківських позичок, розвиток системи лізингу, виділення прямих державних позичок для реалізації проєктів загальнонаціонального значення).

По-третє, зовнішньоекономічна підтримка інноваційної діяльності (сприяння міжнародному трансферту інновацій, міжнародному інвестиційному співробітництву, удосконалення виставкової діяльності).

Таким чином, сформульовані концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств необхідно враховувати під час вирішення важливих проблем, що стоять перед керівництвом.

1.3. Система управління готельним підприємством як основа модернізації сектору послуг в Україні

Відмінна риса сучасного економічного стану України полягає у становленні економіки, заснованої на знаннях, за умов фінансово-економічної кризи. У цьому контексті визначальним є ефективний менеджмент, який забезпечує створення необхідних умов виробництва товарів та послуг, що становлять цінність для споживача.

Оптимальна система управління дає змогу найбільш результативно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства та орієнтовувати зусилля персоналу задля максимального задоволення потреб клієнтів з найвищою ефективністю та досягнення основної мети суб'єкта господарювання. Слід зазначити, що система управління готельним підприємством в Україні має використовувати

не тільки закордонний досвід, а й орієнтуватися на власний. Створення сучасних управлінських схем має здійснюватися на інституційній основі, з урахуванням помилок, що накопичилися останнім часом і зумовлених, з нашого погляду, передусім невмінням (чи небажанням) тестувати запропоновані реформи щодо їх сумісності з конкретними соціальними пріоритетами, ціннісними орієнтирами та культурними традиціями, «вживлюваності» у соціокультурне середовище, в спосіб мислення та картину світу певної спільноти.

Як зазначає П. Дойль [60], американський та англійський підхід до визначення ефективності містить надмірне захоплення постановкою завдання отримання найвищих показників норми повернення інвестицій, не приділяючи при цьому належної уваги показнику приросту акціонерного капіталу. Головна причина цього полягає в тому, що рейтинг прибутку та доходу є основним критерієм оцінки діяльності підприємства на фондовому ринку. Японський підхід до ефективності означає надання рівного значення нормі повернення інвестицій, частці ринку та необхідності розробки нових товарів.

У розвиненій ринковій економіці покупці обирають продавця, і як тільки якість продукції чи послуг підприємства знижується в порівнянні з конкурентами, це відбивається на обсязі продажів і прибутку. Тому маркетинговий підхід до системи управління вважається найбільш ефективним, оскільки задоволені споживачі – основне джерело прибутку підприємства та доходів його акціонерів. На таких підприємствах управлінські рішення ґрунтуються на знанні та розумінні потреб покупців.

Сучасна філософія ефективного управління полягає в мобілізації інтелектуальних ресурсів всіх працівників суб'єкта господарювання. Сьогодні підприємство може вижити, тільки використовуючи розумову енергію своїх співробітників. Тому результативний менеджмент українських підприємств готельно-ресторанного господарства, що ставить перед собою

завдання підвищення ефективності, доцільно оцінювати за системою критеріїв, що об'єднують у єдине ціле закордонні та власні моделі:

1. Збалансоване представництво всіх заінтересованих груп на вищому рівні управління готелю (метод кейрецу – внутрішні та зовнішні зацікавлені групи пов'язані між собою узами взаємної вигоди та комерційних інтересів).

2. Правильне визначення місії готельного підприємства, що забезпечує можливість дотримання інтересів основних зацікавлених груп. Наприклад, у заяві про місію компанії слід зазначити призначення – надання послуг з розміщення та обслуговування з метою створення міцної, тривалої та взаємовигідної співпраці з клієнтами, співробітниками, власниками, акціонерами та товариством.

3. Перетворення загальних цілей готельного підприємства на чітко сформульовану систему завдань та показників, які складаються з таких напрямів: фінансової сфери – виконання зобов'язань перед акціонерами; обслуговування споживачів – задоволення споживачів на ринку конкуруючих продавців; виробничої діяльності – удосконалення та управління основними механізмами високоефективного функціонування готелю; внутрішніх можливостей – виправдання очікувань та розвиток потенціалу співробітників, професіоналізм яких визначає майбутнє готельного підприємства.

Для реалізації визначених завдань потрібно сформулювати стратегію, тобто комплекс рішень, що приймаються менеджментом з розміщення ресурсів готельного підприємства та досягнення унікальних конкурентних переваг на цільових сегментах ринку послуг. Принципи, розроблені І. Ансоффом [50] та Г. Мінцбергом [74] виділяють два основних напрями у стратегічному менеджменті – стратегічне або регулярне управління, що складається з підсистем аналізу та планування, а також підсистеми реалізації стратегії і другий – динамічне або поточне управління. Управлінська реакція у стратегії розміщення ресурсів готельного підприємства постає як синтез цих двох напрямів.

Розміщення ресурсів у готельному бізнесі – це вибір послуг та ринків, які пропонують найкращі можливості для інвестування, що включають чотири напрями: стратегію проникнення на туристичний ринок, стратегію розробки послуг, стратегію розвитку ринку послуг та стратегію диверсифікування.

Менеджмент готелю має брати безпосередню участь у розробці стратегій, впливаючи таким чином на надання послуг. При цьому повинен базуватися на інституційних засадах ринкової інфраструктури як підсистеми економічної системи загалом, що обумовлено, першою чергою, потребою створення та розвитку інститутів ринків [39]. Ефективність стратегій готелю визначається такими факторами, як:

1. Відповідність зовнішньому середовищу, тобто потребам споживачів.
2. Зміни ринкового середовища та потреб споживачів.
3. Продуктивність та ефективність – дві концепції, на яких ґрунтується стратегія та менеджмент готелю. Продуктивність дає змогу виконати все необхідне, а ефективність – знайти це необхідне [61]. Головний акцент готельного підприємства спрямовується на ефективність.
4. Швидкість та якість управлінських рішень.
5. Ефективність організаційної структури готельного підприємства, яка залежить від ділових можливостей, а також від ефективного використання цих можливостей для успішної реалізації стратегії підприємства готельного господарства.
6. Наявність системи, що визначає шляхи руху інформації в готелі, яка забезпечує зв'язок між споживачами послуг та підприємством, сприяє обміну знаннями та досвідом між підрозділами, а також його різноманітними функціональними сферами діяльності.
7. Ефективність менеджменту готельного підприємства залежить від лідерства в процесі керівництва.

Для досягнення успіху підприємства насамперед мають бути забезпечені організаційні умови, тобто розроблена та впроваджена відповідна

система управління. Причому застосування ефективних методів управління в умовах дефіциту коштів може значно покращити показники діяльності готелю навіть при мінімальному вкладенню у модернізацію матеріально-технічної бази, навчання персоналу та просування послуг.

Ефективний менеджмент повинен спиратися на систему управління, що охоплює всі аспекти діяльності готелю та відповідає вимогам абсолютної прозорості для управління та контролю. Ця система повинна включати всі діючі інструменти управління та структурувати управлінські впливи, сприяючи підвищенню дохідності та прибутковості підприємства, розширенню номенклатури послуг та вдосконалення якості обслуговування. При цьому вона повинна оптимізувати використання всіх ресурсів в управлінні готелем, функціонально розмежовувати місце кожної служби в системі управління та сприяти підвищенню ефективності їх взаємодії. Нарешті, велика різноманітність готельних підприємств робить необхідним формування уніфікованої системи управління, яка б давала рекомендації щодо управління керівництву готелю незалежно від її специфіки, категорійності, форми власності тощо.

На підставі аналізу рівня розвитку менеджменту українських готельних підприємств розроблено систему управління, як сукупність підсистем, що базуються на ефективному менеджменті (рис. 1.4).

Головна мета запропонованої системи – структурувати управлінський вплив на різних рівнях управління для забезпечення вдосконалення якості обслуговування, прибутковості та сталого економічного зростання готельного підприємства при оптимальному використанні всіх наявних ресурсів.

Для найбільш ефективного формування, використання та розподілу ресурсів готелю, як підтверджує практика, управління краще здійснювати через вплив відповідних ресурсних потоків. Тому при конструюванні системи управління базовою була обрана логістична підсистема управління усіма потоками ресурсів готелю [48].

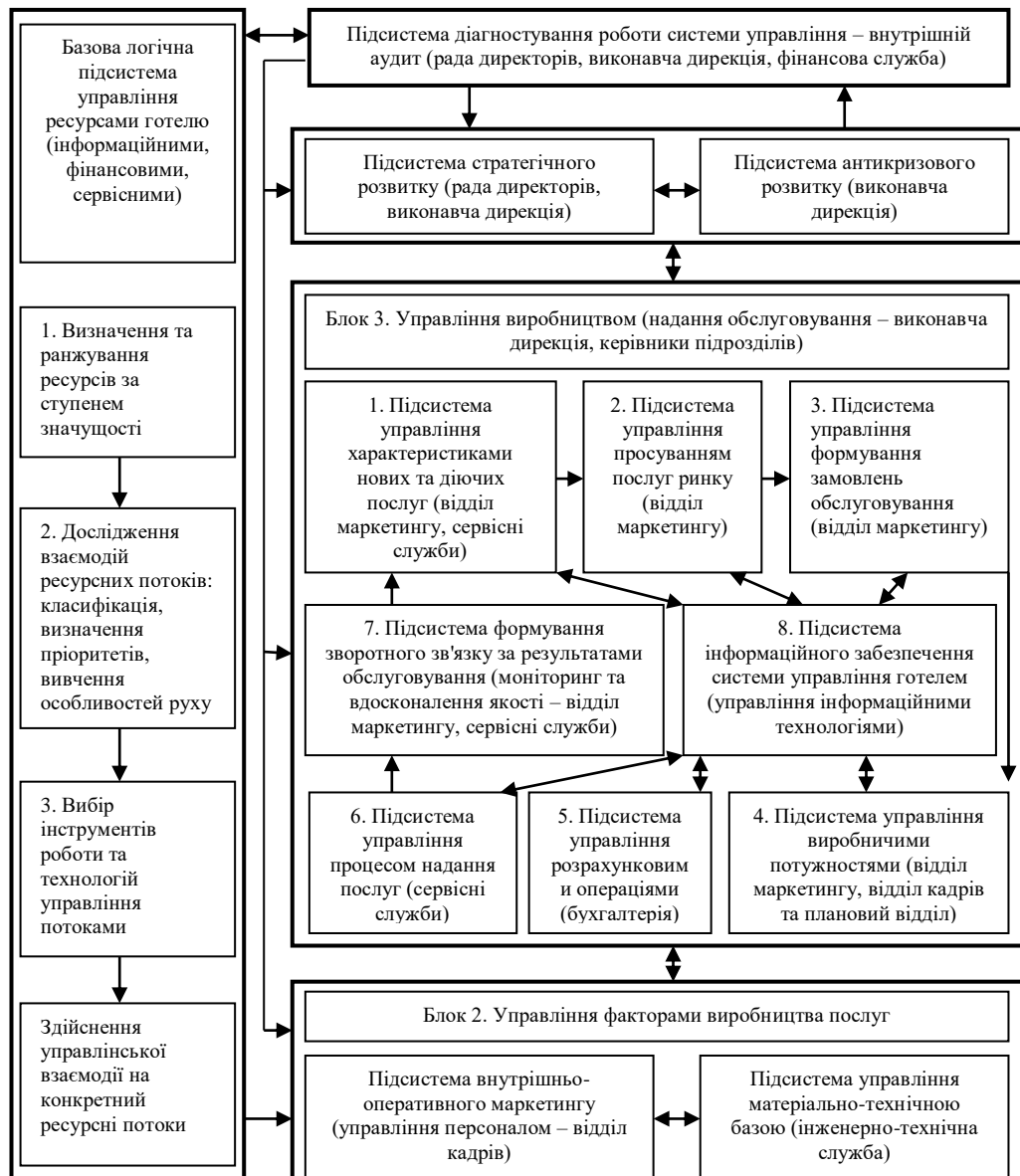


Рис. 1.4. Система управління готельним підприємством

Джерело: розроблено автором самостійно.

В процесі управління керівництву підприємства готельного господарства доводиться оперувати різноманітною інформацією, яку можна обробити та впорядкувати лише за допомогою спеціального алгоритму. Базова логістична підсистема (БЛП) дає змогу вирішити цю проблему. Основне її завдання – забезпечити методичну підтримку роботи інших підсистем, простежити в наскрізному режимі весь ланцюжок бізнес-процесів

готелю для того, щоб змодельовати ефективну роботу системи підприємства, а також кожної підсистеми зокрема, чітко визначивши у кожній з них, які з ресурсних потоків є об'єктами управління, та сформулювати рекомендації щодо організації управлінських впливів на них.

Готельному підприємству необхідно створювати та дотримуватися середньоєвропейських стандартів обслуговування, при цьому інтеграційні зусилля повинні здійснюватися за критеріями цивілізаційного балансу, цілісності соціальної тканини суспільства, а також підвищення рівня конкурентоспроможності та добробуту громадян [38].

В основі застосування цієї підсистеми лежить така послідовність.

Етап 1. Визначення та дослідження ресурсних потоків:

а) визначення інформаційних потоків, що впливають на необхідність впровадження послуги (вимоги стандарту, побажання клієнтів, наявність послуги у готелі конкурентів, поява нових технологій, власні ідеї співробітників тощо);

б) визначення інформаційних потоків, що впливають на формування показників впроваджуваної послуги;

в) визначення фінансових потоків:

– витратних, пов'язаних із впровадженням системи, купівлею додаткового технологічного обладнання, змістом додаткового штату персоналу тощо;

– доходних – надходження від автоматизації надання послуг, прискорення процесів обслуговування, економії витрат на обслуговування, додаткового привернення уваги до готелю;

г) визначення можливих матеріальних потоків (купівля основного та супутнього обладнання тощо).

Етап 2. Ранжування потоків за пріоритетом:

а) інформаційні – визначення значущості кожного потоку інформації у формуванні кінцевої послуги та виборі її характеристики;

б) фінансово-затратні – значимість кожної статті витрат у загальній собівартості впровадженої послуги;

в) фінансово-прибуткові – значення величини доходу від застосування нової послуги у загальних надходженнях готелю.

Етап 3. Оцінка інформаційних потоків у вигляді фінансових потоків, тобто, чи є послуга, що впроваджується, більшою мірою витратною, чи прибутковою статтею.

Етап 4. Класифікація характеристик впроваджуваної послуги для автоматизації по групах відповідно до отриманих оцінок: від більш до менш прибуткових та визначення, які характеристики (послуги) будуть обрані (автоматизовані), а які представлені мінімально чи виключені зовсім.

Етап 5. Проектування точок перетину потоків – технічна підтримка (служба АСУ), обслуговування замовлень (рум-сервіс, служба покоївок), внутрішньо готельної реклами (відділ маркетингу).

Етап 6. Вибір інструментів впливу (критерії оновлення характеристик послуги, технологічні ланцюжки взаємодії служб, внутрішня готельна реклама, аналіз споживчих переваг тощо) і здійснення управління всією системою якості.

Реалізацію такого алгоритму рекомендується здійснювати також при прийнятті різноманітних управлінських рішень, що стосуються не тільки розробки нових послуг, а й управління проектами готелю, каналами збуту та бронювання послуг, оцінки ефективності рекламних та PR-кампаній, заходів щодо стимулювання збуту.

Операційна частина системи є основним напрямом з організації управління підприємством готельного господарства та визначається взаємодією трьох блоків, що об'єднують відразу декілька однорідних за реалізованими функціями менеджменту підсистем управління.

Це блок стратегічного управління, блок управління виробництвом послуг та блок управління факторами обслуговування.

1. Блок стратегічного управління. Основним завданням цього блоку є визначення основних напрямів діяльності готелю, забезпечення її стабільного функціонування, зростання та розвитку. Реалізація керуючих впливів вищим керівництвом готелю у рамках розглянутого блоку має ґрунтуватися насамперед на реалізації активних стратегій, тобто на спробах змінити несприятливі чинники зовнішнього середовища за рахунок розвитку внутрішнього потенціалу готелю – найбільш раціонального використання наявних ресурсів. Необхідно відзначити, що вся поточна діяльність готелю повністю визначається наслідками стратегічних управлінських рішень, тому очевидна виняткова важливість та значимість аналізованих підсистем у межах всієї системи управління.

2. Блок управління факторами виробництва послуг. Усі процедури обслуговування в готелі нерозривно пов'язані з двома найважливішими факторами – матеріальними (будівля готелю, гостьові номери, громадські приміщення, технічне обладнання) та соціальними або людськими (персонал готелю, гості). Практика показує, що в умовах відсутності організації цілеспрямованого управління факторами виробництва послуг у першу чергу страждає якість обслуговування. Тому ефективне управління процедурами провадження послуг має базуватися на підтримці оптимальної рівноваги між цими двома факторами.

3. Блок управління виробництвом послуг. У цій частині системи сконцентовано поточне управління готелем, яке охоплює весь виробничий цикл у готелі – з моменту створення готельного продукту (появи ідеї), просування його на ринок, формування замовлень (бронювання послуг), оцінки достатності ресурсів готелю та можливості їх оптимізації під структуру конкретного замовлення, організації розрахункових операцій (оплати послуг), ведення управлінського та фінансового обліку, – і до безпосереднього надання послуги та формування зворотного зв'язку (відгуків) за результатами обслуговування. Результати аналізу споживчих переваг є основою для коригування (зміни характеристик) існуючих та

формування нових готельних продуктів, внаслідок чого виробничий цикл стає замкнутим.

Нашарування цього блоку на структуру вузлових взаємодій та адміністративну сітку готельного підприємства дає змогу концентрувати ресурси управління там, де це найбільш ефективно, а також розподіляти відповідальність між службами готелю.

Підсистема діагностування дає змогу досягти найбільшого ефекту від впровадження системи управління, уникнути надмірності системи та пов'язаних з цим непотрібних витрат, ситуацій невиправданого та неконтрольованого зростання вартості та рівня складності системи управління.

Отже, формування комплексу перелічених вище підсистем та включення їх у систему управління визначаються різноманіттям завдань, що стоять перед готельним менеджментом. Для вирішення цих завдань і розроблена структура системи управління, в якій вирішення кожного із завдань (групи завдань) досягається в рамках певної підсистеми на основі застосування відповідної технології. Впливаючи таким чином на кожен елемент управління, цей механізм сприяє формуванню єдино правильного управлінського рішення, а в комплексі – раціональної політики просування послуг.

Висновки до першого розділу

1. Розглянуто сутність феномена інновацій та інноваційної діяльності з позиції філософського, наукового, техніко-економічного та соціокультурного аспектів. Процес управління інноваціями в організації необхідно розглядати як діяльність, яка зачіпає не тільки організаційно-адміністративні техніко-технологічні, соціально-економічні, фінансові аспекти цього управління, а й соціально психологічні. Тут переплітаються різні проблеми, в тому числі інтереси, потреби індивідів, можливість розвитку людських ресурсів.

Управління інноваціями у діяльнісному аспекті порушує також і питання вирішення конфліктів, що виникають на підприємстві.

