

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

**Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

Допущено до захисту
«_____» _____ 2024 р.
Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____ Людмила ТРАНЧЕНКО

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ REIKARTZ ПАРК
ГОТЕЛЬ ІВАНО-ФРАНКІВСЬК**

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, 21м-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-
ресторанна справа»
Леонід Сергійович **СЕМЕНОВ**
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила МАЛЮГА

Умань-2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Сутність управління розвитком підприємств	10
1.2. Система управління розвитком підприємств	20
1.3. Методи аналізу ефективності управління розвитком підприємств	32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1. Сучасні умови розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу	40
2.2. Організаційно-економічна характеристика Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ	51
2.3. Аналіз ефективності управління підприємством	57
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ REIKARTZ ПАРК ГОТЕЛЬ ІВАНО- ФРАНКІВСЬК	
3.1. Створення системи адаптивного управління розвитком підприємства	67
3.2. Напрямки підвищення ефективності управління розвитком Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ	76
3.3. Інноваційне управління розвитком підприємства	83
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни в структурі економік світу та України, а також посилення глобалізаційних тенденцій, призвели до значних перетворень у функціонуванні вітчизняних підприємств. Внаслідок цього, все більше посилюється вплив економічних чинників зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів. В умовах сучасних економічних реалій стає все важливішою нова модель управління розвитком підприємства, яка відрізняється від класичних підходів визнанням невизначеності зовнішнього середовища. Ця модель орієнтується на гнучкість і довгострокову ефективність, використовуючи як кількісні, так і якісні показники, з подальшим аналізом відхилень та їх причин. Сучасні умови господарювання вимагають переосмислення структури та змісту механізму розвитку підприємств, а також адаптації його елементів до нових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітним аспектам управління розвитком підприємств присвячено численні роботи як зарубіжних, так і вітчизняних учених, серед яких О.В. Виноградева, О.Л. Гапоненко, О.В. Грабельська, Є.Г. Єліферов, Ю.С. Погорелов, О.В. Раєвнева, І.В. Смолін, М.Р. Тимощук, Л.В. Фролова, М. Хаммер та інші. Незважаючи на значний вклад цих науковців, існує потреба в поглибленому дослідженні питань підвищення ефективності роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також систематизації теоретичних і методологічних засад управління розвитком з урахуванням специфіки індустрії гостинності.

Мета дослідження є удосконалення теоретичних і науково-практичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком готельно-ресторанних підприємств.

Відповідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- охарактеризувати розглянути поняття та зміст управління розвитком підприємств

- розглянути процес формування системи управління розвитком;
- дослідити методи діагностики ефективності управління розвитком;
- оцінити соціально-економічні розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України;
- надати організаційно-економічну характеристику Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ;
- охарактеризувати стан та ефективність управління розвитком Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ;
- визначити напрями удосконалення управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства;
- запропонувати шляхи удосконалення стратегії розвитку Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ.

Об’єктом дослідження є процеси формування та забезпечення управління розвитком готельно-ресторанних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування та забезпечення управління розвитком готельно-ресторанних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять праці провідних вітчизняних і міжнародних учених у галузі управління розвитком готельно-ресторанних підприємств.

Для досягнення поставлених цілей у процесі дослідження застосовувалися сучасні методи, серед яких системно-аналітичний підхід дозволив здійснити теоретичне узагальнення концепцій і пропозицій провідних науковців щодо управління розвитком підприємств готельно-ресторанного сектора. Для вирішення окремих завдань використовувалися наступні методи та підходи: проблемно-орієнтований метод – для обґрунтування напрямів вирішення управлінських завдань розвитку готельно-ресторанних підприємств; аналіз причинно-наслідкових зв’язків – для дослідження понять «розвиток» та «інновації»; системний підхід – для розробки пропозицій щодо підвищення ефективності управління розвитком

готелю Reikartz Парк в Івано-Франківську; методи групування, логічного аналізу та стратегічного менеджменту – для обґрунтування інструментів адаптивного управління в готельно-ресторанних підприємствах; а також системний та порівняльний аналіз – для визначення ключових елементів стратегії розвитку таких підприємств.

Інформаційною базою дослідження є закони України, законодавчі акти Верховної Ради України, які регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства, наукові праці провідних вітчизняних, зарубіжних вчених і фахівців у сфері готельно-ресторанного господарства, офіційні дані та опубліковані в періодичних виданнях та в мережі Інтернет матеріали, що стосуються проблем формування конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у статтях збірників: 1) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 30 жовтня 2023р., м. Умань. 2) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика», 27-28 листопада 2024 р., м. Біла Церква 3) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 30 жовтня 2024 р., м. Умань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління розвитком підприємств

Сучасні економічні умови вимагають від керівників вітчизняних підприємств створення системи інноваційного управління, що передбачає постійний пошук та вдосконалення механізмів для ефективного прийняття управлінських рішень. Для досягнення успіху на внутрішніх і зовнішніх ринках підприємства повинні збільшувати свою конкурентоспроможність, зокрема через покращення якості продукції, рівня обслуговування, дотримання міжнародних стандартів, наявність висококваліфікованого персоналу та регулярне підвищення його кваліфікації, а також використання передових технологій.

Ці завдання є актуальними для всіх галузей економіки, в тому числі й для готельно-ресторанного сектору. Вихід України на новий рівень міжнародних економічних відносин, як з європейськими країнами, так і з іншими державами, вимагає суттєвих змін у сфері управління. Попри існуючі проблеми, наша країна має значні переваги, зокрема вигідне географічне розташування. Проте для поліпшення рівня обслуговування важливо зосередитись на формуванні ефективної системи інноваційного управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, що дозволить підвищити конкурентоспроможність країни на міжнародній арені і сприятиме залученню додаткових інвестицій.

Основною причиною низької конкурентоспроможності більшості вітчизняних підприємств є недостатньо ефективна організація їх діяльності в умовах зростаючих вимог внутрішніх і зовнішніх ринків до якості та вартості продукції і послуг.

Сучасна теорія та практика управління потребують постійних радикальних змін через розвиток інформаційних технологій та нові виклики в системі управління. Для ефективного вирішення цих проблем необхідно розробляти управлінські рішення, використовуючи інноваційні підходи. У нинішніх умовах діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від ефективності його управління та впливу державних регуляторів.

Зокрема, важливо з'ясувати, як система управління підприємством впливає на його конкурентоспроможність.

Визначення зв'язку між ефективністю управління і конкурентоспроможністю підприємства є ключовим аспектом для досягнення стійкого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Система управління підприємством, що базується на інноваційних підходах, здатна забезпечити адаптивність і гнучкість у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що в свою чергу підвищує здатність підприємства до зростання та утримання лідерських позицій на ринку.

Одним із важливих чинників, що впливає на конкурентоспроможність, є ефективне використання ресурсів, включаючи людський капітал, технології та інвестиції. В умовах інтенсивної конкуренції, підприємства, які не лише підтримують, а й вдосконалюють свої управлінські системи, мають значно більше шансів для довгострокового успіху. Високий рівень управлінської культури, стратегічне планування та використання сучасних технологій дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку, знижувати витрати та покращувати якість продукції чи послуг.

Для підприємств готельно-ресторанної сфери це також означає необхідність впровадження інновацій в обслуговування, управлінські процеси, а також в розробку нових продуктів і послуг, що задовольняють високі вимоги споживачів. Зокрема, застосування цифрових технологій для автоматизації процесів, використання системи управління взаєминами з клієнтами (CRM), моніторинг якості через інтернет-платформи — це ті

інструменти, які допомагають не лише підвищити якість обслуговування, але й створюють конкурентні переваги на ринку.

Іншим важливим аспектом є формування гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни в попиті або зовнішньому середовищі, а також ефективне управління персоналом, яке включає в себе підвищення кваліфікації працівників, їх мотивацію і залучення до процесу прийняття рішень. Компетентний персонал, який здатний надавати висококласне обслуговування, безумовно, є одним із основних факторів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Отже, система управління повинна бути не тільки орієнтованою на досягнення короткострокових цілей, але й стратегічно спрямованою на довгострокове зростання та розвиток підприємства. Це вимагає не лише постійного вдосконалення управлінських підходів, але й постійного моніторингу зовнішнього середовища, своєчасної реакції на зміни, а також гнучкості в ухваленні рішень.

У контексті готельно-ресторанного бізнесу, це означає створення таких умов, де кожен аспект діяльності — від стратегії розвитку до щоденних операцій — має на меті підвищення рівня конкурентоспроможності, задоволення вимог клієнтів та адаптацію до постійно змінюваного ринкового середовища.

Продуктування ефективних управлінських рішень на підприємстві залежить від таких параметрів:

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

2. функції управління (планування, організація, регулювання, мотивація, контроль та ін.);

3. цілі підприємства (підвищення іміджу підприємства, збільшення обсягів виробництва, завоювання нових ринків, покращення якості продукції,

підвищення соціального рівня робітників і суспільства та ін.);

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

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

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від того, наскільки всі зазначені параметри є досконалими та узгодженими.

Сучасний стан діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що для подальшого їх розвитку, підвищення іміджу, покращення якості продукції та послуг, необхідно шукати способи вирішення цих проблем. Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку підприємств є розробка та впровадження інноваційної системи управління.

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

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

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

На основі проведеного аналізу наукової літератури сформовано дані про розвиток та формування наукової думки відповідно до періодизації криз,

що зведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

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

Етап I (XVIII ст. - до 30-х рр. XX ст.)		
К. Жугляр	Комерційні кризи та їх повторюваність у Франції	Середньострокові (7-12 років) цикли, основою яких є коливання інвестицій з урахуванням запізнювання інвестиційних рішень господарських суб'єктів
К. Маркс	Капітал	Економічні кризи як циклоутворювальні фази циклу з періодичним оновленням основного капіталу. Середньострокові (до 10 років) цикли, які визначаються строками оновлення основного капіталу.
Дж. Шумпетер	Теорія економічного розвитку: питання прибутку, капіталу, кредиту, відсотків, і економічного циклу	Ефективна конкуренція можлива тільки за умов економічної динаміки. Така ситуація забезпечується якісно новим рівнем виробництва, що ґрунтується на безперервному запровадженні інноваційних технологій, нововведеннями на всіх рівнях.
Етап II (30-60-ті рр. XX ст.)		
Дж. М. Кейнс	Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей	Висунув гіпотезу, що ринкова економіка не може самостійно набути рівноваги. Задля прогнозування інвестиційного клімату ним була розроблена Кейнсіанська функція.
Ф. фон Гаяк	Чиста теорія капіталу	Гроші не можуть виступати інструментом грошової політики держави, бо це призводить до інфляції та економічних спадів. Стабільність грошової системи може бути досягнута лише на основі її лібералізації.
Етап III (60-ті рр. XX ст. - до сьогодні)		
І. Трахтенберг	Монетарні кризи (1821-1938)	Виділяв кризу платіжних засобів, кризу грошового обігу і грошових ринків. Грошові кризи - це прояв економічних криз у сфері кредитно-грошових відносин.
Е. Мендел	Довгі хвилі капіталістичного розвитку	Інтерпретує причини спаду в глобальному капіталізмі, який спостерігався починаючи з 1970-х р. Він асоціював основні тенденції розвитку з теорією довгих хвиль (чергування спадів та підйомів у розвитку економіки), а також із класовою боротьбою та формами володарювання буржуазії.
М. Монтес, В. Попов	Азійська криза переросла у світову	Фінансова криза може розгорнутись і без бюджетних дефіцитів, як наслідок погіршення умов торгівлі та балансу в поточних операціях, які разом призводять до підриву валютного курсу, що, у свою чергу, через взаємопов'язаність валютного і фінансового ринків може негативно вплинути на стан фінансового сектору країни.

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

У світовій історії відомо три шляхи досягнення «економічного дива»:

завдяки власним ресурсам запасам (країни Близького Сходу, Індонезія, Мексика); за рахунок вигідного географічного положення, дешевої робочої сили, правильної інвестиційної та податкової системи (Південна Корея, Сінгапур, Тайвань); унаслідок упровадження наукомістких інноваційних технологій та підвищення якості виробництва (Японія, Німеччина та ін.) [47].

Результати аналізу хронології найбільших світових економічних криз і розвитку та формування економічної думки як фактору подолання криз дали можливість зробити висновок, що після виникнення будь-якої кризи наукова спільнота продукувала інноваційні економічні думки для боротьби з негативними наслідками цього явища.

Пропонувалися інноваційні теорії стосовно циклічності виникнення криз, які впливали на рівень розвитку країн, виробництв та соціальний розвиток населення тощо.

Розмаїття наукових шкіл, широкий спектр можливих позицій щодо однієї й тієї самої проблематики, зокрема протилежні погляди вчених, обумовлюють виникнення певних напрямів розвитку економічної думки, серед яких виокремлюються напрями з вельми рухомими і нечіткими межами.

Усе це свідчить про необхідність створення інноваційної системи економічної науки, без якої не можна визначити, як перейти на нову модель розвитку, адекватну сучасним реаліям, і функціонувати в сучасних умовах (рис. 1.1).

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

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

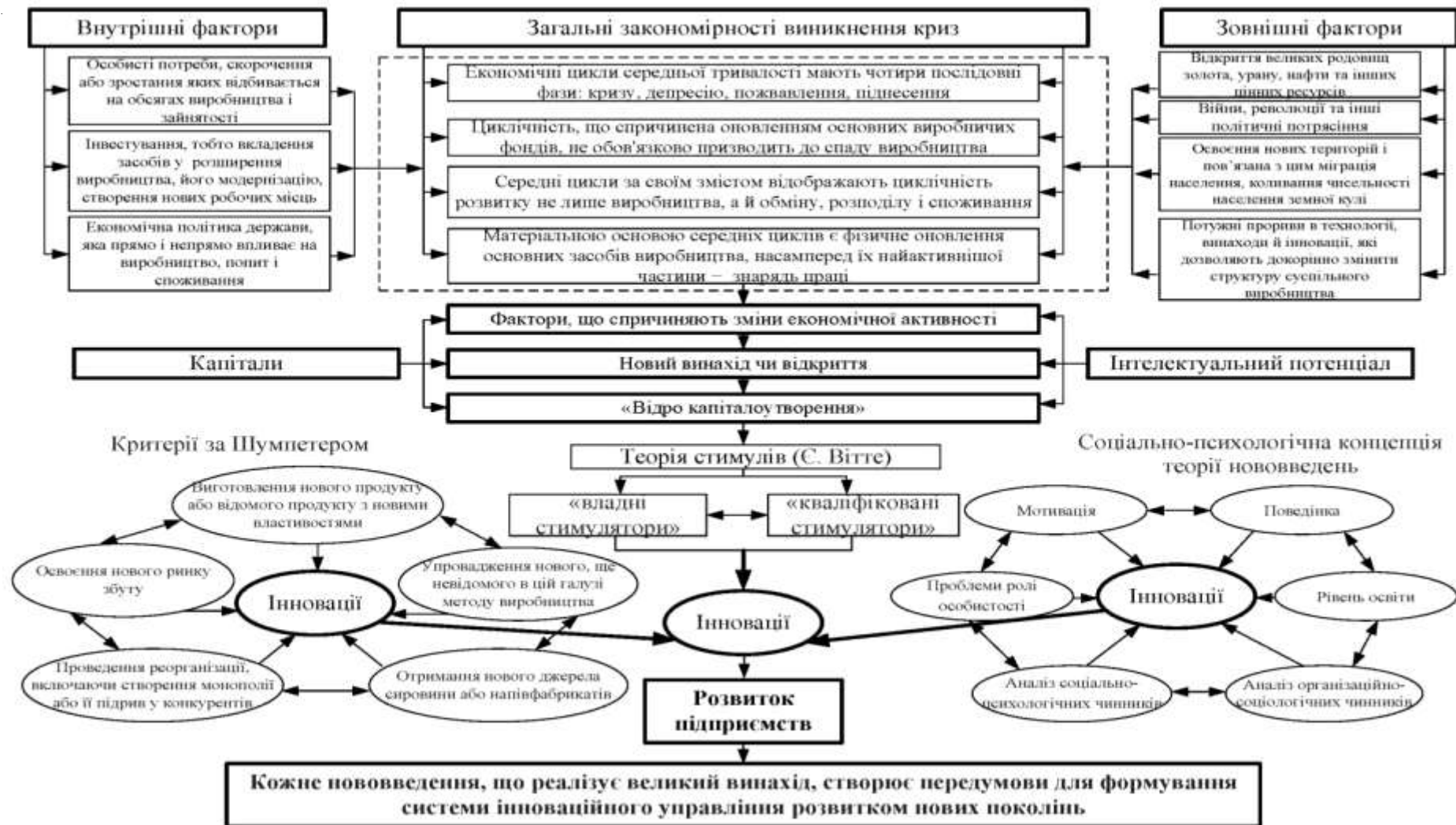


Рис. 1.1. Науково-історичне підґрунтя формування управління розвитком підприємств

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

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

Головною світовою проблемою у сфері готельно-ресторанного господарства є величезна конкуренція. Ринок дуже агресивний, пропозиція випереджає попит, тому готелям важко відстоювати свої інтереси. У цьому випадку тільки поліпшення якості обслуговування і пропонування широкого спектру послуг готельно-ресторанного господарства можуть урятувати становище [17].

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

Система – це взаємозв'язок функціональних елементів і відносин між ними, що зумовлюється раціональним розташуванням частин та утворює потужну цілісну єдність.

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

Інновації - це результат системної діяльності, орієнтований на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг, що дасть економічну вигоду та забезпечить підвищення конкурентоспроможності.

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

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

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

стратегічність та протиентропійність підприємства як виробничої системи. Аналіз економічної сутності поняття «управління» наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз економічної сутності поняття «управління»

Автор	Визначення, запропоноване автором
Вечканов Г.С.	Елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, дотримання режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організовувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції
Друкер П.	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Вікіпедія	Цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми / регламенту
Шатун В.Т.	Це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату
Радченко А. І.	Вид діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на об'єкт, яким управляє
Амбарцумов Ф.Ф., Стерликов Ф.Ф.	Це функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності

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

Кожна система потребує постійного розвитку з метою підвищення матеріального чи морального рівня.

Розвиток є рушійною силою підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та ін.

Відповідно до визнання багатоманітності форм існування матерії і свідомості розрізняють розвиток неорганічної матерії, органічної матерії, соціальної матерії, свідомості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз економічної сутності поняття «розвиток»

Автор	Визначення, запропоноване автором
Кузьменко О.К.	Це процес руху; зміна цілісних систем; виникнення якісно нового об'єкта (чи його стану); спрямованість, необоротність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін; взаємозв'язок прогресу і регресу; суперечливість, справедливість форми або циклічності; зміна в часі
Словопедія	Процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), у результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого
Філософська енциклопедія	Незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку
Вікіпедія	Незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів
Дунда С.П.	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
Кузьмін О.Є.	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здатностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації

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

Отже, взаємозв'язок понять «інноваційне управління» та «розвиток» дав можливість визначити, що інноваційне управління розвитком підприємств - це процес, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, обізнаності, удосконаленості, пізнання, якості та інших характеристик, із метою нагромадження матеріальних та моральних цінностей шляхом ефективного

функціонування та розвитку системи (процесу виробництва, персоналу, явищ та ін.) із використанням інноваційних підходів, орієнтованих на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг.

1.2. Система управління розвитком підприємств

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

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

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

активізацію вдосконалення і прогнозування його розвитку.

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

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

Еволюційному процесу інноваційного управління розвитком підприємств приділяли увагу такі вітчизняні та іноземні вчені-економісти: І. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, А. Садеков, В. Шатун та ін. Науковці визначили причини виникнення різних концепцій інноваційного управління розвитком підприємств та основні напрями еволюційного розвитку.

Вважаємо за необхідне систематизувати основні положення і погляди учених, які розглядали парадигми у сфері інноваційного управління розвитком підприємств.

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

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

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

На думку Л. Григор'євої [25], особливості інноваційних аспектів полягають у тому, що інноваційна діяльність є діяльністю з підвищеним ризиком. Зокрема, такий ризик стосовно управління підприємством обумовлений новизною, творчим характером науково-технічної чи інформаційної роботи, можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату від впливу на колектив, а через нього - і на замовників надаваних послуг. Організаційні інновації - це впровадження нововведень у систему та структуру управління, урахуваючи реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки та провідних технологій, удосконалення кадрової політики, управлінська раціоналізація економічної та фінансової діяльності.

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

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

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

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

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

Вплив економічних та соціально-політичних факторів під час застосування інноваційних технологій в управлінні підприємством потребує: акумулювання міжнародного досвіду управління; створення нових форм конструктивного співробітництва; посилення взаємодії кадрових служб із державними органами.

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

На рис. 1.2 наведено чинники, що сприяють та перешкоджають застосуванню інноваційного управління розвитком підприємств.

Отже, можна зазначити, що успіх інноваційного управління розвитком підприємств полягає в розумінні та розв'язанні питань, пов'язаних із незадоволеністю споживачів. Тому для вирішення цих питань необхідно використовувати креативні можливості та впроваджувати в діяльність інноваційні розробки з управління розвитком підприємств із урахуванням споживчих потреб, що постійно змінюються.

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

й прибутковості підприємства.