2. Сформульовані концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств, що є сутнісними характеристиками цього виду управління, визначають його винятковий характер і відрізняють від управління традиційною діяльністю. Вказані особливості необхідно враховувати під час вирішення важливих проблем, що стоять перед керівництвом, у тому числі проблеми розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

3. Ефективний менеджмент повинен спиратися на систему управління, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та відповідає вимогам абсолютної прозорості для управління та контролю. Ефективна система управління повинна включати всі чинні інструменти управління та структурувати управлінські впливи, сприяючи підвищенню прибутковості підприємства, розширенню номенклатури послуг та вдосконаленню якості обслуговування. При цьому вказана система має оптимізувати використання всіх ресурсів в управлінні готельним підприємством, функціонально розмежовувати місце кожної служби в системі управління та сприяти підвищенню ефективності їхньої взаємодії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

2.1. Дослідження інноваційних можливостей розвитку підприємств готельного господарства України

Успішний розвиток туристичної галузі забезпечує вагомий внесок у ВВП кожної країни, надає можливість працевлаштування населенню, сприяє пожвавленню соціально-економічного розвитку, підсилює її рейтинг в контексті міжнародного співробітництва. Зазначимо, що Україна посідає одне з провідних місць у Європі за рівнем забезпеченості цінними природними та історико-культурними ресурсами, здатними генерувати значний туристичний інтерес у вітчизняних та іноземних подорожуючих. Отож, країна володіє всіма передумовами для того, щоб увійти в число лідерів світового туризму.

Щороку зростає зацікавленість іноземних гостей до України, збільшується кількість як зовнішніх, так і внутрішніх туристів. При цьому Україна повільними, але впевненими кроками збільшує різноманітність підприємств готельного господарства. У результаті аналізу розміщення вказаних підприємств встановлено, що найбільша їх кількість розташована в курортних регіонах та областях з багатою історичною спадщиною та розвиненою туристичною індустрією (рис. 2.1).

Разом з тим, за кількістю готелів у досліджуваному періоді до групи лідерів відносять: Львівську, Одеську, Херсонську, Івано-Франківську, Закарпатську області та місто Київ. До групи аутсайдерів внесемо Тернопільську, Донецьку, Рівненську, Сумську, Чернігівську, Кіровоградську та Луганську області.



Рис. 2.1. Забезпечення закладами готельного господарства в розрізі областей за період 2014–2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [8].

У цьому контексті Державне агентство з розвитку туризму України навело дані щодо кількості сертифікованих готелів та їх розподілу між областями України (рис 2.2 і 2.3). На основі даних вказаних рисунків зазначимо, що на території України та її регіонів найбільша різноманітність готелів подана за категоріями 4 та 3 зірки, для яких цільовою аудиторією будуть клієнти середнього класу. Якщо ж орієнтуватися на розподіл цих готелів серед регіонів, то у переліку лідерів немає таких областей, як Івано-Франківська, Закарпатська, Херсонська при тому, що у загальному рейтингу закладів розміщення вони посідають провідні місця. Отож, в цих областях популярними закладами розміщення для туристів, які не оцінюються за зірковим принципом, є мотелі та приватні садиби.

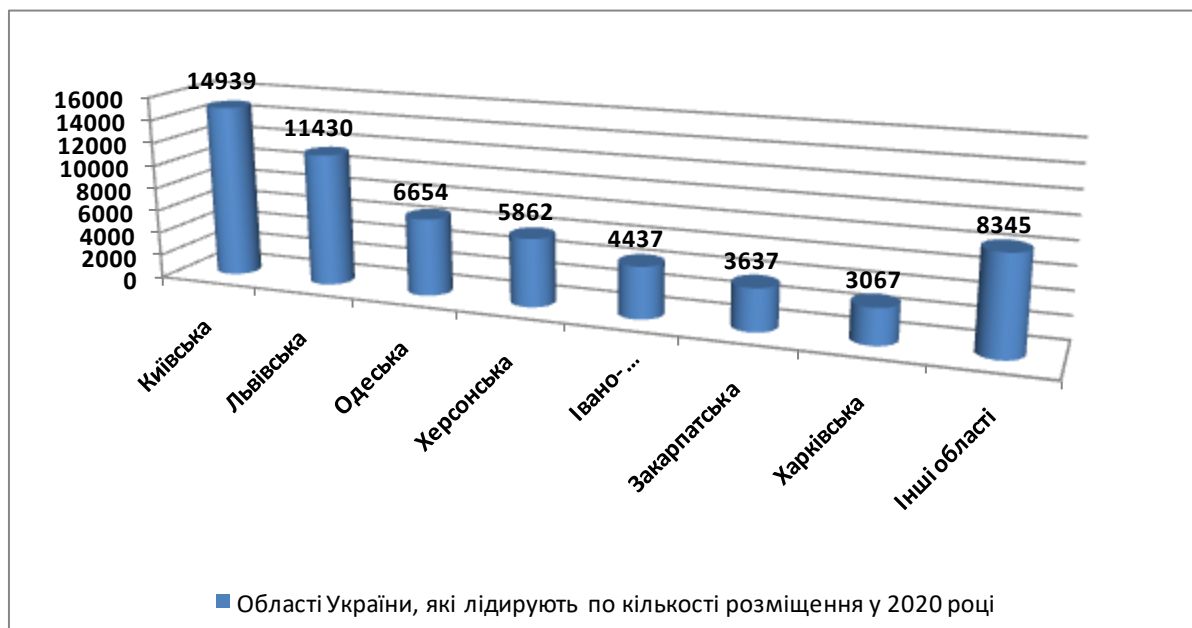


Рис. 2.2. Забезпечення закладами готельного господарства в областях України у 2020 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [8]

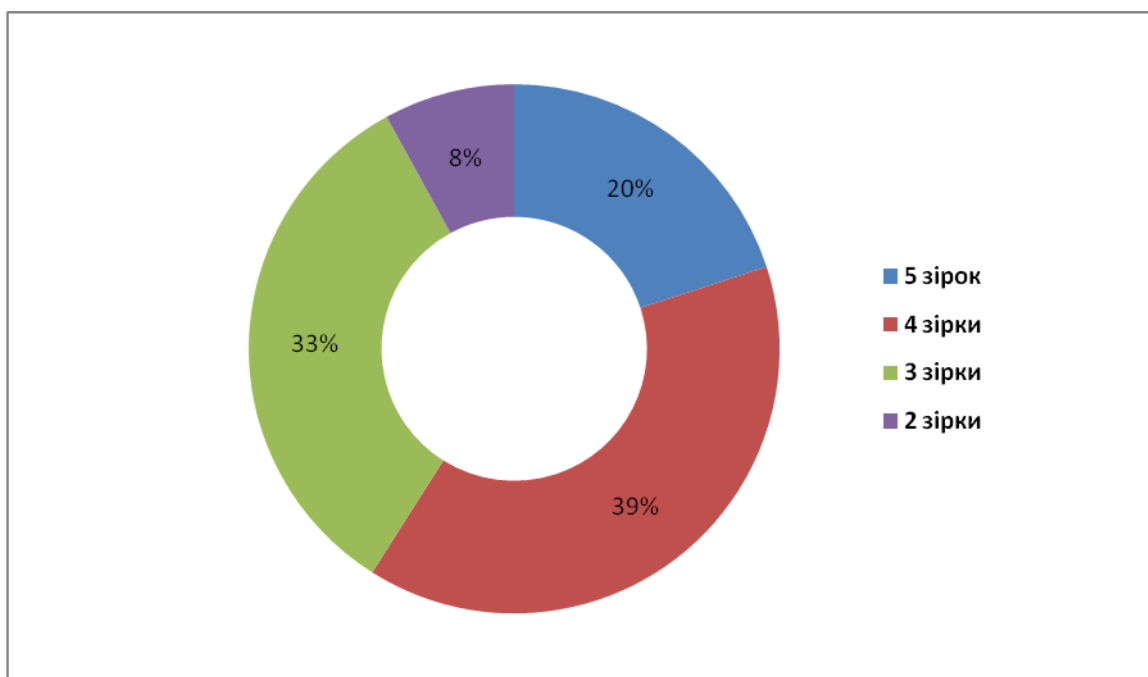


Рис. 2.3. Структура готелів України за зірковим принципом у 2020 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [8]

На рівень використання готельних можливостей здійснює вплив значна кількість факторів. До них відносяться фактори, що стимулюють активізацію використання потенціалу, та ті, що її обмежують. Серед обмежуючих факторів можна виділити такі: відсутність належного фінансування готельної сфери на регіональному та державному рівнях; політичну ситуацію в країні та взаємовідносини між країнами в сфері гостинності та туризму; нечіткий розподіл функцій управління готельною сферою в регіоні, і як наслідок, відсутність відповідної мотивації до вжиття заходів, спрямованих на комплексну взаємодію всіх структурних елементів, і на цій основі створення якісного продукту. До стимулюючих факторів відносяться такі: існування значної кількості ініціативних осіб, які формують позитивне бачення того, як може існувати готельна сфера; періодичне надходження спонсорської допомоги на організацію заходів, що демонструє зацікавленість представників бізнесових структур у розвитку готелів в регіоні та країні; зацікавленість міжнародних мереж до України як перспективної країни для розвитку готельної діяльності; загальносвітові тенденції підвищення уваги до інновацій та їх позитивний вплив на готельну сферу і туристичну активність.

Актуальними проблемами розвитку та територіального організування готельного господарства на найближчу перспективу визначено:

а) удосконалення державної політики у готельній сфері, яка має бути скерована на підтримку готельного бізнесу шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення внутрішніх та іноземних інвестицій;

б) підтримка та розвиток інноваційних процесів, які на сучасному етапі вже позначені транснаціоналізацією та монополізацією діяльності, що проявляється в наявності таких суб'єктів ринку, як міжнародні («Radisson», «Hyatt», «Inter Continental», «Rixos») та національні («Premier Hotels», Хостел-асоціація) готельні мережі, інтернаціоналізацією праці, що призводить до розширення мережі, переформатування елементів територіальної структури у напрямі підвищення частки високих рангів за рахунок територіальної концентрації закладів, сприяє організаційно-

управлінській перебудові галузі;

в) науково обґрунтований розвиток мережі закладів гостинності, що має опиратися на дослідження зовнішнього та внутрішнього попиту, інновацій в технологічній, інформаційній, управлінській діяльності для впорядкування галузевої структури, удосконалення організаційно-управлінських засад функціонування, обґрунтування напрямів розбудови ринку послуг гостинності [27].

Крім структуризації готелів України за зірковим принципом важливо виокремити також лідерів української готельної індустрії, які відслідковуються на основі зворотного зв'язку гостями готельних закладів. Лідерами серед бронювання готельних послуг є платформи «Booking» та «TripAdvisor», які систематизують відгуки щодо найцікавіших місць, готелів та тревел-пам'яток у всьому світі. Щорічно вони оприлюднюють рейтинги найкращих готелів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг найкращих готелів України згідно версії
«Booking» та «TripAdvisor»

№ з/п	За версією «Booking»	За версією «TripAdvisor»
1	«Radisson Blu Resort Bukovel», м. Яремче	«11 Mirrors», м. Київ
2	«Grand Hotel Lviv Casino & Spa», м. Львів	«Hyatt Regency», м. Київ
3	«M1 Club Hotel», м. Одеса	«Senator Apartments Maidan», м. Київ
4	«BANKHOTEL», м. Львів	«Palace Premier Hotel», м. Харків
5	«Mirotel Resort and Spa», м. Трускавець	«Fairmont Grand Hotel», м. Київ
6	Готель «Прем'єр Палац», м. Київ	«InterContinental», м. Київ
7	«Fairmont Grand Hotel», м. Київ	«Leopolis Hotel», м. Львів
8	«Grand Admiral Resort & SPA», м. Ірпінь	«M1 Club Hotel», м. Одеса
9	«Hyatt Regency», м. Київ	«HEMO», м. Одеса
10	«Riviera House», м. Київ	«Radisson Blu Hotel», м. Київ

Джерело: складено автором на основі [56; 81]

Рейтинг «Tripadvisor» формується напівавтоматично: він базується на оцінках мандрівників, які після подорожі діляться враженнями про готель, зокрема, оцінюють співвідношення ціни та якості, розташування готелю, комфортність кімнат, чистоту й рівень сервісу.

Covid-19 безпосередньо вплинув на готельну індустрію в Україні, проте готельні комплекси за допомогою інновації, співпраці та швидкої адаптації змогли зберегти свої позиції. Заміські готелі, у яких гості проводили відпустку, досить успішно закрили свої сезони й досі успішно працюють. З непоганими показниками за чистим прибутком виходили готелі в Яремче, Славському, Верховині, Буковелі. Успішним був сезон для об'єктів чорноморського узбережжя сегмента «середній плюс» і вище. Аудиторія, яка з року в рік вибирала відпочинок у закордонних готелях, з відомих причин попрямувала до готелів чорноморського та азовського узбережжя. Готелі на відстані 1–2 годин їзди від таких великих міст, як-от Дніпро, Київ, Харків, Вінниця, Львів, Одеса, Івано-Франківськ, також мали успіх завдяки турам вихідного дня. Непогано функціонували й заміські готелі в радіусі 50–70 км від Києва. Багато з них були завантажені на 80–100 % фактично з початку карантину й до кінця літа 2020 року. А попит на внутрішні напрямки для проведення відпусток був вельми стабільним фактично впродовж усього літнього сезону, тому влітку середнє завантаження готелів в Одесі було від 60 до 75 %. Отож, готельні господарства України під час Covid-19 змушені бути адаптуватися та знаходити нові способи залучення клієнтів, більшості високого рівня та середнього вдалось вистояти та продовжити свою діяльність [78].

Для розвитку готельного сектора необхідне створення сприятливого інвестиційного клімату на макрорівні (привабливі і передбачувані умови економічної діяльності в країні загалом) та мікрорівні (податкові, митні та інші пільги для підприємств, що спеціалізуються на наданні готельних послуг) в цілях припливу вітчизняного та іноземного капіталу, безпосередня участь і підтримка держави у здійсненні великих інвестиційних проєктів;

збільшення переліку додаткових послуг; підвищення якості та культури обслуговування клієнтів; приведення автошляхів в належний стан, що відповідає міжнародним стандартам; розроблення проєкту Закону України щодо розвитку готельного господарства [63].

Крім того, на сьогодні перспективи розвитку готельного господарства в регіонах України доволі таки залежать від коригування законодавчої бази та стандартів готельного обслуговування. Тому для підвищення рівня регіонального розвитку готельного господарства України доцільно:

- переглянути нормативно-правові засади розвитку готельного господарства країни;
- створити сприятливі умови для залучення інвестицій та запровадити реальні механізми стимулювання будівництва та реконструкції готелів та інших об'єктів туристично-рекреаційної сфери;
- створити належні умови для розвитку іноземного та внутрішнього туризму, зокрема через розвиток мережі туристично-інформаційних центрів з певних видів туризму;
- забезпечити гармонізацію національних стандартів, а також підвищення якості послуг, що надаються у готелях;
- реалізувати заходи щодо формування позитивного іміджу України та її туристичних регіонів;
- сприяти створенню додаткових робочих місць та розширити зайнятість у готельному господарстві, зокрема, через підтримку розвитку мережі малих та молодіжних готелів (хостелів);
- створити безпечні умови для здійснення туристичних подорожей, особистої безпеки туристів, надання їм оперативної медичної, технічної та правової допомоги.

Отже, за умови розвитку національних українських мереж, Україна може представляти не тільки нові місткі ринки, але й стати новим рівноправним учасником світового ринку готельних послуг.

2.2. Оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Фінансовий аналіз відноситься до основних функцій управління, контур управління без якої вважається неієздатним. У цьому контексті система управління є ефективною тільки за наявності зворотного зв'язку між керуючою і керованою підсистемами. Отож, бухгалтерська звітність стає інформаційною основою аналітичних розрахунків, необхідних для прийняття управлінських рішень. Говорячи про особливості аналізу фінансової діяльності та фінансових результатів підприємства в умовах ринкової економіки та глобалізації, слід зазначити низку ознак, властивих останнім: суттєва зміна завдань та функцій аналізу. Пріоритетом стає визначення та посилення конкурентних переваг підприємства; можлива нестача інформації, яка може бути пов'язана з комерційною таємницею; висока автоматизація процесів, комп'ютеризація аналізу на всіх етапах, розширені можливості для складання прогнозів; пріоритетність операційного та перспективного фінансового аналізу; стрімко мінливе середовище, провадження діяльності за умов непередбачуваності, зростаюча роль екстерналій; схильність до виникнення криз, зростання ціни помилки.

Аналізування фінансово-економічної діяльності базується на застосуванні таких методів аналізу, як: горизонтальний (аналіз динаміки обсягу результатів фінансової діяльності); вертикальний (аналізування структури результатів фінансової діяльності); порівняльний (порівняння індикаторів звітності за декілька звітних періодів, з показниками конкурентів тощо); факторний; коефіцієнтний (аналізування співвідношень окремих статей звітності). Аналіз фінансово-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу та її ефективності ґрунтується на розрахунку ключових індикаторів структури активу та пасиву, фінансових ресурсів підприємства, показників платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Інформаційною базою щодо

аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель» є фінансова та статистична звітність, управлінська звітність, матеріали маркетингових досліджень, результати попередніх аналітичних досліджень тощо. У цьому контексті розглянемо результати аналізування ключових індикаторів фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінювання ключових індикаторів фінансового стану

ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Показники	2019 р., тис. грн	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	Відхилення (+,-) 2021 року до:		Темпи приросту, %	
					2019	2020	2021/ 2019	2021/ 2020
1	Чистий дохід від реалізації	21551,0	8481,0	20338,0	-1213,0	11857,0	94,37	239,81
2	Чистий прибуток	121,0	48,0	1373,0	1252,0	1325,0	у 11 разів	у 29 разів
3	Оборотні активи	8332,0	7639,0	10736,0	2404,0	3097,0	128,9	140,54
4	Необоротні активи	28201,0	28321,0	27388,0	-813,0	-933,0	97,12	96,71
5	Власний капітал	22585,0	22634,0	24007,0	1422,0	1373,0	106,30	106,07
6	Позиковий капітал	13498,0	12689,0	13540,0	42,0	851,0	100,31	106,71
7	Валюта балансу	36532,0	35961,0	38124,0	1592,0	2163,0	104,36	106,01

Джерело: складено автором на основі [42].

За даними табл. 2.2 зазначимо, що у 2021 р., проти 2020 р., чистий дохід від реалізації збільшується на 11857 тис. грн, у відносному вираженні на 239,81 %, при цьому у 2021 р. до 2019 р. дохід знизився на 1213,0 (94,37 %). Впродовж аналізованого періоду, відслідковуємо швидке зростання чистого прибутку, в стосунку до 2019 р. на 1252 тис. грн, та до 2020 року – на 1325 тис. грн, відповідно у 11 та 29 разів. Щодо оборотних активів, то в 2021 р. обсяг вказаних активів порівняно з 2019 р. набув зростання на 2404,0 тис. грн, тобто на 128,9 %, порівняно з 2020 р. – 3097,0 тис. грн (140,54 %). Ця ситуація склалася на фоні збільшення таких статей, як: виробничі запаси, дебіторська заборгованість, поточні фінансові

інвестиції, гроші та їх еквіваленти. Щодо необоротних активів, навпаки, у звітному році, порівняно з 2019 р., вказані активи скоротилися на 813 тис. грн, (97,12 %), з 2020 р. – на 933 тис. грн (96,71 %) внаслідок амортизації основних засобів. Зростання відбулося і в контексті власного капіталу підприємства. У порівнянні поточного року з 2019 р. відбулося зростання на 1422 тис. грн (106,3 %), з 2020 р. – на 1373 тис. грн (106,07 %). Вважаємо цю тенденцію позитивною для готельно-ресторанного закладу, бо це сприяє успішному його функціонуванню. Розглядаючи позиковий капітал у поточному році, зазначимо, що згідно з 2019 р., він зріс практично на 42 тис. грн, або ж на 100,31 %, а відносно 2020 р., вказаний капітал збільшився на 851 тис. грн, що у відносному виразі складає 106,71 %. Валюта балансу зросла у 2021 р. на 1592 тис. грн стосовно 2019 р., та на 2163 тис. грн до 2020 рр., що складає у відносному виразі відповідно 104,36 та 106,01 відсотка.

Для розрахунку показників ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності ПрАТ «Тернопіль-готель» застосуємо коефіцієнтний аналіз. Щодо оцінювання фінансового стану аналізованого підприємства насамперед зробимо спробу розрахувати показники ліквідності та платоспроможності (табл. 2.3).

За даними табл. 2.3 можемо зазначити, що платоспроможність підприємства підвищилася. На це вказує динаміка показника поточної ліквідності, який протягом року зріс на 0,19 і на кінець року становив 0,793. Нормативне значення вказаного показника знаходиться в межах від 1 до 2. У нашому випадку розрахунки підтверджують, що аналізований показник не відповідає нормативу. Ця обставина свідчать про те, що підприємство не в змозі виконувати короткотермінові зобов'язання за рахунок мобілізованих оборотних активів. При цьому коефіцієнт швидкої ліквідності підтверджує протилежне. Вказаний показник зріс в порівнянні з 2020 р. і на кінець 2021 р. становив 0,759. На ПрАТ «Тернопіль-готель» значення цього показника протягом звітного періоду перевищує нормативну величину, рекомендована нижня межа якого становить 0,7.

Таблиця 2.3

Аналізування показників ліквідності та платоспроможності

ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу		
		2019	2020	2021		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,62	0,602	0,793	$\geq 1,0$	-0,38	-0,398	-0,207
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,58	0,759	$\geq 0,7$	-0,11	-0,12	0,059
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,011	0,07	$\geq 0,25$	-0,221	-0,239	-0,18
4	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,565	0,728	0,689	$\geq 1,0$	-0,435	-0,272	-0,311
5	Чистий оборотний капітал	-5167,0	-5049,0	-2804,0	зростання	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [42]

Таким чином, короткотермінові зобов'язання ПрАТ «Тернопіль-готель» погашаються в разі потреби за рахунок дебіторської заборгованості, грошей та їх еквівалентів. Коефіцієнти абсолютної ліквідності, що характеризують готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, протягом 2020–2021 рр. є нижчими нормативного значення цього показника, яке має перевищувати 0,25. Сказане означає, що на протязі аналізованих періодів значення коефіцієнта було занадто низьким для своєчасних розрахунків з кредиторами. За результатами аналізу показників ліквідності ПрАТ «Тернопіль-готель» робимо висновок про його низьку платоспроможність. У цьому контексті можемо рекомендувати створення фінансового запасу, раціональне використання запозичених коштів, зміну політики погашення заборгованостей, покращення якості активів тощо.

Індикатори ділової активності підприємства готельного господарства характеризують ефективність виробничої діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінювання ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель»
за 2019–2021 рр.

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 року до:		Нормативне значення
					2019	2020	
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,589	0,236	0,533	-0,056	0,297	збільшення
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,70	1,16	2,18	-0,52	1,02	збільшення
3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	135,18	314,7	167,43	32,25	-147,27	зменшення
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,98	1,27	1,50	-1,48	0,23	збільшення
5	Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	122,5	287,4	243,3	120,8	-44,1	зменшення
6	Коефіцієнт оборотності запасів	57,37	36,29	33,31	-24,06	-2,98	збільшення
7	Тривалість оборотності запасів, днів	6,36	10,06	10,96	4,6	0,9	зменшення
8	Тривалість операційного циклу, днів	142,16	324,8	178,4	36,24	-146,4	зменшення
9	Тривалість фінансового циклу, днів	19,66	37,4	-64,9	-80	-101,4	зменшення

Джерело: складено автором на основі [42]

На основі даних табл. 2.4 відмітимо, що в звітному році відбулося незначне покращення використання активів підприємства, що відображає певне прискорення його оборотності. Однак коефіцієнт оборотності активів обернувся лише 0,533 разу, що свідчить про низьку ефективність

використання активів загалом. Відслідковуємо зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості за 2021 р. на 1,02 щодо 2020 р., що вказує на зменшення заборгованості іншими підприємствами перед товариством. Середня тривалість дебіторської заборгованості у звітному періоді також скоротилася на 147 днів порівняно з аналогічним показником попереднього періоду і становила 167 днів. Це зростання варто оцінити як позитивне явище, оскільки дебіторська заборгованість – це кошти, вилучені з обороту. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 0,23 у 2021 р. Протягом досліджуваного періоду зосереджуємося також на зменшенні коефіцієнта оборотності запасів у 2021 р. – на 2,98 до 2020 р. та 24,06 до 2019 р. Аналізуючи ділову активність загалом, бачимо, що у 2021 р. значення усіх показників, крім коефіцієнта оборотності запасів, підсилюються, що викликано відкриттям закладів після посиленого карантину.

Серед показників, які вказують на ступінь «здоров'я» суб'єкта, розміщені тривалість операційного та фінансового циклів. Операційний цикл – це час, який минає від купівлі сировини та матеріалів, до отримання коштів за продану продукцію. При цьому дата купівлі сировини може не співпадати з датою оплати за неї продавцем. Так утворюється кредиторська заборгованість. Фінансовий цикл підприємства є фінансовим показником, що характеризує тривалість проміжку часу в днях між оплатою кредиторської заборгованості та поверненням дебіторської заборгованості підприємства. Інакше кажучи, це кількість днів між оплатою за сировину та матеріали від нашої організації постачальникам та отриманням грошей за відвантажену готову продукцію покупцям.

Водночас для розрахунку фінансового циклу знадобляться дані про тривалість виробничого циклу, а також періоди оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості. Зменшення цього значення у поступовій динаміці свідчить про ефективні управлінські рішення у частині використання оборотного капіталу підприємства і робить його привабливим для банків та партнерів. Тривалість операційного циклу ПрАТ «Тернопіль-

готель» в 2021 р. становить 178 днів. Порівняно з 2020 р. вказаний цикл зменшився на 146 днів, а порівняно з 2019 р. збільшився на 36 днів. При цьому тривалість фінансового циклу зменшилася у порівнянні з 2020 р. на 101 день, а з 2019 р. на 80 днів.

Однією з провідних характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його функціонування на довгострокову перспективу. З огляду на це проведемо оцінювання показників фінансової стійкості та стабільності ПрАТ «Тернопіль-готель» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінювання показників фінансової стійкості та стабільності
ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу		
		2019	2020	2021		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії)	0,62	0,629	0,63	> 0,5	0,12	0,129	0,13
2	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,438	0,647	0,645	> 0,8	-0,362	-0,153	-0,155
3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	1,589	1,588	> 1,67	-0,06	-0,081	-0,082
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,53	0,59	0,588	0,5	0,03	0,09	0,88
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,065	0,338	0,447	> 0,3	-0,235	0,038	0,147

Джерело: складено автором на основі [42]

Проаналізувавши значення коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства впродовж 2019–2021 рр., виявлено як позитивні, так і негативні тенденції. Позитивним є те, що коефіцієнт автономії

протягом 2019–2021 рр. перевищував нормативне значення, а це означає, що відбулося посилення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Якщо у 2019 р. підприємство фінансувало за рахунок власного капіталу 62 % активів, на 2020 р. цей відсоток становив 62,9 %, то у 2021 р. вже 63 %. Позитивною також є тенденція до зменшення коефіцієнта фінансової залежності протягом аналізованого періоду. Однак, вказаний показник не досяг нормативного значення, що є негативом для підприємства. Про зростання маневреності власного капіталу свідчить зміна значення відповідного коефіцієнта з 0,065 у 2019 р. до 0,447 у 2021 р., тобто 44,7 % власного капіталу на кінець року спрямовується на фінансування поточної діяльності. Водночас розрахункове значення вказаного показника перевищує рекомендовану нижню межу, яка встановлена на рівні 30 %.

Аналізування фінансових результатів слід здійснювати шляхом використання методу порівняння фактичних даних за звітний період із фактичними даними за попередні періоди. За цих умов оцінюються темпи зростання фінансових результатів як загалом, так і від окремих видів діяльності. Вивчаються також фактори впливу на зміни обсягів фінансових результатів, рівень їх впливу та виявляються резерви їх збільшення [15; 24; 35; 41; 46]. Загальний аналіз динамічних та структурних змін фінансових результатів за кілька років дає змогу оцінити тенденції напрямів розвитку підприємства, визначити суми наявного прибутку / збитку та виявити види діяльності, які формують фінансовий результат діяльності підприємства. Проведемо аналіз витрат і доходів ПрАТ «Тернопіль-готель» за досліджуваний період та подамо розрахункові показники в табл. 2.6.

Згідно даних табл. 2.6 зазначимо, що в 2021 р. обсяг чистого доходу зменшився на 1213 тис. грн порівняно з 2019 р., однак значно збільшився – на 11857 тис. грн проти 2020 р. Серед основних причин отримання низького доходу у 2020 р. була пандемія. При цьому сума валового прибутку становить 5981 грн на фоні збитку, який склав у 2020 р. 2333 тис. грн. Це стало наслідком збільшення обсягу надання готельних послуг.

Таблиця 2.6

Аналіз динамічних змін показників фінансових результатів ПрАТ
«Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Індикатори	2019 р., тис. грн	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	Відхилення (+,-) 2021 року до:	
					2019	2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21551,0	8481,0	20338,0	-1213,0	11857,0
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17666,0	10814,0	14357,0	-3309,0	3543,0
3	<i>Валовий:</i>					
4	прибуток	3885,0	0	5981,0	2096,0	5 981,0
5	збиток	0	2333,0	0	0	-2333,0
6	Інші операційні доходи	0	0	6,0	0	6,0
	Адміністративні витрати	2629,0	2339,0	3116,0	487,0	777,0
	Витрати на збут	396,0	239,0	691,0	295,0	452,0
	Інші операційні витрати	198,0	128,0	185,0	-13,0	57,0
7	<i>Фінансовий результат від операційної діяльності:</i>					
8	прибуток	662,0	0	1995,0	1333,0	1995,0
9	збиток	0	5039,0	0	0	-5039,0
10	Інші доходи	7,0	5756,0	0	5649,0	-5756,0
11	Фінансові витрати	0	490,0	338,0	338,0	-152,0
12	Інші витрати	111,0	57,0	245,0	134,0	188,0
13	<i>Фінансовий результат до оподаткування:</i>					
14	прибуток	558,0	170,0	1413,0	855,0	1243,0
15	збиток	0	0	0	0	
16	<i>Чистий фінансовий результат:</i>					
17	Прибуток	120,0	49,0	1373,0	1252,0	1325,0
18	збиток	0	0	0	0	

Джерело: складено автором на основі [42]

Крім того, в 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося збільшення адміністративних витрат (на 777 тис. грн.), витрат на збут (на 452 тис. грн.), інших операційних витрат (на 70 тис. грн.) та інших витрат (на 55 тис. грн.).

Важливим позитивним показником в 2020 р. були інші доходи, які зросли на 5749 тис. грн. порівняно з 2019 р., що позитивно вплинуло на кінцевий фінансовий результат діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель». У 2020 р. аналізоване підприємство отримало 49 тис. грн чистого прибутку, що на 71 тис. грн менше, ніж в 2019 р. Це пов'язано з погіршенням ситуації у туристичній галузі, зменшенням туристичного потоку, відсутністю фестивалів у місті, закриттям кордонів тощо, що пов'язано з карантинними обмеженнями. Уже в 2021 р. чистий прибуток становив 1373 тис. грн., тобто зріс порівняно з 2020 р. у 28 разів. При розгляді собівартості реалізованої продукції, бачимо зростання показника у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 3543 тис. грн, або ж на 32,7 % за рахунок зростання обсягів реалізації продукції та послуг.

Розглянемо таку характеристику діяльності підприємства, як рентабельність, яка є якісним показником ефективності його функціонування. В залежності від мети аналізування показники рентабельності поділяються на три групи:

- показники, що базуються на витратному підході: рентабельність продукції, загальна і чиста рентабельність окремих видів діяльності, рентабельність інвестиційних проєктів, коефіцієнти окупності витрат;

- показники, що базуються на дохідному підході, тобто характеризують прибутковість продажу: загальна і чиста рентабельність продажу продукції, рентабельність доходу від операційної діяльності;

- показники, в основі яких ресурсний підхід: загальна і чиста рентабельність сукупного капіталу, загальна і чиста рентабельність власного капіталу, загальна і чиста рентабельність основних засобів і запасів, коефіцієнти окупності сукупного капіталу і власного капіталу.

Звітні дані за 2019–2021 рр. ПрАТ «Тернопіль-готель» використано для оцінювання показників рентабельності за трьома групами (табл. 2.7).

Згідно з даними табл. 2.7, підприємство, що аналізується, має позитивну динаміку всіх показників рентабельності витрат.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

Показники	2019	2020	відхилення	2021	відхилення
Показники рентабельності та окупності витрат (витратні показники)					
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	21,99	-21,57	-43,56	41,7	20,13
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	15,48	37,27	21,79	10,87	-26,4
Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	2,66	1,21	-1,45	7,46	6,25
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	0,56	0,35	-0,21	7,27	6,92
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,22	0,78	-0,44	1,42	0,64
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,03	0,63	-0,40	1,11	0,48
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	8,20	3,63	-4,57	6,53	2,9
Коефіцієнт окупності витрат на збут	54,42	35,49	-18,94	29,43	-6,06
Показники рентабельності реалізованої продукції (дохідні показники)					
Рентабельність (збитковість) продажу, %	18,03	-27,51	-45,54	29,4	56,91
Рентабельність (збитковість) доходу від операційної діяльності, %	3,07	-0,59	-3,66	9,81	10,4
Показники рентабельності та окупності капіталу (активів)					
Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	1,54	0,47	-1,07	3,71	3,24
Чиста рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	0,33	0,14	-0,20	3,60	3,46
Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	2,48	0,75	-1,73	5,89	5,14
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,53	0,22	-0,32	5,72	5,5
Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів, %	2,52	0,74	-1,78	6,54	5,8
Чиста рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів, %	0,54	0,21	-0,33	6,35	6,14
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	59,46	23,40	-36,06	53,35	29,95
Коефіцієнт окупності власного капіталу	95,68	37,51	-58,17	84,71	47,2

Джерело: складено автором на основі [42]

Так, спостерігається збільшення показників, які характеризують прибутковість основної, операційної та й загалом господарської діяльності підприємства. Якщо в 2019 р. на 1 грн операційних витрат і витрат господарської діяльності було одержано відповідно 15,48 і 2,66 коп.

відповідного прибутку, в 2020 р. підприємство мало від'ємне значення показника рентабельності виробничих витрат і загальна рентабельність також зменшилась до показника 1,21 коп. відповідного прибутку, то у 2021 р. всі вказані показники, окрім рентабельності операційних витрат суттєво зросли. Такі зміни пояснюються випереджальним зростанням фінансових результатів порівняно із зростанням витрат досліджуваного підприємства.

Позитивною є також динаміка показників окупності витрат. У 2021 р. відбувалось суттєве зростання усіх показників окупності витрат, окрім витрат на збут. Спостерігається також збільшення показників рентабельності реалізованої продукції. Так, рентабельність продажу зменшилась на 27,51 п. в 2020 порівняно з 2019 р., при цьому в 2021 р. отримано позитивне значення даного показника, тобто рентабельність продажу зросла на 56,91 п. Показник рентабельності доходу від операційної діяльності також віддзеркалив зростання на кінець 2021 р. на 10,4 п., на основі чого отримано позитивне значення, на відміну від 2020 р. Тобто на підприємстві відбулося відчутне зростання чистого доходу від реалізації, операційного та чистого прибутку. Показники рентабельності та окупності капіталу (активів) також мали позитивну динаміку за досліджуваний період. Чого не скажеш про 2020 р., коли усі показники мали негативні значення, що свідчить про неефективне використання капіталу досліджуваним підприємством і зменшення суми отриманого фінансового результату на 1 грн. середньорічної вартості капіталу та активів підприємства.

Коефіцієнти окупності капіталу також зменшились на кінець 2020 р. майже в 3 рази. В 2019 р. коефіцієнт окупності сукупного капіталу становив – 59,46 грн, в 2020 р. – лише 23,40 грн на 1 грн. середньорічної вартості сукупного капіталу. Проте у 2021 р. вказаний показник вирівнявся до 53,35 грн, тобто зріс на 29,95 п.

Коефіцієнт окупності власного капіталу відповідно становив наступні значення: в 2019 р. – 95,68 грн, в 2020 р. – лише 37,51 грн, у 2021 р. – 84,71 грн на 1 грн. середньорічної вартості власного капіталу.

Зазначимо, що підприємство, за різних умов фінансово-господарської діяльності, може застосовувати заходи для посилення впливу того чи іншого фактору з метою підвищення показника рентабельності власного капіталу. У цьому контексті для збільшення показника рентабельності власного капіталу підприємства, що аналізується, потрібно оптимізувати структуру капіталу, використовуючи при цьому механізм фінансового важеля.

2.3. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопіль-готель»

В умовах сьогодення українські виробники готельних послуг зіштовхнулися з проблемами пошуку клієнтів, конкурентоспроможності, виживання та іншими факторами впливу нестабільного зовнішнього середовища. За цих умов діагностика впливу факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопіль-готель» набуває особливого значення, оскільки у процесі аналізується майбутній стан підприємства, відбувається пошук конкретних рішень у різних варіантах розвитку ринкової ситуації.

Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» є стабільно функціонуючим підприємством з понад 55-річною історією. В існуючих економічних умовах перед менеджментом підприємства поставлено декілька важливих цілей його розвитку: збереження та подальше розширення ринків збуту готельних послуг, розробка та впровадження нових методів роботи з наявними та потенційними клієнтами послуг підприємства, покращення споживчих характеристик послуг, вдосконалення цінової політики тощо.