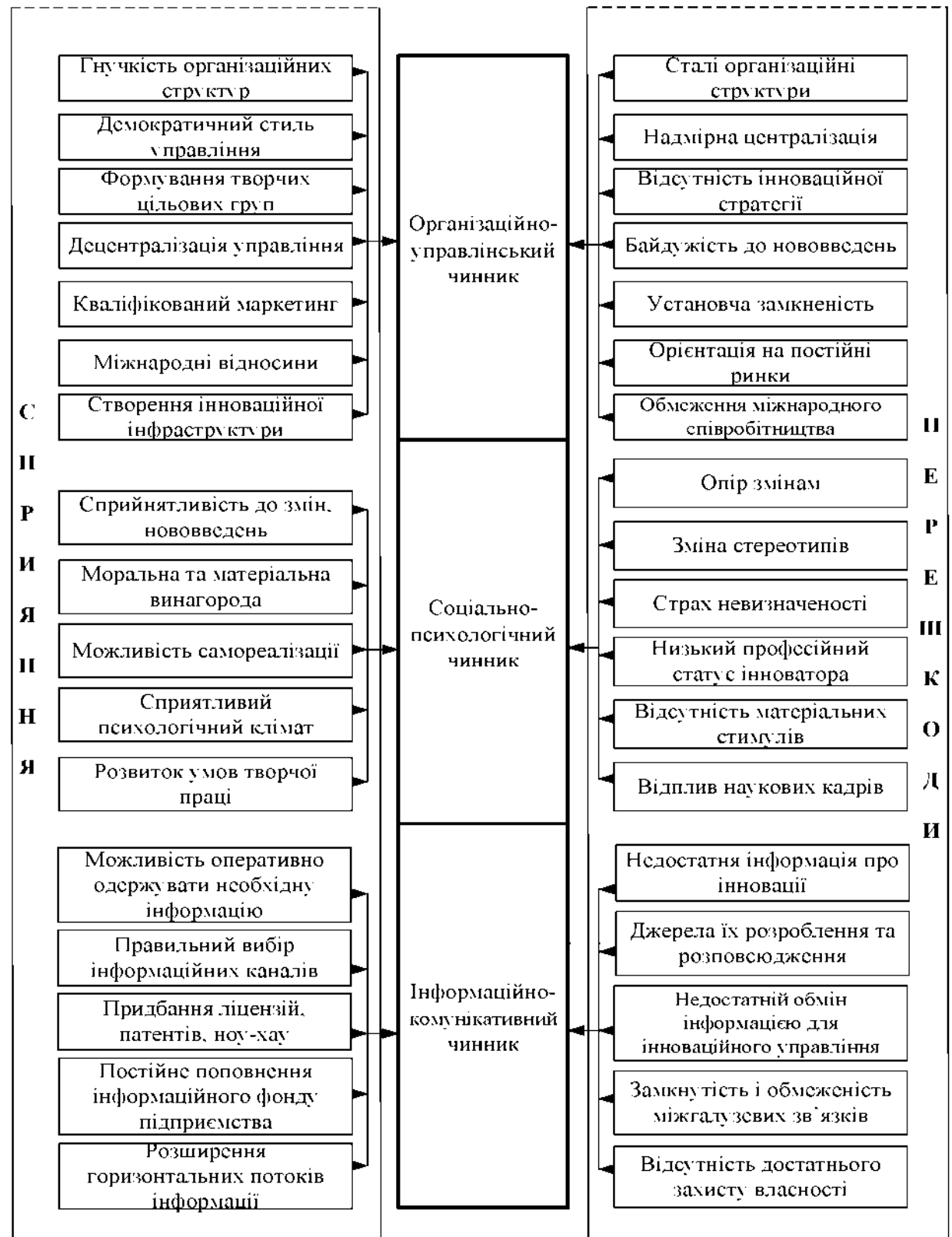


Рис. 1.2. Чинники, що сприяють та перешкоджають застосуванню інноваційного управління розвитком підприємств

На думку Л. Прокопишина [27], виділяючи різні види інновацій, автор

розуміє, що всі вони перебувають у тісному взаємозв'язку. Під інноваціями в економічній американській системі мають на увазі як нові продукти або послуги, так і технологічні нововведення.

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

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

Ендрю де Ван, професор Карлсонської школи Університету Міннесоти [45], поєднуючи всі дефініції в одну, визначає «інновацію або новизну ідеї, яка може включати в себе як технологічні інновації (нові технології, продукти і послуги), так і адміністративні нововведення (нові процедури, політика і організаційні форми)». Метою процесу інновації може бути або виробництво, або надання інноваційних послуг, або поліпшення виробництва, або постачання наявних послуг, які було б неможливо зробити, використовуючи наявні засоби [45]. Саме в площині організаційних, управлінських та технологічних інновацій перебуває зміст поняття «інноваційні технології в управлінні підприємством», і вони можуть визначатися як:

нові концепції з управління підприємством;

нові ідеї щодо розвитку підприємства та впровадження їх у роботу;

нові канали пошуку та зв'язку для вдосконалення роботи з постачальниками, споживачами, працівниками;

нові рішення в управлінні підприємством.

Новизна – це часова характеристика будь-якої матеріальної чи нематеріальної речі, створеної людиною, тому в певний час кожна система управління була інноваційною. Зростання інтересу в усьому світі до посилення інноваційної діяльності підприємств, особливо інноваційного управління розвитком підприємств, призначених для підтримки або підвищення конкурентоспроможності, є результатом усвідомлення впливу економічної діяльності на споживання ресурсів та використання навколишнього середовища, що потребує розроблення нових ефективних моделей [45].

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

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

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

базуються на унікальному застосуванні на ринку наявного комплексного набору технологій, а не на необхідності технологічного прориву [45].

Етапи інноваційного процесу управління розвитком підприємства наведені на рис. 1.3.

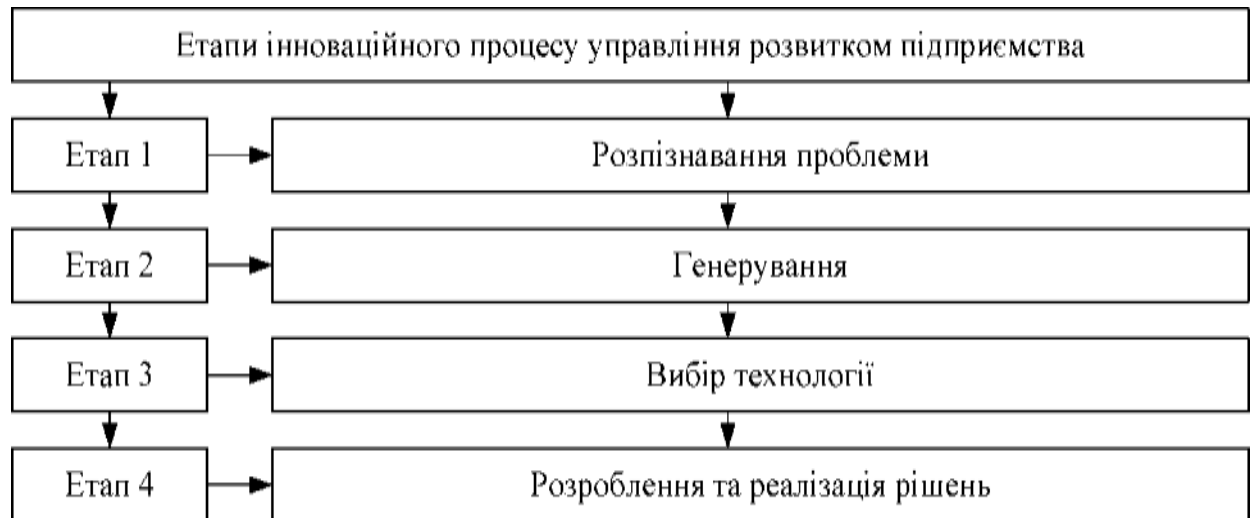


Рис. 1.3. Етапи процесу управління розвитком підприємства

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

Для впровадження інноваційного управління розвитком підприємства ззовні найбільше значення мають партнери, а зсередини - власні співробітники. Однак для того щоб стати драйверами інновацій, співробітникам необхідні інноваційна поведінка і культура, нестандартне мислення та інноваційне лідерство топ-менеджерів [13]. Використання інноваційних технологій в управлінні розвитком підприємств приводить до:

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

На думку В. Апопія [46] існує безліч підходів до визначення сутності категорії «інновація». Проте більшість наукових праць присвячені, як правило, продуктовим інноваціям і дуже мало публікацій, у яких автори розглядають зміни й саму систему управління як інновацію. Ураховуючи те, що однією з ознак сучасної економіки є її інноваційний характер і без інновацій неможливо говорити про її подальший розвиток, питання про доцільність використання інноваційного підходу до формування і впровадження змін з метою підвищення ефективності системи управління розвитком підприємства є своєчасним і таким, що відповідає реаліям сьогодення.

Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі увага акцентується на існуванні декількох підходів до визначення сутності поняття «інноваційне управління розвитком підприємства» (табл. 1.4).

Отже, інноваційне управління розвитком підприємств включає в себе декілька аспектів, а саме: техніко-економічний, що відображає рівень конкретного виробництва, особливості виробничих умов, техніки і технології, які в ньому використовуються, та ін.; організаційно-економічний, що вирішує питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу та ін. Окрім того, що інноваційне управління розвитком підприємств є багатоаспектним, воно може ґрунтуватися на різних наукових концептуальних положеннях.

Концепція інноваційного управління розвитком підприємств містить базові принципи управління розвитком і його загальну спрямованість. Її положення унікальні для окремо взятого підприємства, проте зміст

інноваційного управління розвитком підприємств включає в себе елементи, які є загальними для всіх підприємств.

Таблиця 1.4

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

Назва підходу	Сутність підходу
Інституційний	Розглядає інноваційне управління розвитком підприємств як різноманітну діяльність різних суб'єктів, спрямовану на досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства і виконання тактичних завдань із якнайбільш ефективного використання ресурсів
Змістовний (функціональний)	Ґрунтується на виділенні функцій інноваційного управління розвитком, його цілей і завдань функціонування в межах підприємства; показує, «які дії, процеси повинні бути здійснені для того, щоб досягти цих цілей». Це дає можливість говорити про інноваційне управління підприємством як про особливий вид діяльності, цілісну систему, яка має специфічне значення
Організаційний	Розглядає інноваційне управління розвитком підприємств як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність діяльності й конкурентоспроможність підприємства. Мова йде про взаємодію об'єкта і суб'єкта, розглядаються механізми, технології, інструменти і процедури реалізації функцій управління
Правовий	Включає питання економіко-правового регулювання процесів інноваційного управління розвитком підприємств із дотриманням нормативних актів, які регламентують законність інноваційного управління розвитком підприємства
Процесний	Цей підхід визначає систему управління як єдність суб'єкта й об'єкта управління, яка досягається за рахунок не тільки завдяки саморегулюванню у складних системах, але й цілеспрямованому впливу об'єкта управління на суб'єкт. При цьому об'єктом управління є відносини, процеси та ресурси
Прогресивний	Зміна стану інноваційного управління розвитком підприємств на більш прогресивний. Розвиток являє собою процес удосконалення діяльності підприємства, тобто зміну стану підприємства обов'язково на більш ефективний та прогресивний порівняно з попереднім
Трансформаційний	Зміна інноваційного управління розвитком підприємств свого якісного стану, тобто сукупність змін, що приводять до зміни підприємством свого якісного стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Кількісний	Інноваційне управління розвитком підприємств як збільшення розмірів підприємства та покращення певних показників його діяльності
Адаптивний	У процесі інноваційного управління розвитком підприємство набуває нових можливостей та властивостей, які дозволяють йому більш ефективно функціонувати в ринковому середовищі, підвищують його гнучкість у вирішенні комплексу внутрішніх суперечностей і адаптивність до змін зовнішнього середовища

Так, до змісту інноваційного управління розвитком підприємств найчастіше відносять таке: визначення потреби в ресурсах із урахуванням

стратегії розвитку підприємства; адаптаційна політика; інноваційно - інвестиційна політика; формування кількісного і якісного складу персоналу; кадрова політика; формування ресурсного резерву; організаційна культура підприємства; міжособистісні відносини між працівниками, адміністрацією і суспільними організаціями та ін.