Серед найважливіших аспектів забезпечення конкурентних переваг для аналізованого підприємства є креативність менеджменту усіх рівнів, вміння утримати клієнта. У цьому контексті клієнтоорієнтованість є одним з найефективніших факторів зростання ринкової вартості підприємства внаслідок підвищення якості сервісу. Отож, для оцінювання конкурентних переваг ПрАТ «Тернопіль-готель», вважаємо за доцільне скористатися

споживчо орієнтованою моделлю виокремлення факторів підвищення та утримання конкурентного рівня:

1. Місце розташування.
2. Цінова політика номерного фонду.
3. Рівень сервісу та додаткові послуги.
4. Професійність персоналу, рівень обслуговування.
5. Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.
6. Дизайн та зручність номерів.
7. Зручності для людей з обмеженими можливостями.
8. Реклама, наявність сторінок у соціальних мережах.
9. Можливості бронювання.

Охарактеризуємо ПрАТ «Тернопіль-готель» за наведеними вище критеріями. Місцерозташування готелю є досить вдалим, оскільки він знаходиться у самому центрі міста Тернополя, серед старовинних храмів і пам'ятників. Зовнішня сторона фасаду виходить на історичний та діловий центр міста, а з вікон внутрішньої – відкривається незабутня панорама на мальовниче тернопільське озеро.

ПрАТ «Тернопіль-готель» володіє таким номерним фондом: напівлюкс, одномісний стандарт, одномісний бюджет, двомісний стандарт, двомісний бюджет, напівлюкс сімейний, апартаменти. Ціни різняться, і цінова політика покликана вибрати гостям номер згідно власному бюджету. Кожен номер споряджений багатоканальним кабельним телебаченням, телефоном, бездротовим Інтернетом (Wi-Fi), холодильником, кондиціонером та міні-баром, ванною кімнатою з душовою кабіною, феном, косметичними засобами. Вартість номерів варіюється від 850 грн до 3900 грн.

В розпорядженні готелю є 4 конференц-зали. Кожен з них обладнаний фліпчартом, доступом до Інтернету, плазмовим телевізором із читабельністю DVD, телефоном з необмеженим використанням, можливістю використання комп'ютера та телевізора як монітор, кондиціонером.

Заслуговує на увагу той факт, що додаткові послуги аналізованого підприємства включають екскурсійні пропозиції для гостей, зокрема: одноденні тури «Тернопіль – Збараж – Вишнівець – Кременець – Почаїв – Онишківці – Тернопіль», «Тернопіль – Дубно – Тараканів – Луцьк – Тернопіль», «Тернопіль – Межиріч – Остріг – Тернопіль» тощо. Що стосується програм лояльності та спеціальних пропозицій, то готель має такі пропозиції: програма «Club Voyage +», що передбачає систему знижок для постійних клієнтів на проживання та безкоштовне бронювання, а також знижки на користування додатковими послугами; пакет «Романтичний», що передбачає 15 % знижку на проживання у номерах вищих категорій, у випадку святкування будь-яких романтичних подій або річниць весілля, а також 10 % знижку на проживання запрошених на вказані події. Також керівництво готелю передбачило умови проживання людей з обмеженими можливостями.

Готель володіє власним сайтом та зареєстрований у соціальних мережах бронювання, таких як Booking.com, Hotels24, Ternopil Online тощо. Також слід відзначити персонал готелю та його професіоналізм, оскільки від професійних здібностей, компетенцій, особистісних рис залежить те, наскільки споживач буде задоволений послугами готельного підприємства.

Висвітливо рівень оцінки основних характеристик підприємства за відгуками гостей у Booking.com [56]. Оцінка здійснювалася за шкалою від 0 до 10 балів. Найвищі оцінки у клієнтів отримало розташування готелю. На другому місці – професійність персоналу, послуги інтернету та чистота. Також досить високі оцінки від клієнтів готель отримав за показниками комфортності та зручності, а також за співвідношенням ціни/якості.

На сьогодні топ-менеджмент ПрАТ «Тернопіль-готель» представив низку бізнес-планів щодо діяльності підприємства. За підсумками 2021 року проведено декомпозицію доходів та витрат, здійснено аналіз кожного напрямку формування прибутку та збитку. Такі дії дають змогу менеджменту підприємства збільшити «запас міцності» товариства на майбутнє.

Продовжується робота з покращення якості послуг (капітальний ремонт номерів), зростання обсягів реалізації продукції за рахунок збільшення номерного фонду (переобладнання офісних приміщень під комерційний номерний фонд). На перспективу підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов'язаних з покращенням якості послуг, розширенням ринків збуту, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення.

Управління ризиком є одним з ключових аспектів діяльності підприємства. Політика щодо управління ризиком націлена на ідентифікацію, аналізування та управління ризиком, який властивий підприємству, на установлення відповідних лімітів та контролю, та, надалі, моніторинг рівнів ризику та дотримання лімітів.

Основними заходами щодо економічної та інноваційної безпеки, зменшення ризиків, захисту своєї діяльності, розширення виробництва та ринків збуту, що пропонує менеджмент аналізованого підприємства, є такі:

- проведення операцій з новими клієнтами на основі попередньої оплати;
- неперервний моніторинг дебіторської заборгованості;
- планування та контролювання поточної ліквідності;
- прогнозування грошових притоків та відтоків від операційної діяльності;
- моніторинг капіталу на основі балансової вартості власного капіталу і зобов'язань.

Конкуентоспроможність ПрАТ «Тернопіль-готель» з урахуванням ділових факторів пропонуємо визначати за допомогою моделі самооцінки ділової досконалості підприємств Європейського фонду менеджменту якості (EFQM), який базується на 9 критеріях моделі EFQM. Це простий для використання інструмент, який за допомогою опитування керівників компанії дає змогу достатньо швидко оцінити загальний стан її конкурентоспроможності та результативності. Процес оцінювання дає змогу

підприємству чітко визначити власні сильні сторони та сфери, в межах яких можна вдосконалитися задля підвищення рівня конкурентоспроможності.

У табл. 2.8 подано результати опитування працівників ПрАТ «Тернопіль-готель» на основі моделі самооцінки EFQM.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» на основі моделі самооцінки ділової досконалості підприємства Європейського фонду менеджменту якості

Зусилля 500 балів (50 %)		Результати 500 балів (50 %)	
Лідерство 100 балів (10 %)	70	Задоволення колективу 90 балів (9 %)	75
Управління колективом 90 балів (9 %)	75	Задоволення споживачів 200 балів (20 %)	160
Стратегія та планування 80 балів (8 %)	60	Вплив на суспільство 60 балів (6 %)	40
Співпраця та ресурси 90 балів (9 %)	65	Ділові результати 150 балів (15 %)	120
Якість процесів, товарів та послуг 140 балів (14 %)	110		
Всього за факторами сприяння	380		395
Всього			775

Джерело: складено автором самостійно.

Розробники використаної моделі вказують, що такий спосіб оцінювання ділової досконалості підприємств дає змогу керівникам зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між тим, що організація робить та результатами, яких досягає. В таблиці 2.8 чітко бачимо втілення на практиці вказаної взаємозалежності. Чим вищі оцінки факторів сприяння, тим вищі оцінки результатів діяльності закладу. Отож зазначимо, що стан ділової досконалості підприємства характеризується сумарним показником за всіма досліджуваними критеріями у 1000 балів. Аналізуючи результати самооцінки ПрАТ «Тернопіль-готель», бачимо, що підприємство має досить високий рівень конкурентоспроможності, оскільки його сумарна оцінка складає 775 балів із 1000 можливих. Однак, вона не є максимальною, тому керівництву

підприємства є над чим працювати. Особливо це стосується таких факторів, як стратегія та планування, оптимальне використання ресурсів та капіталу партнерів, а також розвиток людського капіталу підприємства. Сьогодні процес вибору стратегії є одним з найвідповідальніших моментів в процесі функціонування підприємства, тому керівництво ПрАТ «Тернопіль-готель» має приділити неабияку увагу можливостям впровадження ефективної стратегії, що базується на стійкій конкурентній перевазі. Конкурентна стратегія підприємства полягає у відмінності від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Активізація конкурентної боротьби зумовлює чітке визначення конкурентних переваг підприємства, які забезпечать успіх на ринку.

Для оцінювання конкурентного середовища, в якому здійснює свою діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель», скористаємося моделлю PEST-аналізу. Це дає змогу виокремити можливості та загрози факторів зовнішнього середовища аналізованого підприємства, а також оцінити ступінь їх значимості, що в подальшому ляже в основу формування стратегії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ПрАТ «Тернопіль-готель»

Група факторів	Питома вага	Група факторів	Питома вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Політична нестабільність	0,3	Платоспроможність населення	0,3
Податкове законодавство	0,3	Інфляція	0,3
Бюрократія і корупція	0,3	Коливання курсів валют	0,2
Військові дії в країні	0,2	Рівень оплати праці в галузі	0,2
Усього	1	Усього	1
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Зміни в споживацьких перевагах	0,5	Доступ споживачів до інформації	0,6
Соціокультурні тенденції	0,2	Автоматизація бізнес-процесів	0,2
Вимоги до якості та рівня сервісу	0,3	Технологічні зрушення галузі	0,2
Загалом	1	Загалом	1

Джерело: складено автором самостійно.

Проведений наліз підтверджує, що значного негативного впливу на діяльність готелю набули поширення політичні фактори, такі як корупція, а також політична нестабільність. Серед економічних факторів вирізняється низька платоспроможність населення та високий рівень цін, що призводить до підвищення вартості послуг готельно-ресторанного закладу. При цьому на економічні результати діяльності підприємства дедалі вагомішого впливу набувають соціальні зміни. Отож, акцентування на зеленому туризмі, еко-продукції, правильному харчуванні, якісних характеристиках продуктів, тобто зміни у споживацьких перевагах, відкривають нові можливості для удосконалення та розширення спектру діяльності закладу. Критичні екологічні показники країни підвищують інтерес населення до економії природніх ресурсів, зменшення використання пластику та захисту навколишнього середовища, що змушує підприємство реагувати на вимоги суспільства та впроваджувати у свою діяльність принципи соціальної відповідальності. Найвагомим серед технологічних факторів сьогодні є доступ споживачів до інформації, що обумовлює можливості для всебічної комунікації та для порівняння діяльності об'єктів господарювання, що робить можливим формування нових споживацьких вимог. В результаті проведених опитувань споживачів і персоналу підприємства, доцільно виокремити три стратегічних напрями конкурентних переваг, які виступають основою для утримання довгострокових конкурентних позицій ПрАТ «Тернопіль-готель»: якість, соціальна відповідальність та інтеграція діяльності. Тому основними напрямками, за якими досліджуваному підприємству варто удосконалювати свою діяльність є: якість як основний фактор утримання клієнтів, інтеграція як спосіб знизити ціну на послуги та максимально контролювати виробничі процеси, соціальна відповідальність як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних і соціальних проблем країни.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати рекомендації щодо формування стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель». Для

«Тернопіль-готель» пропонуємо стратегію диференційованого зростання. При цьому стратегічні рішення можуть стати фундаментом, що дасть змогу підприємству подолати обмеження, що накладаються життєвим циклом галузі, і досягти довгострокового зростання. У цьому контексті стратегічними цілями «Тернопіль-готель» є такі: забезпечення зростання продаж; пошук нових сегментів реалізації послуг (пошук нових категорій клієнтів); збільшення частки ринку (захоплення частки конкурентів на ринку за мінімальних витрат); розвиток мережі «постачальників» (розвиток довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин, залучення на взаємовигідних умовах нових партнерів). Отже, розробка стратегії сприятиме зміцненню іміджу підприємства, що включає підвищення престижу готелю, його репутації, популярності, а також дасть змогу підвищити лояльність клієнтів та конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

Висновки до другого розділу

1. Розвиток готельного господарства у регіонах України є необхідною умовою успішного розвитку всієї економіки держави. Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку є найважливішим фактором розвитку готельного господарства у нових умовах господарювання. Конкурентоспроможність готельного комплексу буде можлива лише за умови підвищення конкурентоспроможності регіональних готельних комплексів.

2. Основні показники діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» порівняно з 2020 р., у якому відслідковуємо валовий збиток та збиток від операційної діяльності, на кінець 2021 р. вирівнялися. Відбулося відчутне зростання чистого доходу від реалізації, операційного та чистого прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 11857 тис. грн, валовий прибуток становив 5981 тис. грн, прибуток від операційної діяльності – 1995 тис. грн, відповідно, чистий прибуток зріс у 28 разів. Це

стало наслідком збільшення обсягу надання готельних послуг та відповідно збільшення собівартості наданих послуг. Аналізоване підприємство має позитивну динаміку всіх показників рентабельності витрат. Позитивною є також динаміка показників окупності витрат. Однак, за результатами аналізу показників ліквідності ПрАТ «Тернопіль-готель» робимо висновок про його низьку платоспроможність. Тут можемо рекомендувати створення фінансового запасу, раціональне використання позикових коштів, зміну політики погашення заборгованостей, покращення якості активів тощо.

3. В процесі діагностики впливу факторів зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель» виділено низку факторів, що впливають на ефективність та динаміку такої діяльності та згруповано за категоріями, що пропонуються в рамках класичного PEST-аналізу. На основі загального аналізу факторів зовнішнього середовища здійснено їх якісне оцінювання із застосуванням методу PEST-аналізу, що дає змогу оцінити вагомість проаналізованих факторів. Усі компоненти цього сучасного методу взаємопов'язані, тому аналіз їх впливу на підприємство має бути скоригованим, бо зміна кожного з них може створювати нові можливості для підприємства, або ж нести загрози.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Побудова моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням стану інноваційної активності

Неможливо керувати тим, що не має чітко визначених меж, що не можна описати в ракурсі моделі. Також сформувати розвинену систему управління інноваційною діяльністю підприємств неможливо без побудови її образу-моделі [13]. Модель системи управління є описом системи формалізованою мовою, яка відтворює будову та дію реально існуючої системи управління. Таке формулювання цього поняття визначає важливе значення наявності моделі системи управління інноваційною діяльністю, що полягає в такому: побудова моделі сприяє наочному та чіткому уявленню основних об'єктів управління та виокремленню бізнес процесів інноваційної діяльності. Основними елементами запропонованої моделі є такі:

- суб'єкти управління – керівники різних рівнів управління;
- об'єкти системи управління – «критичні сфери» [67], тобто ті, без яких неможливо розглядати управління інноваційною діяльністю з точки зору цілісної системи та визначити інноваційну активність, зокрема, стратегія інноваційного розвитку, знання працівників, інноваційні ідеї, міжорганізаційні взаємовідносини, ресурси інноваційної діяльності;
- бізнес-процеси, що описують діяльність щодо приведення об'єктів управління у необхідний стан, інакше кажучи, оптимізація інноваційної активності (формування стратегії інноваційного розвитку, трансфер знань працівників, перетворення ідеї в інновацію, розвиток міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності; відтворення ресурсів інноваційної діяльності) [57; 80];

– фактори, що діють у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та впливають на інноваційну діяльність;

– основні види управлінської діяльності, об’єктивно необхідні для реалізації цілей системи, тобто функції управління інноваційною діяльністю підприємства.

Зазначимо, що система управління інноваційною діяльністю на кожному підприємстві є унікальною. Отож, в сучасних умовах, спираючись на загальні підходи до управління інноваційною діяльністю, практику управління та зарубіжні стандарти систем управління інноваційною діяльністю, шість об’єктів системи управління, які подані на рис. 3.1, розцінюються нами як обов’язкові, незалежно від того, про яке саме інноваційне підприємство йдеться.



Рисунок 3.1. Склад основних об’єктів системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [57; 80].

Фактором, який у довгостроковій перспективі визначає конкурентоспроможність підприємства, є стратегічний інноваційний

розвиток. Сутність останнього полягає у неперервній довгостроковій зміні якісних та кількісних характеристик економічних систем, процесів, явищ з урахуванням минулого досвіду, наявного інноваційного потенціалу, прогнозів розвитку. З огляду на це перший блок об'єктів моделі системи управління відноситься до стратегічного управління інноваційною діяльністю, зокрема до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. У цьому контексті керівництву підприємства слід здійснювати сукупність робіт з викладення сутності та поширення місії, цілей, стратегії, а також програми інноваційного розвитку щодо формування внутрішньо-корпоративної інноваційної культури.

Наступним об'єктом запропонованої моделі системи управління інноваційною діяльністю виступають знання працівників підприємства. По-перше, це пояснюється тим, що у наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів все частіше загострюється увага на інтелектуалізації всіх галузей економіки, зокрема, пов'язаних зі сферою індустрії гостинності. По-друге, внаслідок збільшення інтелектуального капіталу, становлення економіки, заснованої на знаннях, оголошено як пріоритетну мету модернізації країни. Інакше кажучи, становлення економіки, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення своєї конкурентоспроможності та зростання, такої економіки, в якій знання збагачують абсолютно всі галузі, всі сектори, а також усіх учасників економічних процесів.

Розглядаючи зміст менеджменту знань у соціально-економічній системі, доцільно виділити три види діяльності, пов'язаної зі знаннями (табл. 3.1).

Термін «знання» трактуються з позиції таких аспектів: знання «як запас», знання «як потік», «накопичені передумови (накопичений потенціал) дії». Інакше кажучи, знання отримуються працівниками шляхом вивчення будь-яких конкретних предметів, у зв'язку з чим «творчі уми» у вже знайомій їм сфері мають здатність до генерування корисних для діяльності підприємства інноваційних ідей.

Таблиця 3.1

Зміст менеджменту знань у соціально-економічній системі

Діяльність, пов'язана зі знаннями	Процес
1. Виробництво знань	<ul style="list-style-type: none"> – ідентифікація (визначення, усвідомлення) знання; – придбання (генерація, створення, пошук, відбір, підтримка, утримання) знань; – розвиток (поширення, акумулювання, трансформація, примноження) знань; – відтворення (оновлення, переосмислення, деградація, демонтаж активів знань, селективне забування) знань.
2. Розподіл знань	<ul style="list-style-type: none"> – систематизація (збереження, формалізація, класифікація, категоризація, документальне оформлення, занесення до бази даних, фільтрація) знань; – забезпечення доступності знань; – захист знань.
3. Використання знань	<ul style="list-style-type: none"> – капіталізація знань; – здійснення знань у товарах, послугах, продукції, роботах; – оцінка знань.

Джерело: складено автором на основі [75].

Ідеї розглядаються як результати творчої, науково-дослідницької, проєктної діяльності або є продуктом випадкового осяяння, результат впровадження якого – інновації. Однак, на більшості підприємств інноваційна ініціатива виходить виключно з боку вищого керівництва, а ідеї підлеглих залишаються непоміченими або ж, на підприємстві загалом відсутні впроваджені новації. Наслідком обох ситуацій є уповільнений розвиток підприємств. Для запобігання подібним випадкам до третього необхідного блоку моделі системи управління інноваційною діяльністю належить сукупність робіт із перетворення ідей на інновацію. Водночас першочергову увагу необхідно приділити таким завданням, як пошук, оцінка, підтримка та реалізація перспективних інноваційних ідей, як на самому підприємстві, так і за його межами.