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

Формування інноваційного управління розвитком підприємств можна визначити як будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, який суттєво відрізняється від існуючої практики і вперше використовується на підприємстві. При цьому слід урахувати, щоб новизна обов'язково співвідносилася з практикою управління розвитком саме на конкретному підприємстві.

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

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

Основними причинами виникнення проблем під час упровадження інноваційного управління розвитком підприємства є: суперечність цілей,

мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу; опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів під час упровадження нововведень; дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій між різними учасниками; незадовільна робота розробників нововведення і спеціалістів, які організовують його впровадження.

1.3. Методи аналізу ефективності управління розвитком підприємств

Ефективність рівня управління розвитком підприємств можна визначити за допомогою великої кількості методів. Нами виділено найбільш поширені методи серед спеціалістів з управління підприємствами готельно-ресторанної сфери.

За теорією конкурентних переваг М. Портера конкурентні переваги, які може мати підприємство, поділяються на два основні види: нижчі ціни (за рахунок низьких витрат) та диференціації товарів.

«Лідер в економії витрат» виготовляє продукцію невисокої, але задовільної якості, однак собівартість його продукції нижча ніж у підприємства, яке спеціалізується на диференціації товару. Підприємство, яке більше уваги приділяє диференціації товару, пропонує широкий вибір високоякісної продукції.

«Концентрація на витратах» передбачає, що підприємство пропонує прості й стандартні товари з малими витратами і низькими цінами.

«Фокусування диференціації» – це пропонування підприємством на ринок товару, на якому був зроблений акцент, за високою ціною.

Перевагами цього методу є можливість цілеспрямовано оцінити конкурентну обстановку на ринку і основі розробити такий варіант довгострокової стратегії фірми, що у найкраще забезпечить її захист від

впливу конкурентних зусиль і одночасно сприятиме створенню додаткових конкурентних переваг.

Недоліками є те, що виявлення конкурентної переваги стикається з певними проблемами: вибір базового об'єкту для порівняння – організації-лідера в межах галузі, формування критеріїв конкурентоспроможності організації, необхідність сканування ринку, зокрема за межами країни, тому що недостатня інформація про діяльність конкурентів може створити у керівництва необгрунтоване враження про власні переваги.

В аналізі конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена вперше визначено: зовнішні конкурентні переваги і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, але без відповідної відмінної характеристики. По суті це визначено М. Портером як конкурентна перевага в диференціації товарів.

Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуте за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом: введення організаційного і виробничого ноу-хау фірми; доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів; власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів.

Перевагами методики Ж. Ж. Ламбена є можливість проаналізувати становище підприємства у порівнянні із ринковими позиціями конкурентів по кожному виду продукції. Цей метод дослідження конкурентоспроможності показує зовнішні та внутрішні переваги або слабкості підприємства і вказує на ті напрями, у яких потрібно працювати, щоб удосконалити своє становище на ринку: виграти конкурентну боротьбу або не втратити свої, вже існуючі, міцні позиції на ринку.

Однак наведені вище два види конкурентних переваг у практичній

діяльності дуже важко поєднати, оскільки це потребує значного досвіду і навичок у процесі здійснення підприємницької діяльності.

По суті можна сказати, що внутрішня конкурентна перевага, або конкурентна перевага у витратах, – це перевага у нижчій собівартості продукції підприємства порівняно з конкурентами. А зовнішня конкурентна перевага, або перевага у відмінній якості товару, – це перевага в більш у вищому рівні цін підприємства за умови більш високих прибутків.

Основним завданням SWOT-аналізу є аналіз середовища функціонування об'єкта дослідження та формування набору альтернативних стратегій.

Такими вважаються SWOT-аналіз та похідний від нього метод SPACE. Більш відомим та поширеним є SWOT-аналіз, проте не слід його переоцінювати. Цей метод дає змогу систематизувати знання про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити конкурентні переваги та сформувані пріоритети розвитку

До недоліків цього методу відносять: суб'єктивізм у визначенні факторів впливу та їх ранжуванні; неможливість врахування зміни внутрішніх та зовнішніх факторів; стратегії, сформовані із їх використанням, є загальними та недостатніми для прийняття управлінських рішень. Для часткового усунення цієї проблеми SWOT-аналіз необхідно проводити із одночасним порівнянням із аналогічною інформацією про конкурентів.

Метод аналізу GAP. Тут можна виділити наступні кроки аналізу:

- Попереднє формування цілей на один рік, три роки, п'ять років; Прогноз динаміки норми прибутку в зв'язку зі встановленими цілями для підприємств, що існують;
- Встановлення розбіжностей між цілями і прогнозами;
- Визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства;
- Визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства і прогноз результатів;

- Розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- Погодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- Встановлення розбіжностей між попередніми цілями діяльності та прогнозом для кожного підприємства;
- Уточнення профілю можливого придбання нових підприємств; Визначення набору ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу;
- Перегляд цілей і стратегій підприємств, що існують, з метою створення цих ресурсів.

Даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою для ліквідації розбіжностей між бажаною та прогнозованою конкурентоспроможністю.

Головним недоліком GAP-аналізу є те, що він базується на статичному аналізі розриву між чутливими активами та пасивами. Саме ця статичність не дає можливості оцінити сукупний ризик.

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різного ступеня складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині підприємства.

Обговорення включає дев'ять етапів і стосується: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності. При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою метою є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивіду правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

В діяльності підприємства можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивіду можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу є значним недоліком методу. Окрім того тут не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. PIMS являє собою спробу поєднати всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити близько 67 % чинників успіху компанії.

Модель складається з бази даних, що налічує близько 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, що функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі.

Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі, тому що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним). Вирішальні чинники прибутковості для будь-якої галузі поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація. База даних моделі PIMS формується в Бостонському інституті стратегічного планування.

Значна перевага моделі PIMS полягає у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреби споживачів. У цій моделі передбачена оцінка відповідності структури виробництва структурі потреб.

Недоліком є те, що результати мають орієнтовний характер. Складність аналізу робить його недоступним для широкого кола користувачів методики. Окрім того, необхідна велика база даних, одержання

яких є проблематичним

Метод вивчення профілю об'єкта передбачає створення профілю об'єкта, що аналізується. Під профілем розуміють суму характеристик даного об'єкта, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Таким чином, корпоративний профіль — це образ компанії чи її продукції, який уявляє собі цільова група. Характеристики, що приводяться до будь-якого об'єкта, кількісно вимірюються від 0 (min) до 100 (max) балів. «Профіль» є засобом чи інструментом візуального аналізу об'єкта. Споживач чи будь-яка організація може за даною методикою проаналізувати і оцінити будь-яку фірму, в будь-якій сфері діяльності.

Основною перевагою методу профілю об'єкта є можливість відокремлення значної кількості конкурентних переваг та їх кількісного виміру. Недоліком є суб'єктивність оцінки характеристик, що може вплинути на точність оцінювання.

В основу методу «Мак-Кінсі» покладені такі основні оцінні показники: стратегічний стан фірми; привабливість ринку.

Стратегічний стан фірми рекомендується оцінювати за такими показниками співставна потужність фірми; частка ринку; порівнювана рентабельність; чистий дохід; технологічний стан; керівництво та персонал.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками:

- абсолютна ємність ринку;
- темпи зростання ринку;
- ціноутворення;
- структура конкуренції;
- галузева норма прибутку.

Даний підхід передбачає виділення чинників, які впливають на розвиток фірми: стратегія, навички, цінності, структура фірми, системи (правила, процеси), штат (структура, досвід), стиль поведінки.

Недоліки методу:

- при оцінюванні всіх наведених факторів за 5-бальною шкалою велике значення має суб'єктивність оцінювання;
- подані рекомендації для реалізації стратегії, що наведені в матриці фірм «Мак-Кінсі» і «General Electric», мають поверховий характер. За останні роки ці рекомендації піддаються суворій критиці через негативні наслідки їх реалізації.

Основним завданням концепція BSC Нортон і Каплана є формування стратегії та оцінка ефективності діяльності. Перевагами цієї концепції є, по-перше, наявність чіткої послідовності етапів формування стратегії та її оцінювання, а по-друге, - інтеграція фінансових і не фінансових показників на основі системи причинно-наслідкових зв'язків.

Однак, як і в більшості інструментів стратегічного аналізу, в ній присутній суб'єктивний фактор при виборі показників оцінювання досяжності стратегічної мети. Крім того ціна зібраної інформації для проведення аналізу може бути досить високою, сама ж інформація може втратити актуальність за час її збирання.

Матриця Ансоффа «продукт-ринок» передбачає вибір однієї з чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку компанії на ринку, а саме: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.

Матриця Ансоффа і до цього дня залишається найбільш популярним і ефективним інструментом при ухваленні стратегічних рішень розвитку.

Перевагами є простота застосування та наочність. Недоліками є схематичність, врахування лише двох чинників (продукт та ринок), обмежена та одностороння орієнтація на зростання підприємства та незначна кількість стратегій.

Модель Shell/DPM розроблена і впроваджена в практику стратегічного аналізу і планування матриця 3x3, що отримала назву матриці направленої політики. У основі матриці лежать два показники - перспективи галузі та конкурентне положення компанії в галузі.

Перевагами цього методу є: оцінювання як кількісних, так і якісних параметрів, можливість застосування на різних етапах життєвого циклу підприємства загалом чи окремої стратегічної господарської одиниці, формування переліку альтернативних стратегій.

Недоліки: не завжди достатнього для прийняття ефективних рішень; комплексне дослідження підприємства, стратегічної господарської одиниці чи продукції.

Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ) має в основі аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги).

Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі - відносна частка товару/послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; модель використовується для дослідження взаємозв'язку між діловими одиницями, що входять в організацію, а також їх довгострокових цілей; модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку ділової одиниці (бізнесу) і відповідно для аналізу відмінності її потреб на різних етапах розвитку.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин і ускладнює розробку управлінських рішень; надмірну увагу приділяє потокам готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій. Націлений на суперзростання і залишає без уваги можливість оздоровлення бізнесу, покращення методів управління.

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасні умови розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

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

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

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

Світовими лідерами індустрії туризму є Європа, Азія й Океанія, США, Китай, Африка. Розподіл доходів від туризму за лідируючими регіонами світу наведено на рис. 2.1.

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

Розвиток вітчизняного туризму потребує вкладення інвестицій. Для забезпечення високого рівня туристичної індустрії лідируючі країни мають достатній рівень розвитку підприємств готельно - ресторанного господарства. Світові корпорації-лідери мають свої готельно-ресторанні

комплекси в багатьох країнах світу, деякі навіть в Україні (табл. 2.1).

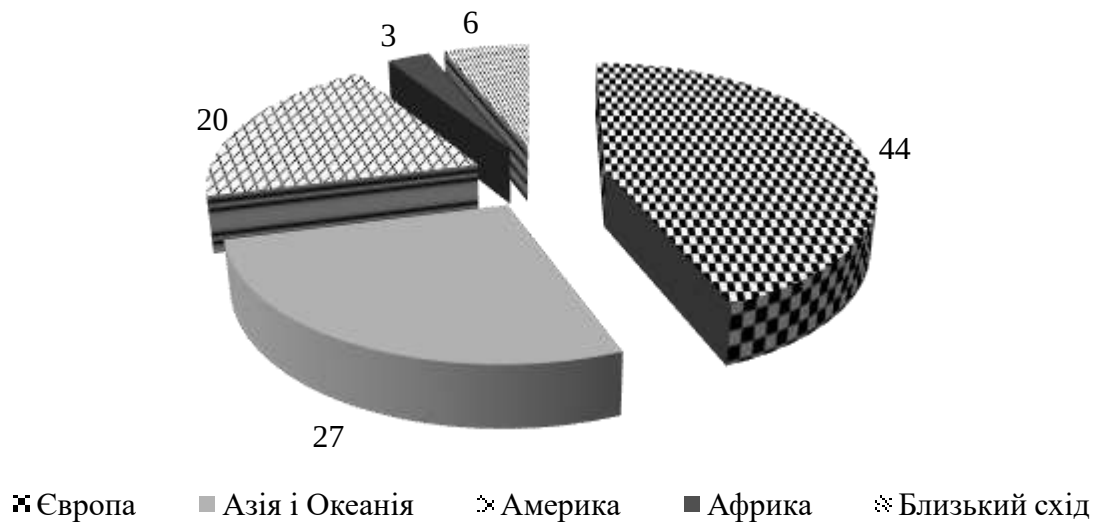


Рис. 2.1. Розподіл доходів від туризму за лідируючими регіонами світу, %

Рівень розвитку готельно-ресторанного господарства свідчить про те, що економічні перетворення останніх років негативно впливають на діяльність цих господарств, що спричиняє погіршення сервісу та якості обслуговування.

Це пов'язано з такими чинниками: скорочення або залучення малокваліфікованого персоналу; економія на енергоресурсах, що спричиняє зниження температурних режимів у цих закладах; економія на придбанні продуктів і напівфабрикатів, що відображається на якості й кількості готової продукції, та ін. Особливо це відчувають на собі іноземні туристи, які мають змогу порівнювати рівень послуг вітчизняного і зарубіжного готельно-ресторанного господарства.

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

Сучасність вимагає від підприємств готельно-ресторанного

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

Таблиця 2.1

**Корпорації світових лідерів готельно-ресторанних комплексів
станом на 2022р.**

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

Великий вплив на попит підприємств готельно-ресторанного господарства має держава, а саме:

– спонукання до розвитку індустрії туризму (зберігання пам'яток історії та культури, реставрація, активне поширення інформації за межами України тощо);

– організація та проведення культурно-масових або спортивних заходів міжнародного масштабу (фестивалів, конкурсів, змагань, турнірів

тощо);

- налагодження політичної та економічної ситуації в країні (підвищення рівня життя населення, стабільність у політичній сфері тощо);

- сприяння припиненню воєнного конфлікту на Донбасі та багато іншого, що дало б можливість туристам відвідувати Україну, тим самим підвищуючи дохідність підприємств готельно-ресторанного господарства та бюджету країни загалом.

Україна має можливість стати лідером в індустрії туризму завдяки таким перевагам: помірна природно-кліматична зона, зручне демографічне розташування, розвинена інфраструктура, високий рівень науково-технічного розвитку, гостинність, колоритність, велика кількість історико-культурних цінностей та багато інших.

Визначено соціально-економічні чинники ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні (рис. 2.2):

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

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

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

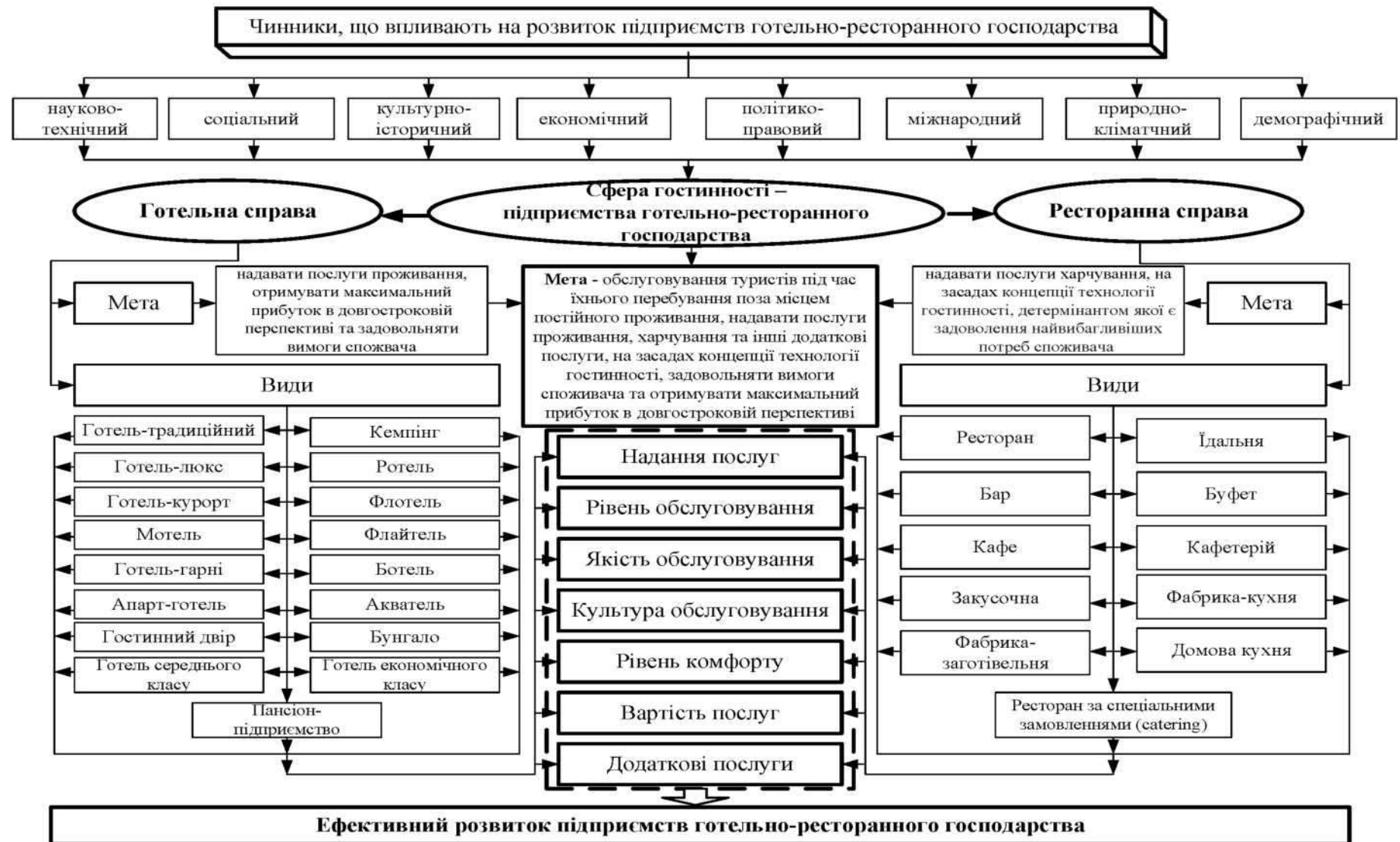


Рис. 2.2. Соціально-економічні чинники ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства

- створення умов для пільгового оподаткування, економічне стимулювання праці);
- політико-правовий (розвиток законодавства, регуляторної діяльності уряду, вплив політичних і громадських організацій);
- міжнародний (стан взаємовідносин з іншими державами та інститутами, дипломатія, принципи рівноправності, поваги до прав людини, невтручання у внутрішні справи іншої держави, незастосування сили чи погрози силою, розв’язання спорів мирними засобами тощо);
- природно-кліматичний (клімат, температурні режими, рельєф місцевості та геологічні характеристики, наявність водойм, стан шляхів, флора, фауна, екологічна безпека, епідемії тощо);
- демографічний (емпіричні дані про населення: кількість, статеві - вікова структура, приріст та скорочення населення, фізичне переміщення населення, тобто міграція).

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

Готельно-ресторанний бізнес тісно пов’язаний із туристичною галуззю, яка має високий рівень конкуренції. Готельно-ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки у XXI ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на ринок держави є сучасна туристична інфраструктура.

Нестабільність політичної ситуації в Україні, недоліки законодавства у сфері інвестування та підприємництва, невідповідність податкової та бухгалтерської систем міжнародним стандартам спричиняє велику кількість

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

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

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

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

туризм, найбільш важливою є проблема обслуговування туристів.

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

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

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

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

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

Таким чином, наявність усіх ознак самостійної галузі національної економіки та значний рекреаційно-туристичний потенціал в Україні свідчать

про необхідність вироблення чіткої державної політики у сфері туризму та впровадження дієвих механізмів її реалізації. Регулювання розвитку туристичної індустрії на державному рівні необхідне для збільшення валового національного доходу від рекреаційно-туристичної діяльності; захисту споживачів туристичних послуг; організації рекреаційно-туристичної діяльності в цивілізованих умовах; збереження й охорони рекреаційно-туристичних ресурсів.

Розвиток туризму є індикатором розвитку підприємств готельно - ресторанного господарства.

Досвід економічного і соціального розвитку суспільства підтверджує, що сталий розвиток підприємств сфери туризму може бути забезпечений виключно завдяки інноваційним технологіям на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки вони сприяють модернізації та структурній перебудові економіки

Отже, проблеми інноваційного управління розвитком є досить актуальними. Разом з тим досягнення сталого розвитку на різних рівнях матиме тимчасовий ефект без його інноваційного спрямування. Таким чином, інвестування коштів у інноваційне управління розвитком сьогодні забезпечить сталий розвиток галузі у довгостроковій перспективі.

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

Слід також зазначити, що до важливих і ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості продукції та послуг підприємств сфери туризму, забезпечення їх конкурентоспроможності на світовому й національному ринках цілком обґрунтовано відносять поліпшення стандартизації та сертифікації як головного інструменту фіксації та

дотримання заданого рівня якості.

Адже саме стандарти й технічні регламенти відображають сучасні вимоги споживачів до технічного рівня та інших якісних характеристик товарів і послуг, тенденції розвитку науки і техніки.

Таким чином, туризм в Україні розвивається і має великі перспективи. Він суттєво впливає на такі сектори економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання і є одним із найбільш перспективних напрямів структурної перебудови економіки.