Ще одним не менш важливим блоком, який пропонується включити до складу об'єктів системи управління інноваційною діяльністю, є міжорганізаційні взаємовідносини. Дослідження, проведені фахівцями шкіл

менеджменту Шанхаю та коледжу науки і техніки Гонконгу, підтвердили, що існує значний позитивний зв'язок: міжфірмова співпраця – співпраця з посередниками – співпраця з дослідницькими організаціями – результати інноваційної діяльності підприємств [83].

Під міжорганізаційними взаємовідносинами автором розуміються домовленості учасників міжорганізаційного співробітництва, яких дотримуються партнери для отримання деякої заздалегідь очікуваної кожним із них вигоди. Загальновідомо, що кожне підприємство є залученим до мережі корпоративних та конкурентних зв'язків із іншими організаціями. Незважаючи на це, вибір на користь розвитку міжорганізаційного співробітництва та використання вигоди від нього здійснюється власне підприємством. Тенденція до співробітництва підприємств у інноваційних процесах пояснюється такими мотивами:

- з позиції теорії трансакційних витрат, збільшення ступеня кооперації підприємств один з одним та рівня складності формальних та неформальних зв'язків є наслідком прагнення організацій урізати витрати та знизити ризик та невизначеність інноваційної діяльності;

- з погляду ресурсної теорії, міжорганізаційна кооперація є способом, що дає змогу об'єднати наявні у підприємств ресурси, завдяки чому можна розширити ресурсний портфель учасників співпраці, отже, збільшити вартість і якість проведених досліджень і продуктів, що розробляються;

- відповідно до підходу, який ґрунтується на знаннях та можливостях навчання та певною мірою перегукується з попередньою теорією, обмін знаннями та уміннями, який відбувається в ході співпраці підприємств, дає змогу заповнити їх нестачу на підприємстві.

У цьому контексті зазначимо, що серед інших цілей побудови мережі міжорганізаційних взаємовідносин Т. Ріттер та Х. Г. Гемюнден виділяють таку, як побудова нового міжорганізаційного співробітництва [79]. Цілі співробітництва можуть змінюватись від підвищення обсягу продажів або прибутку, збільшення доступності нових ринків до розвитку спільних

інноваційних проєктів. При цьому вигоди, одержувані підприємством при міжорганізаційній взаємодії підсилюються внаслідок мережі міжорганізаційних відносин за умови, що співробітництво з одним партнером дає змогу відкрити доступ для інших підприємств (сполучний ефект).

Також до завдань управління, пов'язаних з розвитком міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності підприємства, потрібно зарахувати такі:

- визначення передбачуваних вкладів від співробітництва, включаючи: внутрішній аналіз (аналіз наявних у підприємств ресурсів, їх сильних і слабких сторін), мережевий аналіз (аналіз якості очікуваних вкладів партнерів, оцінювання їх відповідності власним ресурсам та ресурсам інших партнерів), а також аналіз зовнішнього середовища підприємства (аналіз конкурентів, загального розвитку технологій, ринку);

- ініціація міжорганізаційних взаємин із використанням таких типових процедур, як: участь у спеціалізованих промислових виставках; читання провідних журналів, пов'язаних із промисловістю; організація візитів у компанії, які є потенційно можливими учасниками співробітництва, з метою розповсюдження інформації про підприємство;

- координація діяльності з обміну між підприємствами, зокрема встановлення та використання формальних процедур обміну продуктами, послугами, інформацією, ноу-хау, кадрами, а також використання інструментів вирішення конфліктних ситуацій.

У зв'язку з тим, що для забезпечення інноваційної діяльності підприємства необхідне використання різних видів ресурсів, найбільш важливими з яких є матеріально-технічні, трудові, фінансові та інформаційні, до п'ятого об'єкта системи управління інноваційною діяльністю слід віднести ресурси. При цьому їхнє неперервне відтворення має вирішальне значення. Йдеться про процеси відтворення, відновлення, а також про рух процесів, систем, їх елементів як умов їх збереження та розвитку. Під

відтворенням ресурсів інноваційної діяльності розуміємо процес відновлення кількісних та якісних параметрів ресурсів, які використовуються для забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Цей процес включає такі стадії, як планування потреби у ресурсах, їх формування та використання. Зміст усіх фаз процесу відтворення матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів інноваційної діяльності подано у табл. 3.2.

У ході планування потреби в ресурсах, необхідних для здійснення інноваційної діяльності, необхідно брати до уваги умови реалізації інновацій. Крім того, заплановані потреби мають відповідати інноваційній стратегії та тактиці розвитку підприємства. Формування перерахованих ресурсів необхідно здійснювати як за допомогою власних джерел, так і зовнішніми коштами. Аналіз використання матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів має сприяти визначенню можливих способів їхньої економії, шляхів їх більш раціонального застосування в процесі інноваційної діяльності, а також виявленню нових потреб у цих ресурсах.

Наступний блок, що розглядається як ще один об'єкт системи управління інноваційною діяльністю, що вважаємо ключовим компонентом, відноситься до категорії інноваційної активності. Саме аналіз інноваційної активності слід використовувати як початковий етап у ході розробки або вдосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Головним завданням аналізу при цьому є дослідження стану всіх аспектів інноваційної активності підприємства. Далі, в залежності від характеристики цього стану, формуватиметься інноваційна політика суб'єкта господарювання.

Отже, розглянуті шість критичних сфер (об'єктів) є необхідними складовими системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Жодну з них не можна залишати поза увагою з боку суб'єктів управління. При цьому завдання вказаної системи полягає у переведенні об'єктів управління в стан, який необхідний для досягнення заданих результатів і виконання цілей підприємства.

Таблиця 3.2

Зміст процесу відтворення ресурсів інноваційної діяльності

Фази процесу	Види ресурсів			
	Матеріально-технічні	Трудові	Фінансові	Інформаційні
Планування потреби	Основою планування потреби в ресурсах є: звітність про наявність та використання ресурсів та витрати на реалізацію інновацій, відомості про характеристики наявних на ринку матеріалів та технологій.	При визначенні потреби у трудових ресурсах враховуються: характер та сфери інноваційної діяльності, обсяг виконуваних робіт, стратегія розвитку підприємства.	Планування фінансових ресурсів має враховувати терміни окупності інноваційних проєктів, ступінь ризикованості капвкладень та умови реалізації інновацій.	Потреби в інформаційних ресурсах визначаються: ступенем розвитку існуючої на підприємстві інформаційної інфраструктури, поставленими споживачами інформаційних ресурсів цілями.
Формування ресурсів	Формування матеріально-технічних ресурсів може відбуватися власними силами, або шляхом їх придбання на ринку, за допомогою спонсорства.	Формування трудових ресурсів зачіпає питання комплектування кадрами, професійну підготовку, створення механізмів професійної комунікації	Ці ресурси формуються за рахунок власних коштів, а також позикових коштів та вкладень, наданих зовнішніми учасниками ринку безкоштовно.	Під формуванням вказаних ресурсів розуміється надходження та поширення на підприємстві зовнішньої інформації, створення сховища корпоративної інформації, її захист.
Використання ресурсів	Використання матеріально-технічних ресурсів включає: видачу збережених матеріальних цінностей споживачеві ресурсів, регулювання обсягів запасів згідно з нормативами, обслуговування ресурсів.	Використання трудових ресурсів торкається: створення трудовий стан, оптимізацію структури робітника часу, заохочення працівників з метою мотивації, усунення конфліктів.	Діяльність по використанню фінансових ресурсів полягає в забезпеченні руху фінансових коштів від джерела до споживача, їх розподіл.	Використання інформаційних ресурсів включає: їх пошук, отримання інформації з запитом споживача інформаційних ресурсів, обробка інформації для інноваційної діяльності.

Джерело: Складено автором самостійно.

Виокремимо у моделі системи управління інноваційною діяльністю бізнес-процеси, а також складові процедури (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бізнес-процеси системи управління інноваційною діяльністю підприємства

№	Об'єкт управління	Бізнес-процеси	Процедури бізнес процесів
1	Стратегія інноваційного розвитку	Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства	Формулювання місії підприємства у сфері інноваційного розвитку
			Здійснення цілепокладання (стратегічні цілі та завдання інноваційного розвитку)
			Розробка програми інноваційного розвитку підприємства
			Поширення стратегії та програм інноваційного розвитку та доведення їх до всіх рівнів управління і виконавців
2	Знання співробітників	Трансфер знань персоналу – процеси створення знання, його трансформація, переміщення чи рух з однієї частини соціально-економічної системи в іншу	Процедури створення знань
			Процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань
			Процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінка) знань
			Процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань
			Процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінювання) знань
3	Інноваційні ідеї	Перетворення ідеї на інновацію	Процедури визначення потреби нових ідей
			Процедури генерації та збирання ідей
			Процедури оцінювання та відбору ідей
			Процедури розвитку ідеї
			Процедури з підготовки до реалізації ідеї
4	Між-організаційні взаємини	Розвиток міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності	Визначення очікуваних вкладів партнерів
			Процедури ініціації міжфірмових взаємин
			Процедури координації діяльності з обміну між підприємствами
5	Ресурси інноваційної діяльності	Відтворення ресурсів інноваційної діяльності	Процедури планування потреби ресурси інноваційної діяльності
			Процедури придбання (формування) необхідних ресурсів інноваційної діяльності
			Процедури витрачання (використання) ресурсів інноваційної діяльності
6	Інноваційна активність	Аналіз та оптимізація інноваційної активності підприємства	Процедури розрахунку сукупності показників аналізу інноваційної активності.
			Процедури оптимізації стану інноваційної активності

Джерело: складено автором самостійно.

Аналіз та вдосконалення інноваційних процесів за допомогою відповідних інструментальних засобів, таких як визначення власників процесів, опис процесу та його меж, встановлення точок контролю процесу, розрахунок індикаторів процесу та аналіз отриманої інформації – дасть змогу сформувати мережу процесів, яка є базою для подальшого покращення системи управління інноваційною діяльністю підприємств [12; 25; 40].

Зміст виділених процедур визначають інструменти, що використовуються на підприємствах. Завдання різних аспектів управління інноваційною діяльністю при цьому можуть бути вирішені як шляхом застосування вже існуючого в різноманітти інструментів, так і за допомогою методів, які самостійно виробили співробітники підприємства.

Управлінський вплив суб'єктів управління на об'єкти, як і реалізація розглянутих бізнес-процесів, здійснюється через функції управління за типовими рівнями: верхній рівень управління (адміністративний), середній рівень управління (виконавчий), нижчий рівень управління (оперативний). Крім цього, необхідно акцентувати увагу на зовнішніх умовах роботи підприємства (факторах зовнішнього середовища) та умовах, що діють у його внутрішньому оточенні (факторах внутрішнього середовища), що визначають сферу інноваційної діяльності. У результаті впливу зовнішніх факторів необхідно обмежити їх негативний вплив на інноваційну діяльність і, навпаки, повніше використовувати сприятливі можливості. Аналогічно, у процесі реагування на внутрішні фактори слід позбутися слабких місць в контексті інноваційної діяльності.

3.2. Напрями розвитку процесу управління ідеями у системі управління інноваційною діяльністю підприємства

Інноваційне підприємство характеризується постійною потребою у нових ідеях, оскільки інноваційна діяльність пов'язана з їх трансформацією у нові продукти, впроваджувані на ринку, чи нові технологічні процеси, або

методи організації виробництва. Разом з тим, підприємства постійно стикаються з труднощами, пов'язаними з використанням управлінською ланкою потенціалу співробітників. Усунути викладену проблему можна шляхом управління інноваційними ідеями. Під управлінням ідеями Дж. Баумгартнер запропонував розуміти структурований процес генерації значущих ідей співробітниками організації, їх збору та подальшої оцінки з метою виявлення найбільш перспективних з них [54].

В умовах економіки, заснованої на знаннях, на високотехнологічних ринках відбуваються певні зміни. Так, постійно збільшується вартість НДДКР, скорочується життєвий цикл продукту, зростає необхідність нових розробок, підвищується мобільність людського капіталу, популяризується венчурне інвестування. Із наведених факторів формується висновок, що модель розвитку інноваційного бізнесу на основі закритих інноваційних процесів недоцільна. Отож, відбувається зміщення діяльності суб'єктів господарювання в напрямі відкритих інновацій. Під моделлю відкритих інновацій розуміється концепція, головна ідея якої полягає в тому, що у швидкозмінному світі жодна компанія не може покладатися лише на власні ідеї [58]. Отже, управління ідеями – це формалізація збору, оцінки, реалізації та обміну ідеями, що генеруються всередині та зовні підприємства [66]. Слід зазначити, що в роботі йдеться про інноваційну ідею, що зародилася в процесі інноваційної діяльності, під якою розуміємо нову оригінальну думку, яка є затребуваною, а отже, має певну цільову спрямованість і потенційну цінність для підприємства.

З погляду ідеї «ланцюжка цінності» (*англ. Value chain*), запропонованої М. Портером [77], що полягає у виокремленні та аналізі стратегічно важливих «ланок» роботи підприємства в контексті виявлення джерел конкурентної переваги, інноваційна діяльність може бути подана як послідовний трифазний процес. Подібний розгляд інноваційної діяльності в контексті відповідей на ключові питання та подальшого розрахунку відповідних показників, запропонованих дослідником та поданих у табл. 3.4,

допоможуть керуючому суб'єкту зрозуміти, яка ланка інноваційної діяльності підприємства є його сильною стороною, а яка, відповідно, слабкою.

Таблиця 3.4

«Ланцюжок цінності» інноваційної діяльності підприємства

ЛАНКА ЛАНЦЮГА	ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЇ			ПЕРЕТВОРЕННЯ ІДЕЇ		ДИФУЗІЯ ІДЕЇ
	Створення ідеї всередині окремого підрозділу	Створення ідей шляхом взаємодії кількох підрозділів	Створення ідей шляхом залучення зовнішніх учасників	Відбір ідей для початкового фінансування	Перехід від ідеї до першого результату	Освоєння та поширення ідеї
КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ	Чи створюються ідеї самими співробітниками підрозділів?	Чи створюються ідеї спільно у межах кількох підрозділів?	Чи існують джерела ідей за межами підприємства?	Чи проводиться відбір та початкове фінансування нових ідей?	Чи вдається втілювати ідеї в продукти, послуги або процеси, що приносять дохід?	Чи вдається поширювати розвинені ідеї?
КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ	Кількість ідей, що з'явилися всередині окремих підрозділів	Кількість ідей, народжених спільними зусиллями кількох підрозділів	Кількість ідей, створених за межами підприємства	Відсоток усіх ідей, які в кінцевому підсумку відібрані та фінансуються	Відсоток профінансованих ідей, які призводять до доходів	Відсоток ідей, що отримали поширення по всій організації

Джерело: Складено автором на основі [77].

Згідно даних ПрАТ «Тернопіль-готель» [30; 31] можемо зазначити, що значення показників генерації, перетворення та дифузії ідей, отриманих за досліджуваній період, не можна назвати задовільними. Так, кількість ідей, високо оцінених керівництвом підприємства, що з'явилися за окремими функціональними групами, дорівнювало семи. При цьому відсутні ідеї, народжені спільними зусиллями кількох підрозділів підприємства та за його межами. Ідеї, які, зрештою, були відібрані та профінансовані, склали сімдесят чотири відсотки. З них лише половину ідей можна вважати такими, що принесли доходи та набули поширення на підприємстві. З цих даних випливає, що розглянуте підприємство, як і абсолютна більшість інших, мають невирішені проблеми на кожній зі стадій представленої «ланцюга цінності» інноваційної діяльності, і управління ідеями відіграє важливу роль у системі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Процес управління ідеями є послідовністю дій, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства (рис. 3.2).

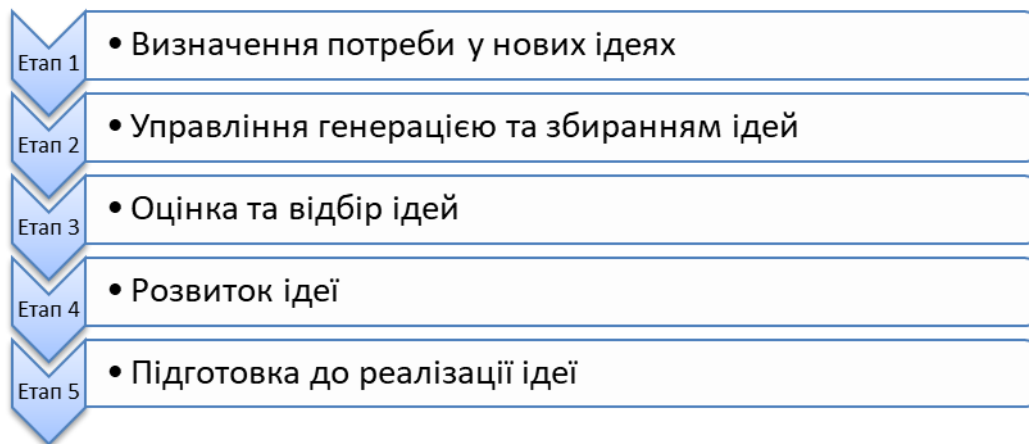


Рисунок 3.2 Процес управління ідеями в системі управління інноваційною діяльністю підприємств

Джерело: складено автором самостійно.

Процес управління ідеями розпочинається зі встановлення конкретної проблеми та появи гострої необхідності в нових ідеях. Дж. Баумгартнером [54] запропоновано механізм перетворення проблеми на творче завдання, що визначається як інноваційний виклик. Трансформація проблеми відбувається у кілька етапів. Насамперед відбувається пошук причин виникнення проблеми на підприємстві, встановлюються її негативні наслідки. Надалі з'ясовується ступінь значущості та актуальності виявленої проблеми. Після цього визначається, чи стикаються конкуренти підприємства зі схожою проблемою, і які дії проводяться ними для її усунення. Та обставина, що в конкурентів теж виникають подібні труднощі, свідчить про існування в організації реальних шансів зайняти позицію лідера на ринку. На завершення формуються конкретні потреби, які мають відповідати критеріям стислості, ємності та однозначності. Перешкоди, які ймовірно в перспективі виникнуть перед підприємством при впровадженні на ринок продукту з певними характеристиками, можна виявити за допомогою технологічної дорожньої

карти, де відображені альтернативні технології «шляху» (варіанти) для досягнення визначеної мети. При цьому, за наявності високих ризиків та невизначеності обираються один або декілька «шляхів» [65]. Тож у підприємства та його зовнішнього оточення з'являється можливість визначення потреб, а значить і появи нових корисних ідей щодо їх задоволення.

Джерелом ідей для підприємства можуть бути різні спільноти із внутрішнього та зовнішнього оточення (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 Джерела ідей для підприємства

Джерело: складено автором самостійно.

Проблему використання інноваційних ідей персоналу підприємства можна вирішити шляхом формування організаційних механізмів залучення його до інноваційної діяльності. Прикладами подібних інструментів є гуртки контролю якості та системи подання пропозицій, в основі яких лежить концепція кайдзен. За словами М. Імаї, сутність кайдзен полягає у неперервному процесі удосконалення, в якому беруть участь і менеджери, і працівники [11]. Хоча інновації можуть докорінно змінити стандарт

досяжних показників, їх рівень поступово зменшуватиметься, якщо не займатися постійним переглядом і вдосконаленням нового стандарту. Кожна інновація, у зв'язку з цим, повинна підкріплюватися кайдзен, щоб підтримувати свій досягнутий рівень і продовжувати вдосконалення [5].