Використання в повному обсязі туристичного потенціалу дасть можливість Україні стати однією з провідних країн світу, що позитивно вплине на її економічний та соціальний стан у цілому, стимулюватиме розвиток низки важливих галузей економіки, сприятиме зміцненню нового позитивного іміджу нашої держави на світовій арені.

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

Для вирішення цих проблем законодавчим та виконавчим органам необхідно сприяти створенню організаційно-правових та економічних засад становлення туризму як високорентабельної галузі економіки, залучати інвестиції, упроваджувати передовий зарубіжний досвід, підвищувати конкурентоспроможність українського туристичного продукту, поліпшувати інформаційне та рекламне забезпечення, усувати адміністративні бар'єри (рис. 2.3).

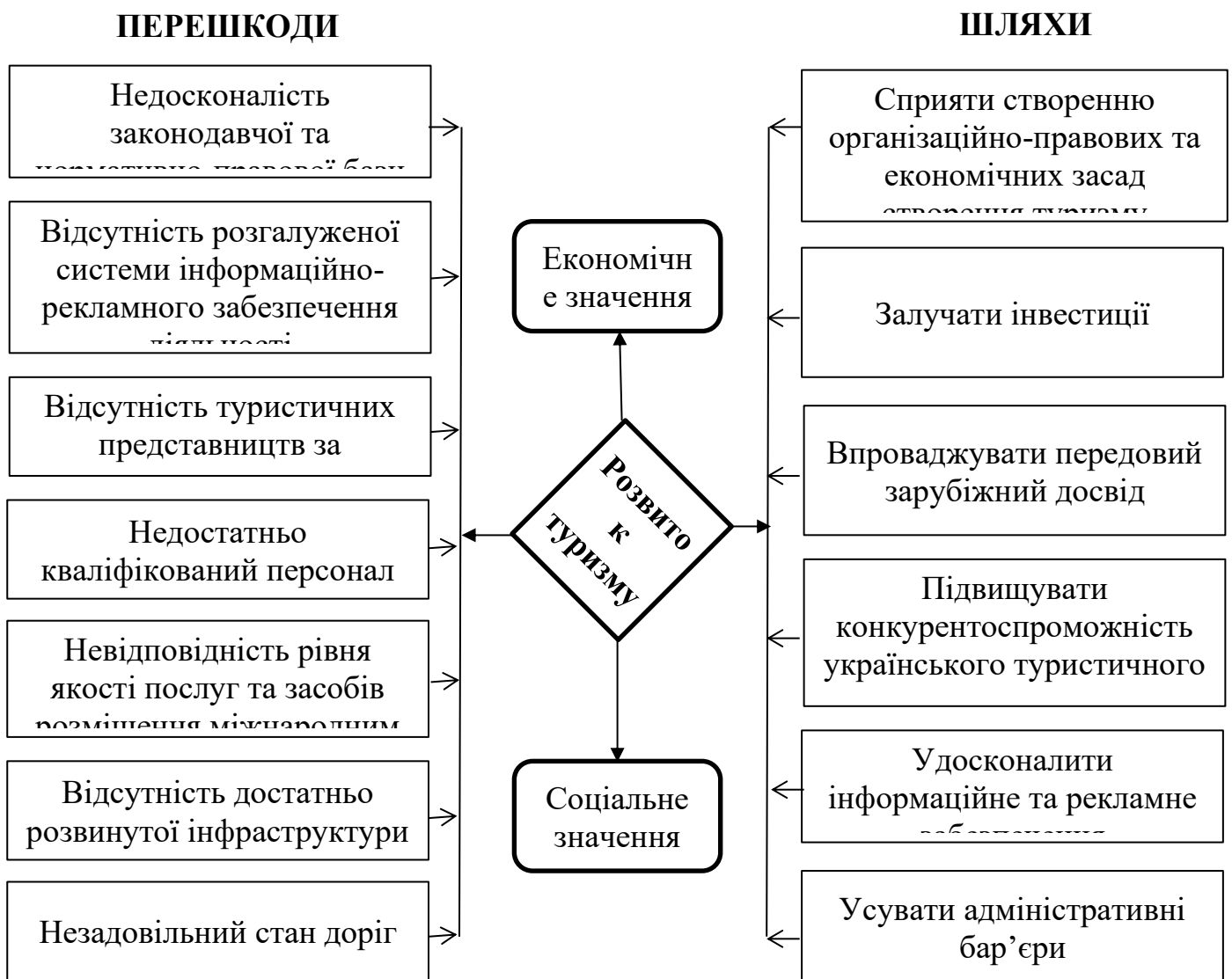


Рис. 2.3. Перешкоди розвитку туризму в Україні та шляхи їх подолання

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

2.2. Організаційно-економічна характеристика Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Готель «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ» – це затишний сучасний готель поряд з міськими парком і озером в поєднанні з сервісом європейського рівня робить його привабливим для відвідувачів не тільки для відпочинку, але і для бізнесу. (Рис. 2.4).



Рис. 2.4. Готель «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ»

До послуг гостей номери різних цінових категорій – з косметичним ремонтом бюджетного класу й дорожчі – з євроремонтом. У всіх номерах встановлено телевізор, холодильник, санвузол і телефон. Розміщення дітей без надання додаткового місця безплатне.

У готелі працює ресторан (рис. 2.5). Для проведення семінарів і ділових зустрічей можна скористатися конференц-залом на 80 місць. За типом санаторію в медичному центрі готелю до послуг гостей – ультразвукове дослідження та оздоровчі процедури: фітотерапія, рефлексотерапія, лікування блакитною глиною, лікування хребта мануальною терапією. На першому поверсі знаходиться ресторан з баром.

До послуг, що надає готель входять:

- конференц-зал на 80 місць
- кімнати побутових послуг

- бар на першому поверсі
- баня типу "Сауна"
- інтернет, міжміський та міжнародний зв'язок.



Рис. 2.5. Головна зала готелю «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ»

Рациональне використання робочого часу є головним резервом зростання продуктивності праці. Розрахункові значення коефіцієнта використання робочого часу (Рис. 2.5) свідчать про необхідність удосконалення організаційно-технічних заходів, які сприятимуть зростанню продуктивності праці й покращать загальну якість функціонування підприємства.

Рентабельність витрат на персонал вимірює окупність витрат на утримання працівників Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ, демонструє чистий ефект від рішень щодо мотивації праці, незалежно від того, спрямовані ці рішення на низьку кваліфікацію та низьку заробітну плату чи на високі видатки для висококваліфікованих працівників. Так,

рентабельність витрат на персонал мала тенденцію до зниження у 2017, 2018 та 2022 рр., що свідчить про зниження прибутковості від цього виду витрат.

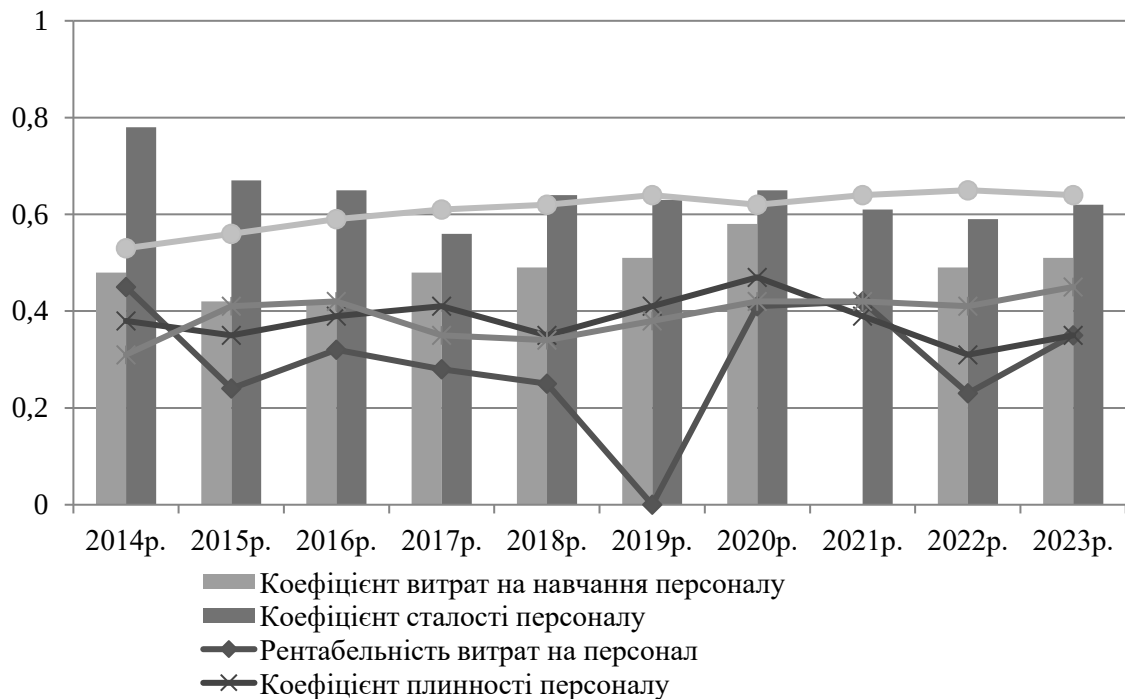


Рис. 2.5. Ефективність використання персоналу у готелі «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ»

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

За розрахунками коефіцієнта заміщення персоналу виявлено, що кількість робочих місць на підприємстві зростає у 2014-2023 рр. Значення на початок та кінець звітної періоду становили 0,31 та 0,45 відповідно.

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

Позитивним у діяльності Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ є постійне зростання коефіцієнта згуртованості колективу, який у ході аналізу складової невизначеності має найбільші значення у звітному періоді.

Також тенденцію до збільшення у 2014-2023 рр. мав показник питомої ваги працівників, які працюють за гнучким графіком, який зріс від 0,35 до 0,44 відповідно.

Результати розрахунків коефіцієнта використання робочого часу (Рис. 2.6). свідчать про тенденцію до збільшення впродовж 2014-2023 рр.



Рис. 2.6. Показники використання робочого часу у готелі «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ»

Збільшення коефіцієнта раціональності методів інноваційної праці у 2015-2017 рр. у межах 0,3, в інші роки - у межах 0,2 свідчить про недостатню ефективність використання працівником планового фонду робочого часу на виконання завдань, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Отримані значення коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, які майже не змінювалися у звітних роках, свідчать про те, що кредиторська заборгованість перевищує дебіторську майже на 0,7 (Рис. 2.7). Отже, таке співвідношення є нераціональним, оскільки кредиторська заборгованість не повинна перевищувати дебіторську більше ніж на 10 %. Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ необхідно

постійно здійснювати аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей і докладати всіх зусиль для зниження цього показника.



Рис. 2.7. Ефективність використання основних та оборотних засобів у готелі «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ»

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Так, на досліджуваному підприємстві найбільше значення було у 2020 році й становило 0,37, при цьому значення на кінець аналізованого періоду склало 0,21.

Ефективність виробництва розглянемо на рис. 2.8.

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

На кінець аналізованого періоду значення коефіцієнта зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації становить 0,63 і свідчить про його збільшення в динаміці. Коефіцієнт зміни витрат на виробництво майже не змінювався у 2014-2023 рр. Значення знаходилося в межах 0,4-0,5, зниження до 0,37 відбулося у 2021 році.