Рівень складності управління інноваційними ідеями на підприємстві став причиною широкого поширення різних програмних продуктів. Особливість таких програм полягає в тому, що їх використання відбувається в режимі віддаленого доступу, коли користувачі, які фізично не володіють програмою, здатні реалізувати лише її функціональні можливості. Внаслідок їх такої специфіки дані програми належать до так званих «хмарних сервісів». Пропонуємо зосередитися на трьох основних групах програмних продуктів:

1. Програми, що ґрунтуються на застосуванні методу соціального рейтингування, який передбачає публічне обговорення різних пропозицій, оцінку та їх ранжування, що залежить від результатів проведеного голосування;

2. Програми, засновані на відборі ідей шляхом проведення торгів на так званих «ринках передбачень», які призначені для створення різних за тематикою прогнозів та придбання інформації на їх основі, наприклад, щодо зміни ринкових очікувань та споживчих цінностей;

3. Програми, що функціонують як інноваційні майданчики, які надають своїм користувачам можливості доступу до діяльності з організації мозкових штурмів, проведення нарад, засідань закритих груп, для виходу на різні бази даних тощо.

Комунікації зі зовнішнім оточенням дають змогу вирішити проблему використання великого обсягу корисних ідей щодо того, як покращити продукт чи послугу, що знаходяться поза межами підприємства.

У цьому контексті механізми використання зовнішніх ідей пропонуються на основі трьох категорій:

1. По-перше, механізми, що базуються на ідеї змагань. До цієї групи можна віднести проведення хакатонів. Під ними розуміються форуми

розробників, під час яких невеликі команди фахівців із різних галузей розробки програмного забезпечення (програмісти, дизайнери, менеджери) разом працюють над вирішенням якоїсь проблеми. Цей метод надає підприємствам недорогий доступ до великої кількості інноваційних ідей, а також є ефективним способом пошуку потенційно успішних стартапів.

Іншим інструментом генерації ідей, що відноситься до першої категорії, виступає краудсорсинг у формі відкритих конкурсів. Під краудсорсингом розуміється практика отримання ідей від великих груп людей шляхом застосування сучасного двостороннього супутникового каналу зв'язку (Інтернет). Даний інструмент дає можливість розглянути проблему з різних точок зору з врахуванням участі широких верств населення, яке володіє різними особистісними та професійними знаннями. У результаті генерування та обговорення ідей у процесі спілкування формується банк ідей, який надалі може бути використаний організаторами даного спілкування як стартовий майданчик при розробці інновацій. Отже, використовуючи краудсорсинг, підприємство залучає до розробки ідей велику кількість людей, при цьому витрати нижчі за ті, які були би при залученні спеціальної фірми, що спеціалізується на наданні подібних послуг.

2. Другу категорію складають механізми з розробки та впровадження частково готового продукту. Класичний підхід полягає в запуску open-source-платформ. Open source – це програмне забезпечення, вихідний код (текст комп'ютерної програми) якого доступний для перегляду, вивчення та зміни, що дає можливість користувачеві брати участь у доопрацюванні найбільш відкритої програми, а також використовувати код для створення нових програм та виправлення в них помилок. Організація з просування вільного програмного забезпечення (Open Source Initiative – OSI) відкриті технології розглядає як відкритий підхід до створення програмного забезпечення, спрямований на підвищення його якості та надійності за рахунок незалежної експертизи та швидкої еволюції вихідного коду продукту. До іншого підходу відноситься надання безкоштовного комплексу розробки програмного

забезпечення (SDK) та інтерфейсу прикладного програмування (API), яке спонукає розробників використовувати дану платформу і як мету має збільшення функціональності самого програмного продукту.

3. До третьої категорії належать механізми, що ґрунтуються на спільному проєктуванні та розробці продукції з використанням ідей сторонніх підприємств.

Після збору пропозицій, що надійшли, і створення масиву ідей потрібно визначити найбільш цінні з них для підприємства. Щоб уникнути помилок на цьому етапі, необхідно певним чином структурувати процедуру оцінки та відбору ідей. Насамперед сформувати команду оцінювачів, які мають відповідний досвід та кваліфікацію і здатні визначити, що необхідно для реалізації ідеї і що може цьому перешкоджати. Крім того, до складу експертної комісії рекомендується включати працівників, які належать не лише до вищих ланок управління, а й керівників середньої ланки, які представляють різні підрозділи підприємства.

У ролі інструментів оцінювання ідей експертами можна використовувати матриці оцінок. Прикладом служить матриця «корисність-зусилля» С. Асенсіо, яка базується на двомірному підході оцінювання ідей та передбачає застосування таких двох параметрів, як корисність ідеї для підприємства та зусилля для її реалізації [43]. Кожен з параметрів матриці є інтегральним показником, складеним на основі декількох критеріїв, що мають різні вагові коефіцієнти, присвоєні за значущістю критерію для підприємства. Експерт за п'ятибальною шкалою визначає, наскільки ідея відповідає критерію, що розглядається.

Коли оцінки за всіма критеріями виставлено, підраховується інтегральний показник. Ідеї виявляються в одному з наступних секторів системи координат «корисність-зусилля»: сектор «А» (низька корисність, малі зусилля), сектор «В» (низька корисність, великі зусилля), сектор «С» (висока корисність, великі зусилля), сектор «D» (висока корисність, малі

зусилля). Побудова матриць оцінок дає змогу порівнювати між собою різні за змістом та масштабом ідеї.

Як ефективний метод аналізу ідей виступає підхід до оцінювання, що базується на SWOT-аналізі. Він включає систему підрахунку балів, за якої експерт на користь ідеї зараховує бали (від нуля до п'яти) за кожним критерієм, що визначає сильні сторони і можливості, і віднімає від загальної суми бали (від нуля до п'яти) за критерії, що відносяться до слабких сторін і загроз ідеї. Такий підхід зручний для порівняння великої кількості ідей [52].

Наступною фазою процесу є розвиток відібраних ідей. Під розвитком ідеї розуміється її покращення за рахунок виявлення потенційних проблем, пов'язаних з її реалізацією, та визначення можливих шляхів їх подолання. Ідея, яка має достатню кількість зауважень, наприклад, про невідповідність бюджету, завдяки цій процедурі, зазнавши незначних змін, може бути значно покращена та реалізована, відповідно, за нижчою ціною або в коротші терміни.

Імовірність успішної реалізації ідеї збільшує можливість складання ґрунтового плану робіт. У плані необхідно відобразити зміст всіх кроків здійснення інноваційної ідеї, обсяг часу, необхідний для виконання кожного етапу, і навіть мету, яку передбачається досягти. Крім того, до плану включається таблиця витрат на реалізацію ідеї. Зважаючи на те, що для перетворення ідеї на інновацію в більшості випадків потрібне залучення до проєкту значної кількості людей та організацій, до плану необхідно додати їх перелік. Також в процесі реалізації ідеї до її завершення, потрібно перелічити факти, які можуть перешкодити досягненню цілей, і всі можливі дії, які можна зробити в таких випадках. Водночас підтримка високої інноваційної активності та високих темпів розвитку підприємства вимагають від керівництва удосконалення цього процесу. В роботі запропоновані основні напрями розвитку процесу управління ідеями, класифіковані за стадіями управління, цільовими установками та можливими заходами щодо їх реалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні напрями розвитку процесу управління ідеями

Напрями розвитку процесу управління ідеями	Етапи процесу	Цільові установки	Інструменти управління
	Сприяння визначенню потреби у нових ідеях		
	Етап 1	Проаналізувати потребу та сформулювати, яких саме ідей потребує підприємство.	Використання механізму перетворення проблеми на конкретне творче завдання, шляхом визначення її причин та наслідків. Створення технологічних дорожніх карт.
	Сприяння залученню та створенню нових ідей		
	Етап 2	Сприяти безперервній генерації ідей усередині та зовні підприємства, організувати їх збір.	Створення організаційних механізмів залучення персоналу підприємства до інноваційної діяльності, заснованих на концепції кайдзен. Використання механізмів, в основі яких лежить ідея змагань. Розробка та впровадження частково готового продукту з метою розширення його функціональності та виправлення помилок. Створення корпоративного венчурного фонду.
	Розширення механізмів оцінки та відбору ідей		
	Етап 3	Порівняти нові ідеї та виявити найбільш потенційні з них.	Створення експертної інноваційної комісії. Складання матриці оцінки ідей, що надійшли. Використання для оцінки ідей SWOT аналізу.
	Сприяння розвитку ідей		
	Етап 4	За допомогою незначних змін ідеї суттєво підвищити її цінність.	Виконання процедури покращення ідеї шляхом виявлення проблем, пов'язаних з її реалізацією та визначення шляхів їх подолання.
	Дотримання процедур підготовки до реалізації ідей		
	Етап 5	Рационально спланувати реалізацію ідеї з урахуванням усіх можливих труднощів	Складання списку ключових етапів плану реалізації ідеї. Визначення тривалості виконання кожного етапу. Розрахунок витрат на реалізацію ідеї. Складання списку людей, залучених до реалізації ідеї.

Джерело: Складено автором самостійно.

Отже, структурований процес управління ідеями, як ключовим компонентом інноваційної діяльності підприємству дасть змогу забезпечити реалізацію нових рішень та гарантувати йому конкурентні переваги.

3.3. Організація міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності підприємства

Сучасні покоління інноваційного процесу наголошують на пошуку нових джерел конкурентних переваг, пов'язаних зі створенням

нематеріальних активів. Одним із таких джерел є елементи моделей інноваційного процесу п'ятого та шостого покоління, серед основних – стратегічна інтеграція, встановлення міжорганізаційних зв'язків та зв'язків з іншими установами, розвиток стратегії швидкого навчання, що також може забезпечуватись посиленням зовнішніх зв'язків підприємства. Крім цього, за останнє десятиліття активно відбувається формування економіки, заснованої на знаннях, яка базується на генерації й поширенні знань та інновацій, що зумовлює зростання популярності мережових форм господарської діяльності.

Прихильниками інноваційного підходу наголошується на необхідності переважання кооперативної форми взаємодії над конкурентною. Дослідження підтверджують, що вітчизняні підприємства у пошуках інформації для інноваційної діяльності сконцентровані на власному потенціалі, а якщо беруть участь у спільних дослідженнях та розробках, то взаємодіють, головним чином, із постачальниками або, рідше, з науковими організаціями.

Кооперація з постачальниками, тобто з компаніями, що створюють засоби виробництва, приносить вигоди у вигляді нових технологій матеріалів і компонентів, що використовуються у виробничому процесі. Кооперація з науково-дослідними організаціями та інститутами приносить вигоди безпосередньо в галузі розробок, а також вигоди, пов'язані з тренуванням, навчанням та наданням висококваліфікованого персоналу. Досить широко в Україні розвинена комерційна взаємодія з органами влади, у результаті чого підприємства отримують цілу низку економічних, фінансових і маркетингових вигід, таких як: пільгові умови отримання в довгострокове управління державних активів, мінімізація ризику неповернення фінансових вкладень, отримання нових замовників, споживачів та ринків збуту [70]. Коло всіх партнерів за їхнім внеском у інноваційну діяльність підприємства включає також таких учасників: співпостачальників, конкурентів, консультантів, покупців та дистриб'юторів. Оскільки переваги від партнерства з цими суб'єктами очевидні, а питання взаємозв'язку

коопераційних процесів між підприємствами та їх інноваційною активністю розглянуті широким колом фахівців, для нас є необхідним розвиток міжорганізаційного співробітництва. Міжорганізаційне співробітництво в інноваційній діяльності розглядається як спільна діяльність двох або більше організацій для вирішення різних завдань у рамках даної сфери, в результаті якої всі сторони отримують ту чи іншу вигоду.

Зважаючи на те, що розгляд міжорганізаційних взаємовідносин як один із обов'язкових об'єктів системи управління інноваційною діяльністю призводить до необхідності виділення відповідного бізнес-процесу, виникає необхідність його організування. Організування міжорганізаційного співробітництва полягає у встановленні тимчасової та просторової структури цього процесу. Звідси випливає, що насамперед міжорганізаційне співробітництво в інноваційній діяльності потребує алгоритмізації процесу свого розвитку. Запропонований порядок встановлення певного типу міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності поданий на рис. 3.4 і включає одинадцять необхідних стадій.

Співробітництво в інноваційній діяльності виникає у відповідь на певну проблему або можливість, що відкривається. Відправною точкою у встановленні міжорганізаційного співробітництва є зосередження уваги на необхідності його побудови. Якщо така необхідність існує, і в наявності потенційні вигоди від співпраці з певним партнером, слід з'ясувати, чи є ймовірність прояву взаємного інтересу до спільної роботи.

Завдання визначення необхідності розвитку співробітництва з конкретним партнером можна вирішити, скориставшись стратегічним інструментом планування «SWOT-аналіз», який полягає у визначенні сильних та слабких сторін підприємства, а також потенційних можливостей та загроз. Як слабкі сторони у цьому випадку виступатимуть присутні на підприємстві проблеми в інноваційній діяльності. Сильні сторони передбачатимуть позитивні якості підприємства та виступатимуть як

передбачувана вигода від співпраці для партнера. До можливостей будуть належати потенційні переваги, які отримає саме підприємство.

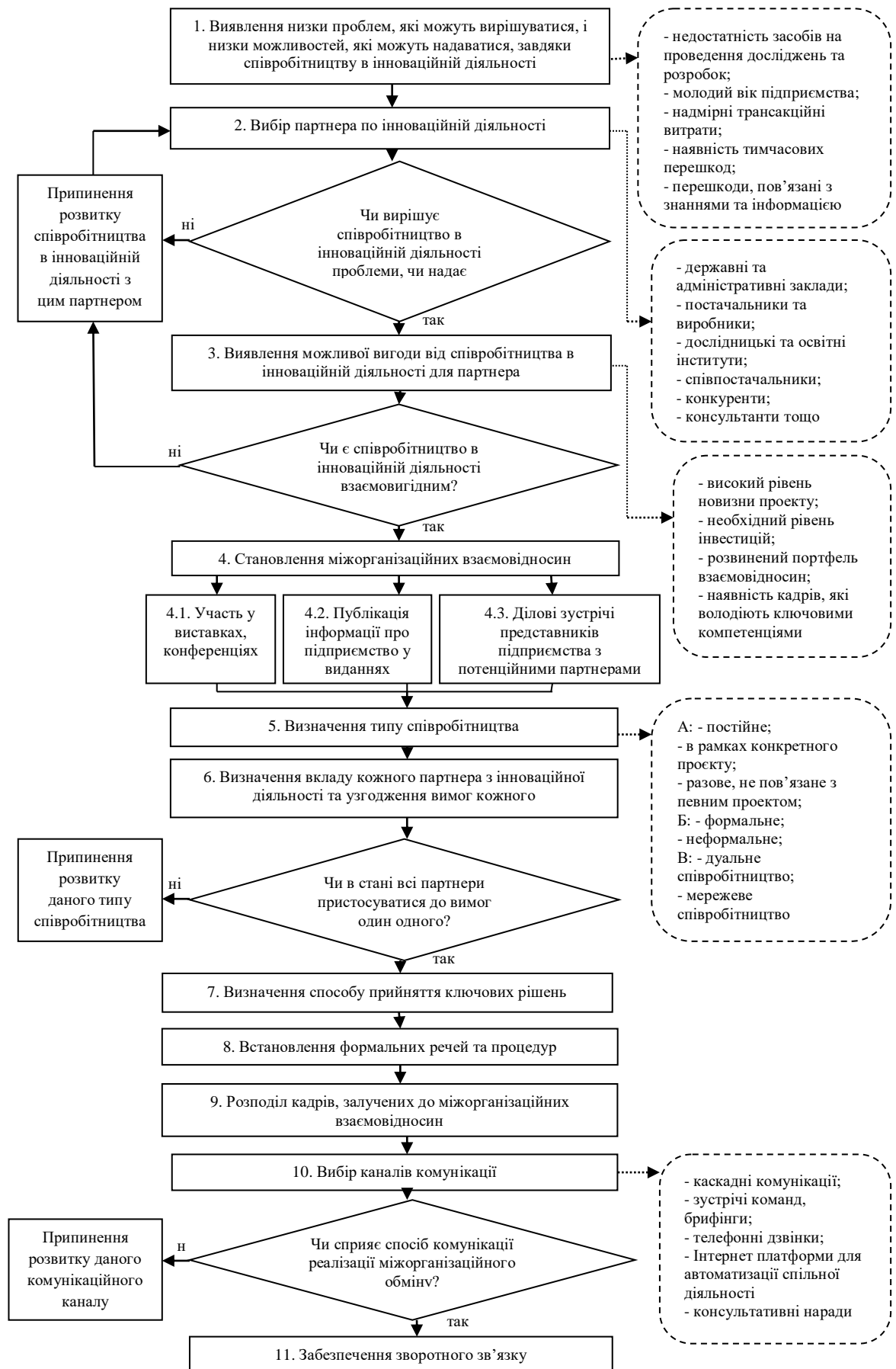


Рисунок 3.4. Алгоритм побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності. Джерело: складено автором самостійно.

І, нарешті, загрози відповідатимуть бар'єрам, з якими може зіткнутися компанія під час спроб спільної з партнером участі в інноваційних процесах, наприклад:

- бар'єри, пов'язані з присвоєнням результатів інноваційної діяльності;
- бар'єри, пов'язані з історією участі партнера у спільних проектах такого роду;
- фізичні бар'єри, пов'язані з місцем розташування партнера;
- організаційні та ієрархічні бар'єри, пов'язані з доступом до ресурсів;
- відносні та культурні бар'єри, пов'язані з цінностями та спонуканнями, збігом цілей.

Застосування SWOT-аналізу для зазначених цілей дасть змогу систематизувати всю наявну інформацію та прийняти виважене рішення щодо розвитку співробітництва в інноваційній діяльності.

На цьому процедура визначення очікуваних вкладів партнерів закінчується (етапи 1–3) та відбувається перехід до стадій ініціації міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності (етапи 4–6).

Міжорганізаційні взаємовідносини в інноваційній сфері не виникають власними силами, а є результатом конкретної діяльності з її ініціації. Одним із типових видів такої діяльності є участь у промислових виставках та конференціях, на яких підприємства можуть продемонструвати свої нові продукти та послуги, зустріти потенційних партнерів, клієнтів, вивчити діяльність конкурентів, тенденції та можливості ринку. Встановленню співробітництва в інноваційній діяльності сприяє публікація інформації про підприємство у бізнес виданнях, а також регулярне вивчення таких журналів з метою виявлення потенційних партнерів. Ініціація міжорганізаційних взаємовідносин шляхом особистих зустрічей представників підприємства та потенційних партнерів забезпечує взаємну довіру та розуміння того, що конкретно хоче отримати кожен учасник спільної діяльності.