У результаті розрахунків виявлено збільшення витрат на 1 грн реалізованої продукції від 0,38 у базовому році до 0,41 у звітному, проте

найбільші витрати Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ відзначено у 2020 році, коли значення становило 0,49.

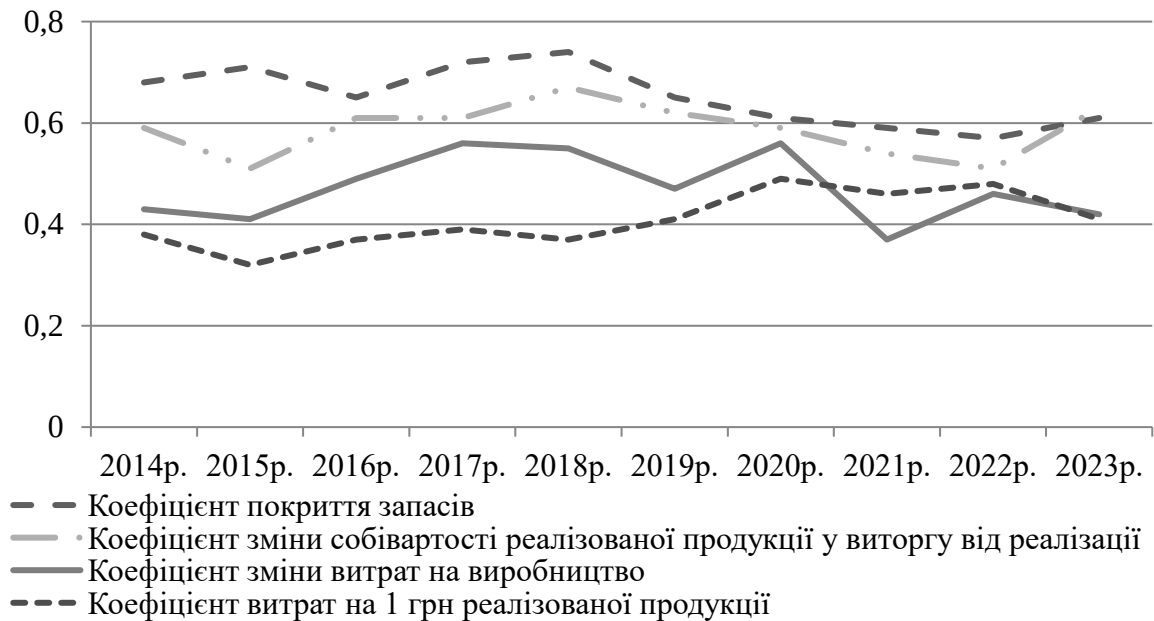


Рис. 2.8. Ефективність виробництва Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Ефективні використання фінансових ресурсів проаналізовано на показниках ліквідності, величини дебіторської заборгованості, тривалості фінансового циклу та якості продукції і послуг (Рис. 2.9).

Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості мав тенденцію до збільшення у звітні роки, найбільше у 2023 р., коли значення становило 0,87.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2014-2023 рр. мав позитивну динаміку до збільшення, що свідчить про спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

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

Тривалість фінансового циклу у звітному періоді має тенденцію до

збільшення, незначні зменшення відбулися лише у 2018 та 2021 рр.

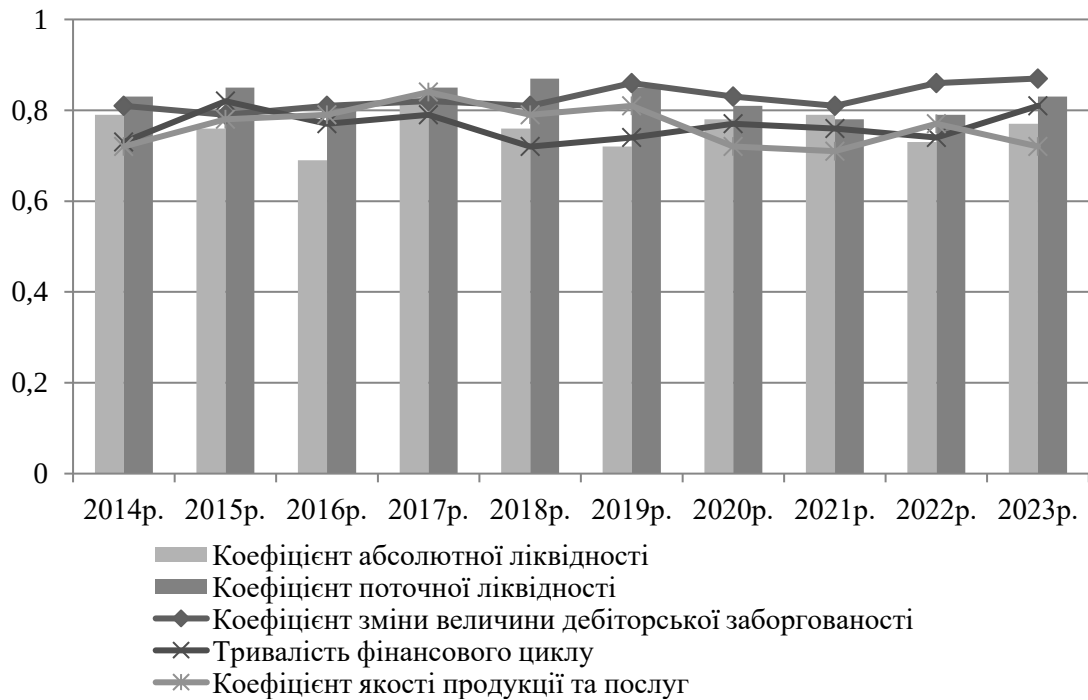


Рис. 2.9. Ефективність використання фінансових ресурсів у готелі «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ»

Метою кожного підприємства є мінімізація цього показника шляхом упровадження заходів та підходів як для скорочення виробничого циклу, так і для зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості.

Загалом, упродовж 2014-2023 рр. коефіцієнт якості продукції та послуг мав стабільні значення, при цьому його найбільше значення становило 0,84, найменше - 0,71.

2.3. Аналіз ефективності управління підприємством

Аналіз ефективності управління Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ проведено виходячи із результативності роботи, темпів та ефективності впровадження інновацій, результатів інтенсифікації виробництва, ринкової складової конкурентоспроможності підприємства,

рівня використання капіталу та рентабельності продукції та послуг.

Спочатку проаналізуємо рівень мотивації та повноту виконання посадових обов'язків управлінського персоналу Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ (Рис. 2.10).

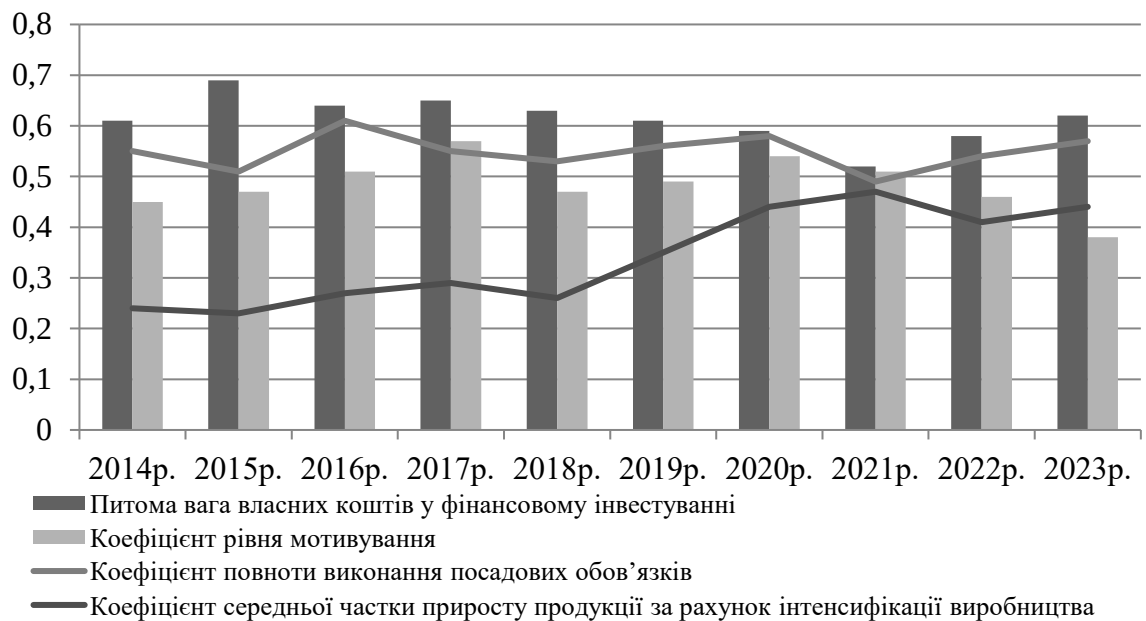


Рис. 2.10. Рівень мотивації та повноту виконання посадових обов'язків управлінського персоналу Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні впродовж 2014-2023 рр. знаходиться в межах 0,5-0,6. Така ситуація насамперед зумовлена економічним станом у країні.

Отримані значення коефіцієнта рівня мотивування свідчать про негативну тенденцію до зниження з 0,45 у 2014 до 0,38 у 2023 році.

Коефіцієнт середньої частки приросту продукції внаслідок інтенсифікації виробництва мав тенденцію до збільшення у 2014-2023 рр. від 0,24 до 0,44 відповідно. Така динаміка свідчить про позитивний розвиток Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ.

Важливою частиною управлінської діяльності є здатність до економічного та валютного ризиків, параметрів ризику інноваційної діяльності (Рис. 2.11).