У процесі встановлення міжорганізаційних взаємовідносин у сфері інноваційної діяльності необхідно уточнити тип передбачуваного співробітництва. Воно може бути як формальним, оформленим у юридичній, договірній формі, так і неформальним; постійним, у межах конкретного проекту чи разовим, які пов'язані з певним проектом. Крім того, співпраця може мати двосторонню або багатосторонню форму взаємодії, у тому числі являти собою міжорганізаційну мережу. Вибір того чи іншого типу співробітництва в інноваційній діяльності залежить від характеристик та цілей підприємств, від зовнішніх факторів, що визначають ефективність інноваційної діяльності та рівень вигід для її учасників, а також готовності підприємств-партнерів пристосуватися до вимог один одного.

Подальші кроки побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності пов'язані з координацією міжорганізаційного обміну (етапи 7–11).

Враховуючи, що при спільній інноваційній діяльності кількох організацій кожна з них має свої власні уявлення про методи та інструменти ведення бізнесу, виникає потреба у суворій відповідності спільних та приватних цілей, а також визначення способу прийняття ключових рішень. Якщо у міжорганізаційному співробітництві беруть участь декілька партнерів, то всі вони можуть мати рівні повноваження, а рішення будуть спільними. У разі великої кількості учасників можна сформувати складнішу структуру прийняття рішень, яка буде заснована на створенні ієрархії управління або обранні представницького керівного органу.

Потім відповідно до поставленої мети необхідно уточнити, які завдання мають бути вирішені, наприклад, інноваційний маркетинг, фінансування інноваційної діяльності, розробка інноваційних продуктів тощо, і як вони можуть бути розділені між партнерами. Тобто мають бути встановлені формальні ролі та процедури, а відповідно до них, у свою чергу, має бути визначений склад співробітників, яких передбачається залучити до участі у реалізації міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності.

Також слід зазначити, що чим вищий рівень розвитку комунікації, тим краще відбувається обмін інформацією між усіма учасниками спільної інноваційної діяльності, при цьому підвищується ефективність навчання персоналу підприємств, що, як було зазначено, є основою позитивного впливу міжорганізаційного співробітництва на інноваційний рівень партнерів. Оскільки рівень комунікації безпосередньо впливає і на успішність співробітництва в інноваційній діяльності, необхідно уважно підходити до питання вибору каналів комунікації. У процесі їх розвитку важливо враховувати той факт, що зовнішні комунікації взаємопов'язані з внутрішніми, а отже, необхідно враховувати медіативний ефект, який може надавати організаційний дизайн компанії, що відрізняється стимулюванням її співробітників до отримання знань та інформації, внутрішньої комунікації та ефективного розподілу обов'язків.

І, нарешті, синхронізація інноваційної діяльності партнерів неможлива без інформування заінтересованих керівників про відповідність фактичних результатів спільної інноваційної діяльності очікуваним. Зворотний зв'язок є важливим джерелом даних для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності. Інформація із зворотного зв'язку, зазвичай, проходить через систему управлінської звітності, що є невід'ємною частиною контролю реалізації міжорганізаційного співробітництва. Контроль, а отже, й система звітності, можуть бути як внутрішньо орієнтованими, так і зовнішньо орієнтованими. Описаний алгоритм відображає порядок дій, спрямованих на організацію міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності, і містить необхідну для цього сукупність робіт, починаючи від очікуваних вкладів партнерів та ініціації міжфірмового співробітництва, закінчуючи координацією міжфірмового обміну.

Розроблений алгоритм побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності пропонуємо для ПрАТ «Тернопіль-готель».

За паспортом програми інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель» бачимо, що до одного із пріоритетних напрямів розвитку системи управління інноваціями та інноваційної інфраструктури належить підвищення кваліфікації працівників. Згідно з документом кадрові потреби підприємства задля інноваційного розвитку на аналізованому підприємстві збільшуються з кожним роком. З цього випливає, що перед підприємством стоїть проблема забезпечення кваліфікованим персоналом реалізації програми, усунути яку допоможе розвиток взаємодії з вищими навчальними закладами. Рішення залучити до співпраці за програмою підготовки кадрів та розвитку освітніх програм зроблено на користь кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг (МП) Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (ТНТУ). Результати визначення необхідності розвитку співпраці з обраним партнером за допомогою інструмента «SWOT-аналіз» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення необхідності розвитку співпраці ПрАТ «Тернопіль-готель» з кафедрою управління інноваційною діяльністю та сферою послуг ТНТУ за допомогою інструмента «SWOT-аналіз»

Сильні сторони (можливі вигоди від співпраці для партнера)	Слабкі сторони (проблеми підприємства, які можуть бути вирішені завдяки співпраці)
<ul style="list-style-type: none"> - передача досвіду управління діяльністю підприємства викладачам, аспірантам та студентам шляхом участі в різних науково практичних конференціях та круглих столах, що проводяться на кафедрі МП; - надання можливості студентам кафедри МП проходити виробничу практику. 	<ul style="list-style-type: none"> - постійне збільшення потреби у підвищенні кваліфікації та професійній перепідготовці співробітників ПрАТ «Тернопіль-готель» з різних напрямів, у тому числі за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа».
Можливості (потенційні переваги від співробітництва, які отримає підприємство)	Загрози (бар'єри, пов'язані із здійсненням співробітництва)
<ul style="list-style-type: none"> - задоволення потреб у нестачі кадрів для реалізації програми інноваційного розвитку та підготовка кваліфікованого персоналу (через системне навчання співробітників ПрАТ «Тернопіль-готель» викладачами кафедри МП) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». 	<ul style="list-style-type: none"> - бар'єри, пов'язані з мотивацією персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель», до взаємодії з кафедрою МП; - бар'єри, пов'язані із мотивацією викладачів кафедри до реалізації співпраці з підприємством.

Джерело: Складено автором самостійно.

Відповідно до програми інноваційного розвитку однією із пріоритетних напрямів підготовки фахівців підприємства є спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа». Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг (МП) готує фахівців за освітнім рівнем «бакалавр» та «магістр» за вказаною спеціальністю. Спираючись на накопичений досвід науково-педагогічний персонал кафедри здатен забезпечити перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Тернопіль-готель» відповідно до потреб, які у нього виникли.

Бар'єри, пов'язані із здійсненням співробітництва, а саме бар'єри, пов'язані з мотивацією персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» до здійснення взаємодії з кафедрою МП, підприємство здатне подолати в короткий термін і без задіяння капітальних витрат. Крім цього, співпраця з кафедрою МП вирішує не лише проблеми кадрового забезпечення ПрАТ «Тернопіль-готель» в цілях інноваційного розвитку, а й передбачає взаємну вигоду для партнера у вигляді участі досвідчених співробітників у конференціях та круглих столах кафедри, а також проходження практики її студентів. З цих причин бачиться необхідним розвиток партнерських взаємин.

За підсумками переговорів передбачається сформувати типову форму договору навчання, а також обговорити внесок підприємства у передачу досвіду в його управлінні, який є у співробітників, викладачам, аспірантам та студентам кафедри. Також у ході переговорів передбачається затвердити навчальний план, який визначить загальні рамки відбору навчального матеріалу, формування переліку результатів освіти та організації освітньої діяльності. Подальша робота над складанням робочих програм підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки та навчально-методичних комплексів покладається на співробітників організації-партнера, а саме на провідного інженера кафедри МП та керівників основних навчальних напрямів. Рішення про внесення змін до навчальних планів прийматимуться

спільно завідувачем кафедри МП та начальником відділу кадрів ПрАТ «Тернопіль-готель».

У процесі взаємодії партнерів передбачається використовувати внутрішні комунікаційні канали, для зовнішніх комунікацій передбачається застосовувати широко поширені канали, такі як телефонні дзвінки, електронна пошта, соціальні мережі та конференц-платформи, консультативні наради. У ході зворотного зв'язку з використанням даних комунікаційних каналів здійснюватиметься інформаційний обмін між начальником відділу кадрів ПрАТ «Тернопіль-готель», завідувачем кафедри МП та їх підлеглими, які відповідають за виконання встановлених формальних процедур, що дасть змогу керівникам отримувати актуальну інформацію про перебіг міжфірмової взаємодії.

Таким чином, міжорганізаційне співробітництво в інноваційній діяльності розглядається як спільна діяльність двох або більше організацій для вирішення різних завдань у рамках даної сфери, в результаті якої всі сторони отримують ту чи іншу вигоду. Як основні учасники такої кооперації виділяються такі групи партнерів: постачальники, наукові організації, держава та адміністративні установи, співпостачальники, конкуренти, консультанти, покупці та дистриб'ютори.

Висновки до третього розділу

1. Удосконалено систему управління інноваційною діяльністю підприємства. Запропоновано модель, що є виділенням декількох основних, на думку автора, обов'язкових складових системи управління інноваційної діяльності підприємств. Побудова моделі сприяє наочному та чіткому уявленню основних об'єктів управління та виокремленню бізнес процесів інноваційної діяльності. Основними елементами запропонованої моделі є такі: суб'єкти управління; об'єкти системи управління; бізнес процеси; фактори, що діють у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та впливають на інноваційну діяльність; основні види управлінської

діяльності, об'єктивно необхідні для реалізації цілей системи, тобто функції управління інноваційною діяльністю підприємства. Уточнення елементів системи визначається різноманітними умовами діяльності підприємства та здійснюється у кожному випадку індивідуально.

2. Ідеї є суттєвим компонентом в інноваційній діяльності, але без структурованого процесу управління ними важко забезпечити своєчасну розробку та реалізацію нових рішень, а, отже, і гарантувати перевагу підприємства перед конкурентами. Досліджено ключові аспекти процесу управління ідеями. Уточнено трактування поняття «управління ідеями», подано процес управління ідеями. Розроблено класифікацію основних напрямів розвитку процесу управління ідеями, яка містить п'ять необхідних пунктів, відповідних кожному етапу аналізованого процесу, і включає перелік можливих інструментів управління, які забезпечують виконання всіх цільових установок.

3. До основних цілей побудови мережі міжорганізаційних взаємовідносин відносять побудову нового міжорганізаційного співробітництва. Цілі співробітництва можуть змінюватись від підвищення обсягу продажів або прибутку, збільшення доступності нових ринків до розвитку спільних інноваційних проєктів. У цьому контексті розроблено узагальнений логічний алгоритм побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності. Запропонований алгоритм дає змогу чітко позначити порядок становлення міжорганізаційної співробітництва в інноваційній діяльності на підприємстві та може виступати дієвим інструментом підвищення ефективності управління конкретним бізнес-процесом та інноваційною діяльністю загалом. При цьому, здійснюючи управління розвитком міжорганізаційного співробітництва, слід звертати увагу на питання співвідношення типів партнерів з типами інновацій. Так, співпраця з конкретними партнерами може призвести до значних результатів у випадку реалізації з партнером спільного проєкту, спрямованого на пошук та розробку інноваційних продуктів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці на ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Служба охорони праці створена на ПрАТ «Тернопіль-Готель» для виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям в процесі праці. Основними функціями управління охороною праці, що розробляє і втілює служба охорони праці, є: створення ефективної системи управління, яка б сприяла удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; здійснення оперативно-методичного керівництва роботою з охорони праці; розробка разом із структурними підрозділами заходів по забезпеченню норм безпеки, гігієни праці та виробничого середовища або їх підвищення (якщо вони досягнуті), а також підготовка розділу «Охорона праці» колективного договору тощо.

Служба охорони праці має засоби впливу на виробничу діяльність підприємства, що передбачається Положенням про службу охорони праці. Так, працівники служби охорони праці мають право видавати роботодавцям, керівним органам підприємств, установ, організацій та їх підрозділам обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків. Окрім адміністративних заходів, рекомендується принцип матеріального заохочення працівників, які сумлінно ставляться до виконання обов'язків і беруть активну участь у підвищенні безпеки та поліпшенні умов праці.

Планування роботи з охорони праці поділяється на перспективне, поточне та оперативне. Перспективне планування вміщує найбільш важливі, трудомісткі і довгострокові заходи з охорони праці, виконання яких вимагає сумісної роботи кількох підрозділів підприємства. Поточне планування здійснюється у межах календарного року через розробку відповідних заходів

у розділі «Охорона праці» колективного договору. Оперативне планування роботи з охорони праці здійснюється за підсумками контролю стану охорони праці в структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем. Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавної, галузевих та регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається разом з іншими джерелами фінансування, визначеними законодавством, у державному і місцевих бюджетах [29]. Для ПрАТ «Тернопіль-Готель» витрати на фінансування охорони праці визначено не менше 0,5 % від суми реалізованої продукції (послуг, робіт). Кошти фонду охорони праці підприємство використовує на придбання спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту працюючих; усунення впливу на працівників небезпечних і шкідливих виробничих факторів або приведення їх рівнів на робочих місцях до вимог законодавства з охорони праці; надання працівникам, залучених до робіт зі шкідливими умовами праці, спеціального харчування тощо.

4.2. Аналіз складових потенційної небезпеки, оцінка рівня події та визначення безпосередньої причини події

Небезпека – потенційне джерело виникнення збитку. Небезпека може бути конкретизована в частині природи небезпеки (небезпечні процеси, явища, предмети, що чинять негативний вплив на життя і здоров'я людини, на технічні системи) або виду очікуваного збитку (небезпека травми, професійного захворювання, руйнування). Інакше кажучи, небезпека – джерело очікуваного (можливого) негативного впливу деяких факторів на певний об'єкт (предмет) впливу. При невідповідності характеристик

факторів, що є характеристиками об'єкта (предмета) впливу і з'являється феномен небезпеки (наприклад, ударна хвиля, аномальна температура, нестача кисню в повітрі тощо).

Небезпека є властивістю, внутрішньо притаманною складним соціотехнічним системам. Вона може реалізуватися у вигляді прямого або непрямого збитку для об'єкта (предмета) впливу поступово або раптово, і різко внаслідок відмови системи. Прихована (потенційна) небезпека для людини реалізується у формі травм, які виникають при нещасних випадках, аваріях, пожежах; для технічних систем – у формі руйнацій, втрати керованості тощо; для екологічних систем – у вигляді забруднень, втрати видового різноманіття тощо.

Визначальні ознаки – можливість безпосереднього негативного впливу на об'єкт (предмет) впливу; можливість порушення нормального стану елементів виробничого процесу, в результаті якого можуть виникнути аварії, вибухи, пожежі, травми. Наявність хоча б одного із зазначених ознак є достатньою для віднесення факторів до розряду небезпечних або шкідливих.

Процес розвитку небезпеки можна описати наступною логічною послідовністю: порушення технологічного процесу, допустимих меж експлуатації, умов утримання тощо; накопичення, утворення вражаючих чинників, що приводять до аварії технічні системи; руйнування конструкції; викид, утворення вражаючих факторів; дія (взаємодія) вражаючих факторів з об'єктом дії (з навколишнім природним середовищем, людиною, об'єктами техносфери тощо); реакція на вражаючу дію.

Залежно від особливостей технічної системи окремі елементи наведеного ланцюга можуть бути відсутніми. Кожній такій події можна приписати окремий показник у вигляді ймовірності події: відмови технічної системи, аварійного результату, утворення вражаючих чинників, ураження об'єктів дії, вторинних вражаючих чинників, дії, ураження. З наведеної логічної послідовності виходить, що наявність потенційної небезпеки в системі не завжди супроводжується її негативною дією на об'єкт. Будь-яке

виключення в ланцюзі веде до не реалізації небезпеки. Для реалізації небезпеки необхідне виконання мінімум трьох умов: небезпека реально діє, об'єкт перебуває в зоні дії небезпеки, об'єкт не має достатніх засобів захисту.

Розрізняють небезпеки природного, техногенного та антропогенного походження. Природні небезпеки обумовлені кліматичними та природними явищами. Вони виникають при зміні погодних умов і природної освітленості в біосфері, а також внаслідок стихійних явищ, що відбуваються в біосфері (повені, землетруси тощо). Негативний вплив на людину і середовище існування, на жаль, не обмежується природними небезпеками. Людина, вирішуючи завдання досягнення комфортного і матеріального забезпечення, безперервно впливає на середовище існування своєю діяльністю і продуктами діяльності, генеруючи в середовищі техногенні й антропогенні небезпеки. Техногенні небезпеки створюють елементи техносфери: машини, споруди, речовини тощо, а антропогенні виникають в результаті помилкових або несанкціонованих дій людини.

Під ідентифікацією розуміють процес виявлення та встановлення кількісних, часових, просторових та інших характеристик, необхідних і достатніх для розробки профілактичних та оперативних заходів, спрямованих на забезпечення життєдіяльності. У процесі ідентифікації виявляються: номенклатура небезпек, ймовірність їх прояву, просторова локалізація (координати), можлива шкода та інші параметри, необхідні для вирішення конкретного завдання. Головне в ідентифікації полягає у встановлення можливих причин прояву небезпеки. Повністю ідентифікувати небезпеку дуже важко. Наприклад, причини деяких аварій та катастроф залишаються нез'ясованими довгі роки або назавжди.

Умови, за яких реалізуються потенційні небезпеки, називаються причинами. Інакше кажучи, причини характеризують сукупність обставин, через які небезпеки проявляються і викликають ті чи інші небажані наслідки, збитки. Форми збитків, або небажані наслідки, різні: травми різної тяжкості;

захворювання, які визначаються сучасними методами; шкода, що завдається навколишньому середовищу тощо.

Найрозповсюдженішою оцінкою небезпеки є ризик – кількісна оцінка небезпеки. Визначається як частота або імовірність виникнення однієї події під час настання іншої. Звичайно це безрозмірна величина, що лежить у межах від 0 до 1. Може визначатися й іншими зручними способами. Якісна оцінка – це відношення кількості тих або інших несприятливих наслідків до їх можливої кількості за певний період. Формально ризик – це частота. Але по суті між цими поняттями існує суттєва різниця, тому що відносно проблем безпеки про можливу кількість несприятливих наслідків доводиться говорити з певною часткою умовності. Можна виділити чотири методичних підходи до визначення ризику: інженерний (ґрунтується на статистиці нещасних випадків або на аналізі джерел небезпек); модельний (використовує математичні моделі впливу небезпечних та шкідливих чинників на окрему людину); експертний (ґрунтується на оцінках досвідчених фахівців); соціологічний (використовує результати опитування працівників). Два перші підходи є більш об'єктивними і точними, проте для них дуже часто бракує необхідних даних для розрахунків. Два останні зазвичай менш точні, бо містять елементи суб'єктивізму, однак є легшими у реалізації.

Висновки до четвертого розділу

1. Згідно з Законом України «Про охорону праці» для проведення організаційно-методичної роботи з управління охороною праці та координації діяльності всіх структурних підрозділів відносно забезпечення на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умов праці на підприємстві керівником ПрАТ «Тернопіль-Готель» створена служба з охорони праці. Для ПрАТ «Тернопіль-Готель» витрати на фінансування охорони праці визначено не менше 0,5 % від суми реалізованої продукції (послуг, робіт). Кошти фонду охорони праці підприємство використовує на

придбання спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту працюючих; усунення впливу на працівників небезпечних і шкідливих виробничих факторів або приведення їх рівнів на робочих місцях до вимог законодавства з охорони праці; надання працівникам, залученим до робіт зі шкідливими умовами праці, спеціального харчування тощо.

2. Небезпека може бути конкретизована в частині природи небезпеки або виду очікуваного збитку. Процес розвитку небезпеки можна описати логічною послідовністю: порушення технологічного процесу, допустимих меж експлуатації, умов утримання тощо; накопичення, утворення вражаючих чинників, що приводять до аварії технічні системи; руйнування конструкції; викид, утворення вражаючих чинників; дія (взаємодія) вражаючих факторів з об'єктом дії; реакція на вражаючу дію. Розрізняють небезпеки природного, техногенного та антропогенного походження. Ризик – кількісна оцінка небезпеки, що визначається як частота або імовірність виникнення однієї події під час настання іншої. Якісна оцінка – це відношення кількості тих або інших несприятливих наслідків до їх можливої кількості за певний період.

ВИСНОВКИ

Проведені теоретичні та практичні дослідження питань розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечили автору досягнення таких результатів:

1. Згідно з викладеними положеннями висока роль інноваційної діяльності як для держави загалом, так і для окремих підприємств очевидна, як і необхідність підвищення інноваційної активності, нарощування інноваційного потенціалу та здійснення систематичного цілеспрямованого планування, розробки, впровадження та використання інновацій. Феномен інновацій та інноваційної діяльності відображає динаміку суспільства, охоплює всі сфери життя, несе у собі орієнтир у майбутнє. Розглянуто сутність цього феномена з позиції філософського, наукового, техніко-економічного та соціокультурного аспектів.

2. Інноваційна спрямованість економічного розвитку, характерна для постіндустріального періоду, та зростання ролі інноваційних процесів на підприємстві призводять до підвищення вимог, що висуваються щодо якості управління. Ця проблема вирішується шляхом уточнення концептуальних особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств, які визначаються автором як ключові, сутнісні, відмінні характеристики цього управління. Сформульовані концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств визначаються характером та специфікою інноваційної діяльності. Вони є сутнісними характеристиками цього виду управління, визначають його винятковий характер і відрізняють від управління традиційною діяльністю. Їх необхідно враховувати при вирішенні важливих проблем, що стоять перед керівництвом, у тому числі проблем розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

3. Комплексний підхід до управління підприємством готельного господарства загалом зводиться до побудови та використання ефективної

системи управління. Сформовано систему управління, що дає змогу структурувати управлінські впливи на різних рівнях управління для забезпечення вдосконалення якості обслуговування, прибутковості та сталого економічного зростання готельного підприємства при оптимальному використанні всіх наявних ресурсів. Впровадження цієї системи у готельних підприємствах дає змогу максимально задіяти виробничі потужності, підвищити рівень продуктивності персоналу, знизити собівартість обслуговування за одночасного вдосконалення системи якості, максимізувати прибуток готелю. При цьому зазначимо, що можливість впровадження системи та ефективного управління існує тільки за умови наявності на підприємстві високопрофесійної управлінської команди.

4. Аналізуючи інноваційні можливості тенденції розвитку готельного господарства України зазначимо, що конкурентоспроможність вітчизняних підприємств готельного господарства з кожним роком знижується. Це викликано низкою факторів, у тому числі політичного та економічного характеру, і потребує адаптації існуючих механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщення та харчування серед населення України та зарубіжних туристів, з іншого – підвищення ефективності господарської діяльності самих підприємств як самостійних господарських одиниць.

Для розвитку готельного сектора необхідні: створення сприятливого інвестиційного клімату на макrorівні (привабливі і передбачувані умови економічної діяльності в країні загалом) та мікрорівні (податкові, митні та інші пільги для підприємств, що спеціалізуються на наданні готельних послуг) в цілях припливу вітчизняного та іноземного капіталу; безпосередня участь і підтримка держави у здійсненні великих інвестиційних проєктів; збільшення переліку додаткових послуг; підвищення якості та культури обслуговування клієнтів; сприяння створенню додаткових робочих місць та розширенню зайнятості у готельному господарстві; приведення автошляхів в належний стан, що відповідає міжнародним стандартам; розробка проєкту

Закону України щодо розвитку готельного господарства. У цьому контексті за умови розвитку національних українських мереж Україна може представляти не тільки нові місткі ринки, але і стати новим рівноправним учасником світового ринку готельних послуг.

5. Проведено фінансовий аналіз ПрАТ «Тернопіль-готель». Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» виступає стабільно функціонуючим підприємством і працює уже понад 55 років. Основними видами діяльності є надання готельних послуг, здача в оренду приміщень. На основі проведеного фінансового аналізу ПрАТ «Тернопіль-готель», зазначимо, що на підприємстві відбулося відчутне зростання чистого доходу від реалізації, операційного та чистого прибутку. Це стало наслідком збільшення обсягу надання готельних послуг та відповідно збільшення собівартості наданих послуг. Аналізоване підприємство має позитивну динаміку всіх показників рентабельності витрат. Такі зміни пояснюються випереджальним зростанням фінансових результатів, порівняно із зростанням витрат досліджуваного підприємства. Позитивною є також динаміка показників окупності витрат. Це свідчить про зниження рівня окупності виробничих, операційних, адміністративних витрат та витрат на збут. Спостерігається також збільшення показників рентабельності реалізованої продукції. Показники рентабельності та окупності капіталу (активів) також мали позитивну динаміку за досліджуваний період. Однак, за результатами аналізу показників ліквідності ПрАТ «Тернопіль-готель» робимо висновок про його низьку платоспроможність. У цьому контексті можемо рекомендувати створення фінансового запасу, раціональне використання запозичених коштів, зміну політики погашення заборгованостей, покращення якості активів тощо.

6. В умовах сьогодення українські виробники готельних послуг зіштовхнулися з проблемами пошуку клієнтів, конкурентоспроможності, виживання та іншими факторами впливу нестабільного середовища. Ці умови дали підстави для проведення діагностики впливу факторів

зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопіль-готель». Задля пошуку конкретних рішень у різних варіантах розвитку ринкової ситуації застосовано PEST-аналіз. Аналіз проведено за схемою «фактор – підприємство». Аналізування підтверджує, що значного негативного впливу на діяльність готелю набули поширення політичні фактори, такі як корупція, а також політична нестабільність. Серед економічних факторів вирізняється низька платоспроможність населення та високий рівень цін, що призводить до підвищення вартості послуг готельно-ресторанного закладу. При цьому на економічні результати діяльності підприємства дедалі вагомішого впливу набувають соціальні зміни. Найвагомим серед технологічних факторів сьогодні є доступ споживачів до інформації, що обумовлює можливості для всебічної комунікації та для порівняння діяльності об'єктів господарювання, що робить можливим формування нових споживацьких вимог. У цьому контексті стратегічними цілями «Тернопіль-готель» є такі: забезпечення зростання продаж; пошук нових сегментів реалізації послуг – пошук нових категорій клієнтів; збільшення частки ринку – захоплення частки конкурентів на ринку за мінімальних витрат; розвиток мережі «постачальників» – розвиток довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин, залучення на взаємовигідних умовах нових партнерів.

7. Формування розвиненої системи управління інноваційною діяльністю підприємств неможливе без позначення її чітких кордонів, що зумовлює необхідність побудови її моделі. У цьому контексті побудовано модель системи управління інноваційною діяльністю підприємств з урахуванням стану інноваційної активності. Вказана модель ґрунтується на декількох основних, на думку автора, обов'язкових складових системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Рекомендована модель наочно відображає основні необхідні напрями робіт у галузі управління інноваційною діяльністю, які виконуються суб'єктами різних рівнів через реалізацію відповідних функцій. Також вона враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що чиниться на його інноваційну

діяльність. Запропонована модель підходить для різних організацій – різних розмірів та сфер діяльності. Вочевидь, на кожному конкретному підприємстві можна робити глибшу деталізацію складових частин моделі системи управління його інноваційною діяльністю, що може бути викликано як внутрішніми потребами підприємства, так і зовнішніми вимогами. Уточнення елементів системи визначається різноманітними умовами діяльності підприємства та здійснюється у кожному випадку індивідуально.

8. Ідеї є суттєвим компонентом в інноваційній діяльності. У цьому контексті без структурованого процесу управління ідеями важко забезпечити своєчасну розробку та реалізацію нових рішень, а, отже, і гарантувати перевагу підприємства над конкурентами. З цієї причини у роботі розглянуто основні аспекти процесу управління ідеями, представлений процес управління ідеями на підприємстві з характеристикою кожного етапу, а також запропоновано основні напрями розвитку процесу управління ідеями, класифіковані за стадіями управління, цільовими установками та можливими заходами щодо їх реалізації. Дані автором рекомендації щодо розвитку процесу управління ідеями у системі управління інноваційною діяльністю підприємств дають змогу забезпечити пошук, оцінку, підтримку та реалізацію ідей, що генеруються всередині та зовні підприємства, а також на тлі зниження значимості цінових факторів конкурентоспроможності сприяють забезпеченню унікальної конкурентної переваги підприємства загалом.

9. Розроблено узагальнений алгоритм побудови міжорганізаційних взаємовідносин в інноваційній діяльності, що складається з одинадцяти обов'язкових стадій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань щодо встановлення певного типу міжорганізаційної взаємодії. Вказаний алгоритм дає змогу чітко визначити порядок становлення міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності на підприємстві та може виступати дієвим інструментом підвищення ефективності управління конкретним бізнес-процесом та інноваційною діяльністю загалом. Алгоритм побудови

міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності використаний автором на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель».

10. Служба охорони праці створена на ПрАТ «Тернопіль-Готель» для виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів. Проведення навчання з охорони праці на аналізованому підприємстві дає змогу: запобігти виникненню нещасних випадків, які можуть призвести до травм, погіршення здоров'я чи смерті; розглянути конкретні небезпеки, пов'язані з робочим місцем, оскільки навчання відбувається на робочому місці; пояснити міри безпеки, яких необхідно дотримуватися та вжити у разі нещасного випадку.

11. Небезпека є багатоаспектним явищем, і важко, а часом навіть неможливо розглядати одні складові частини небезпеки у відриві від інших. Необхідно мати уявлення про те, яких наслідків слід чекати, наскільки велика загроза може виникнути для навколишнього природного середовища і для суспільства загалом. Джерелами небезпеки є: людина; об'єкти, що формують трудовий процес і входять в нього (предмети праці, засоби праці, продукти праці); технології, операції, дії; природно-кліматичне середовище (грози, повені, сонячна активність тощо); флора, фауна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Політика. К. : Основи, 2003. 239 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної мови.
URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/>
3. Вовченко О. В. Інновації у промисловості: вплив на економічну безпеку України: монографія. Київ: КРОК, 2021. 134 с.
4. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Бояринова К. О., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційний менеджмент: теорія та практика. Київ: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
5. Гронько О. Кайдзен і Total Quality Management.. Японський метод управління. 2017. <https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html>
6. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Політехніка, 2022. 186 с.
7. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Nauka innov.* 2018. №14(3). С. 15–30.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23–32.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5
10. Закон України про інноваційну діяльність (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266)
11. Імаї М. Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній / Пер. з англ. 2-ге вид. – Паблішер, 2014. 274 с.
12. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 38.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>

13. Кравченко О. С. Модель організації управління компанією. Одеса: СамІздат, 2012. 164 с.
14. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
15. Купріна Н. М., Шаталова А. В., Апостолов К. В., Бачинська О. В. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: теоретичний та практичний аспект. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т.10, Вип. 4. С. 48-57.
16. Лексін Р. І., Гук О. В. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. Вип. 10.
17. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Взаємозалежність підприємництва, інноваційності та компетентностей. *Інтелект XXI*. № 1. 2021. С. 43–48.
18. Олійник, О. Поняття «інновація» та «новація» в освітньо-науковому дискурсі. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. (37 (1), 88-93. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.3713>
19. Організація науково-інноваційної діяльності: конспект лекцій. / О. О. Подолян, В. С. Антонюк, М. В. Філіппова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 105 с.
20. Основи сучасної інноватики: навч.-метод. посіб. / уклад.: Т. А. Непокупна, С. В. Степаненко, Б. О. Шевченко, Л. І. Яковенко, О. Є. Сакало. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка. 2021. 187 с.
21. Островська Г. Й. Активізація інтелектуального потенціалу підприємства та інтенсифікація процесів інтелектуальної власності в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Соціальна економіка*. 2020. № 60. С. 97–113.
22. Островська Г. Й. Стратегія інноваційно-технологічного прориву в європейський економічний простір підприємств на основі ефективного

використання інтелектуального потенціалу. *Соціально-економічні проблеми та держава*. Випуск 2 (19). 2018. С. 95–113.

23. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підруч. Підручники та посібники. 2017. 512 с.

24. Панасюк Б. М., Шулик Ю. В. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Науковий блог*. 2019. № 3. С. 141–148.

25. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>

26. Платон. Апологія Сократа / пер. Йосипа Кобіва. 2009.

27. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 14. С. 63–67.

28. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 592 с.

29. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. Дата оновлення: 20.01.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

30. Річний звіт за 2020 рік. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/emitents/reports/>

31. Річний звіт за 2021 рік. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/emitents/reports/>

32. Розвиток інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні. URL: <https://zet.in.ua/statistika-2/rozvitok-investicijnoi-ta-innovacijnoi-diyalnosti-vukraini/>

33. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2021 р. № 1687-р. Київ.

34. Скільки Україна витрачає на наукові дослідження та розробки. 24.05.2021. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/ukraina-z-2013-roku-skorotilavdvichi-vitrati-na-naukovi-doslidzhennya/>

35. Стаднюк Т. С. Особливості методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 127–132.

36. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Гуткевич С. О. Харків: Діса плюс, 2016. 162 с.
37. Супрун А. Г. Філософські основи феномену інноваційності в умовах транзитивного суспільства. 2017. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/>
38. Тарасевич В. Інституційна серединність України // Інституціональний вектор економічного розвитку: *Зб. наук. праць МІДМУ «КПУ»*. Вип. 1 (1). Мелітополь: Вид-во КПУ, 2008. С. 13–22.
39. Ткач А. А. Інституціональні основи ринкової інфраструктури: Монографія. НАН України. Об'єднаний ін-т економіки. К., 2055. 295 с.
40. Траченко Л. А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251–257.
41. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.
42. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.
43. Хомутський Д. Управління ідеями: як організувати процес. *Управління компанією*. 2016. №8. С. 65–71.
44. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV (редакція 27.04.2022р.).
45. Чорна М. В., Глухова С. В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 210–216.
46. Швець В., Оліярник Т. Інформаційне забезпечення аналізу діяльності готельного бізнесу. *Вісник Львівського університету*. 2021. №52. С. 223–232.
47. Шендерівська Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 74–80.
48. Шимкова В. Є. Логістичне управління потоковими процесами в туристичному бізнесі. *Вісник ДІТБ*. 2007. № 11. С. 70–75.

49. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ, Києво–Могилянська академія, 2012. 242 с.
50. Ansoff I. Strategic Management. Palgrave Macmillan. 2007. 233 p.
51. Bagna E., Ramusino E. C., Denicolai S. Innovation through Patents and Intangible Assets: Effects on Growth and Profitability of European Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. 7(4), 220. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040220>
52. Baumgartner J. P. How to Evaluate Ideas. May 18, 2008. URL: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/how-to-evaluate-ideas/>
53. Baumgartner J. P. An Introduction to Idea Management. Belgium: Jenni Idea Management, 2008. 16 p.
54. Baumgartner J. P. Turning problems into innovation challenges. 2009 URL: <http://www.creativejeffrey.com/creative/innovationchallenges.php?topic>
55. Boikivska G., Mokhonko G., Andrushkiv R., Lytvynova L., Guk O. Modern Technologies of Personnel Management in the Conditions of Digital Economy Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 2. pp. 283–289.
56. Booking. URL: <https://www.booking.com/index.uk>
57. CEN/TS 16555-1:2013. Innovation Management. Innovation Management System, 31 July, 2013.
58. Chesbrough H. W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
59. [Croitoru](#) A. Schumpeter J. A., 1934 (2008). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. *Journal of comparative research in anthropology and sociology*. 2012. P. 137–148.
60. [Doyle](#) P., [Stern](#) P. Marketing Management and Strategy. Pearson College Div; 4th edition. 2006. 446 p.

61. [Drucker](#) P. The Practice of Management. Harper Collins, 2010. 416 p.
62. Feyerabend P. Against Method. Verso; Fourth Edition, 2010. 336 p.
63. Five Contactless Hotel Technology Trends for 2021. SkifT + zingle. 2020.
URL: <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/12/Five-Contactless-Hotel-Technology-Trends-for-2021.pdf>
64. [Foster](#) R., [Kaplan](#) S. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – And How to Successfully Transform Them. Currency; Reprint edition, 2001. 384 p.
65. Garcia M. L., Bray O. H. Fundamentals of Technology Roadmapping. USA: Sandia National Laboratories, 2005. 34 p.
66. Hansen M. T., Birkinshaw J. The Innovation Value Chain. Harvard Business Review. 2007. URL: <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>
67. Igartua J. I. Albors J. The implementation process of innovation management in a medium-sized company. Projectics Proy ctica Projectique 2011. 1(7). P. 105–121.
68. Keilberg H., Azimont F., Reid E. Market innovation processes: Balancing stability and change. Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 44. P. 4–12.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114001692?via%3D>
69. Knowledge Management in the Innovation Process / Edited by J. Mothe, F. D. Springer. Science + BusinessMedia, LLC., 2012. 262 p.
70. Kovalenko S. Cross-border cluster system as an object of strategic planning. Cluster model of innovative development of the national economy: Integration and Infrastructure Aspects: Collective monograph / under the editorship of professor S. Smerichevska. Poznan, Poland, WSPIA, 2020. P. 80–97.
71. [Kuhn](#) T. The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press; 3rd edition, 1996. 212 p.
72. Lindgren M. 21st Century Management: Leadership and Innovation in the Thought Economy / Aspen Publishers, 2012. 240 p.

73. Maital S., Seshadri D. V. R. Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit. Sage s Pvt., 2012. 584 p.
74. Minzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Financial Times / Prentice Hall, 2001. 416 p.
75. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. C. 167–172. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
76. Painter G. Innovation in Investment Management. The Investment Association. 2022. URL: <https://www.theia.org/media/savingmatters/innovation-investment-management>
77. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. New York: The free press, 1998. 580 p.
78. Reframing the Infrastructure: How Hotels Navigate the New Normal. ECOsystem. 2021. URL: <https://blog.ecosystem360.com/hotels-new-normal-hospitality-industry/>
79. Ritter T., Gemünden H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*. 2003 №56. P. 745–755.
80. TIM-PD-001-STD. Innovation management standard. PDMA Edition, 1 January, 2015.
81. Trip Advisor. URL: <https://www.tripadvisor>
82. Twiss B. Managing technological innovation. Trans-Atlantic Pubns; 4th edition, 1992. 338 p.
83. Zeng S. X. Xie X. M., Tam C. M. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*. 2010. Vol. 30. P. 181–194.