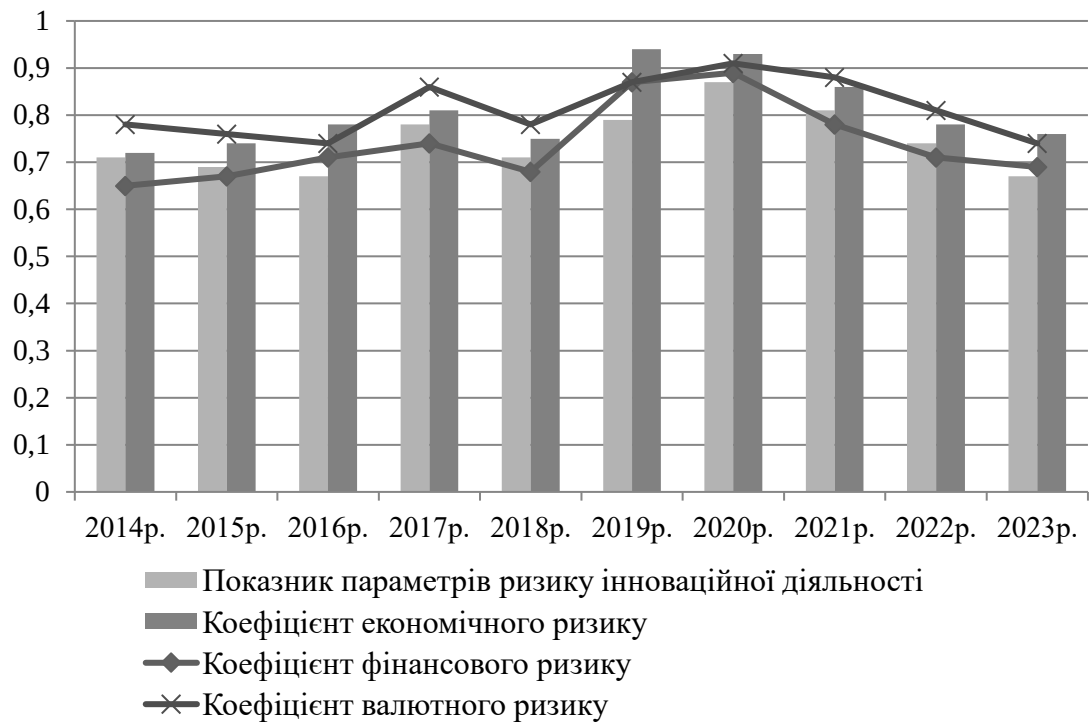


**Рис. 2.11. Рівень здатності до ризику управлінського персоналу Reikartz
Парк Готель Івано-Франківськ**

Коефіцієнт фінансового ризику у звітному періоді мав тенденцію до збільшення з 0,65 у 2014 до 0,69 у 2023 році. З одного боку, динаміка збільшення коефіцієнта фінансового ризику веде до посилення залежності підприємства від позикового капіталу, зниження його фінансової незалежності, зменшення фінансової стійкості. Але водночас підприємство може бути зацікавлене у використанні позикових коштів із двох причин. По-перше, фінансові витрати зменшують величину прибутку до оподаткування, а по-друге, якщо фінансові витрати менші, ніж величина прибутку, отриманого від використання позикових коштів, то це сприяє зростанню рентабельності власного капіталу.

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

Показник параметрів ризику інноваційної діяльності на Reikartz Парк

Готель Івано-Франківськ загалом знизився у 2014-2023 рр., на кінець періоду його значення становило 0,67, при цьому у 2020 році значення становило 0,87.

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

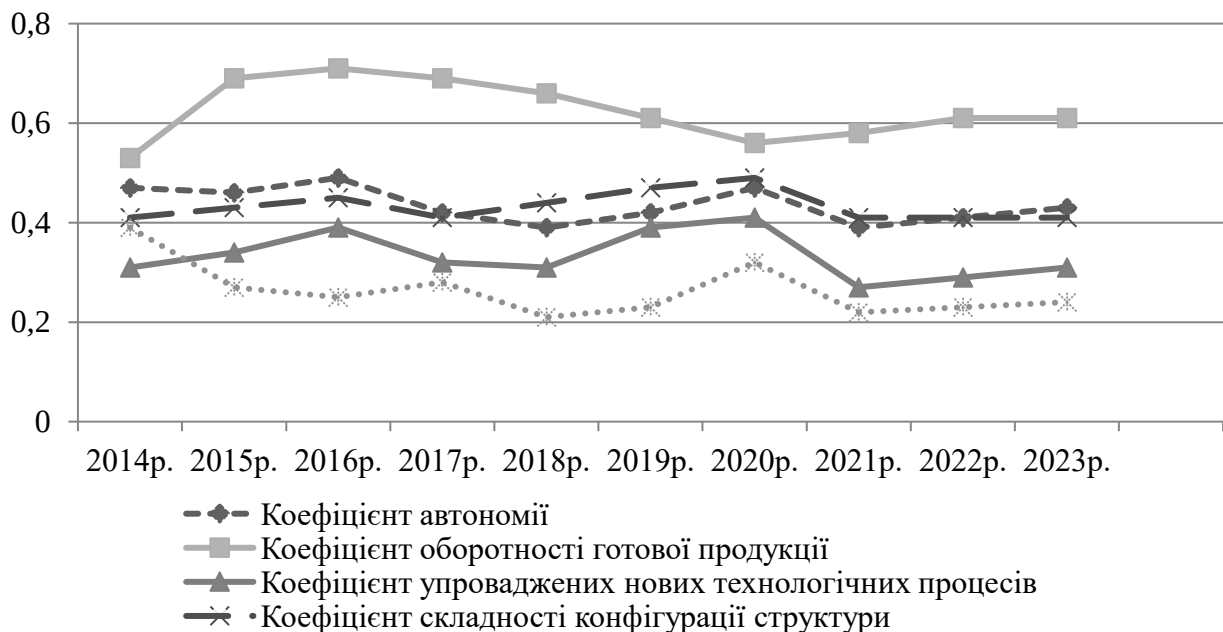


Рис. 2.12. Рівень ефективності структури Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Коефіцієнт автономії показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок їх власного капіталу (Рис. 2.12). Протягом аналізованого періоду коефіцієнт автономії мав тенденцію до зниження з 0,47 у 2007 до 0,43 у 2023 році, що свідчить про посилення фінансової залежності від кредиторів та переважне формування джерел фінансування їх діяльності за рахунок зобов'язань.

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

Протягом 2014-2023 рр. виявлено позитивну динаміку до зростання коефіцієнта оборотності готової продукції, що свідчить про збільшення попиту на продукцію та послуги підприємства.

Інноваційне управління розвитком підприємства характеризується також таким показником, як упровадження нових технологічних процесів. У період із 2014 до 2023 роки спостерігається незначне зростання кількості впроваджуваних нових технологічних процесів, при цьому значення на початок та кінець звітної періоду становлять 0,31.

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

Складність конфігурації структури Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ зростає у 2015-2020 рр. Це пояснюється розгалуженою структурою та системою зв'язків, що створилися на підприємстві.

Коефіцієнт загальних інноваційних витрат протягом 2014-2023 рр. мав мінливі значення (Рис. 2.13). Так, найбільше значення спостерігалось у 2014 році й становило 0,49, найменше у 2021 році - 0,21.

Значення показника результативності інноваційно-інвестиційної діяльності також змінювалися в аналізованому періоді, при цьому з 2021 року спостерігається позитивна динаміка до збільшення. Отримані значення рентабельності інвестицій підприємства у 2007-2019 рр. є досить низькими. Так, найбільший прибуток від інвестиційних витрат підприємство отримало

у 2014 та 2017 рр., коли значення становило 0,39.

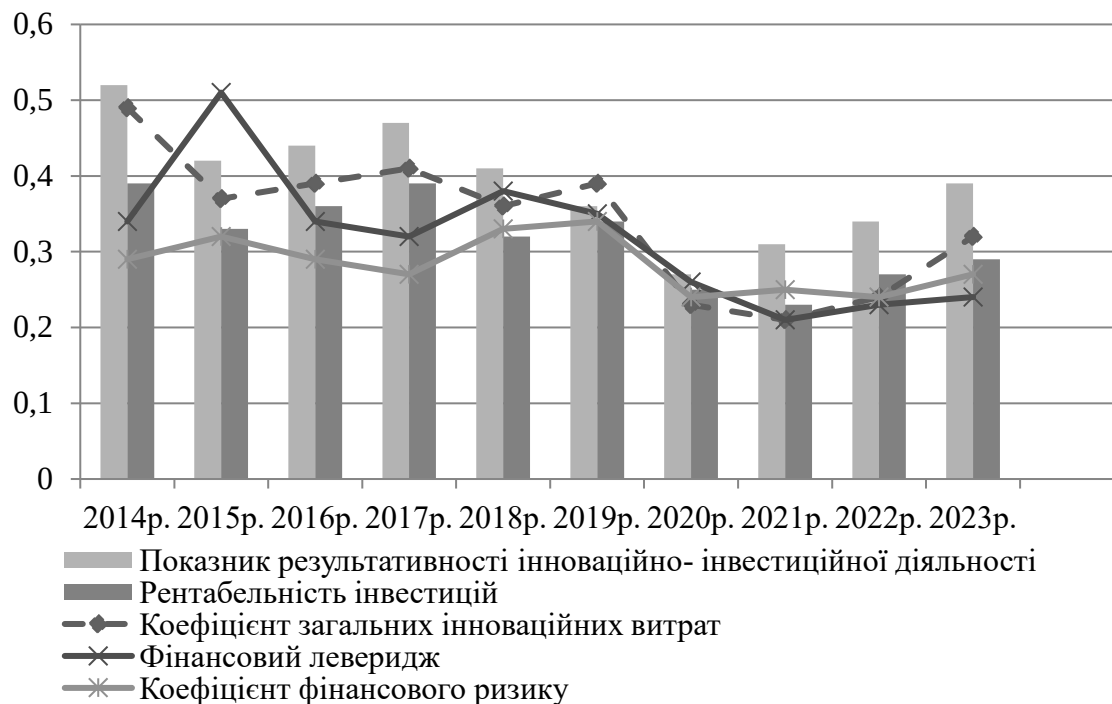


Рис. 2.13. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Фінансовий леверидж характеризує ефективність використання позикових коштів, залучених підприємством.

Проаналізувавши значення фінансового левериджу, встановлено, що найбільше значення Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ мав у 2015 році - 0,51, в інші роки спостерігалася тенденція до зниження, що свідчить про нераціональне використання позикових коштів, незважаючи на їх платність, а отже, менш високу рентабельність власних коштів.

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

Інформаційна складова діагностики ефективності управління розвитком підприємства характеризується такими показниками.

Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ у 2014-2023 рр. збільшило витрати на придбання програмного забезпечення з 0,12 до 0,18 відповідно.

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

Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази мав змінні значення. Так, збільшення значення до 0,45 відбулося лише у 2017 році, при цьому у 2020 та 2021 рр. сталося зниження до 0,27 та 0,25 відповідно, в інші роки значення не перевищувало 0,3.

За результатами розрахунків найбільші витрати за інформаційною складовою Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ становлять витрати на формування та утримання сайту закладу, які впродовж зазначеного періоду постійно зростали.

Маркетингова складова діагностики ефективності управління розвитком підприємства характеризується такими показниками як витрати на рекламу, на дослідження ринку та на підвищення іміджу підприємства.

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

Досліджуване підприємство мало майже однакові значення коефіцієнта витрат на рекламу впродовж 2014-2023 рр., у 2023 році значення становить 0,18.

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

Будучи найбільш поширеним засобом конкурентної боротьби за споживача, реклама за умови правильної організації є надзвичайно ефективною і сприяє швидкій безперебійній реалізації продукції та послуг, тим самим обумовлюючи виконання основних функцій підприємствами готельно-ресторанного господарства. З огляду на зазначене Reikartz Парк

Готель Івано-Франківськ потребує вдосконалення маркетингової складової.

Управління розвитком підприємства характеризується також показниками ринкової позиції.

Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ має невелику частку ринку в готельно - ресторанному господарстві, про що свідчать низькі значення цього показника у 2014-2023 рр., при цьому значення коефіцієнта витрат на оцінювання діяльності закладу майже не змінювалися. Найбільше значення у 2017 році становило 0,34, отже, досліджуване підприємство потребує впровадження та ефективного використання сучасних підходів і маркетингових продуктів. Це дасть змогу збільшити ринкову частку, покращити конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу в цілому.

Ефективність апарату управління проаналізована на рисунку 2.14.

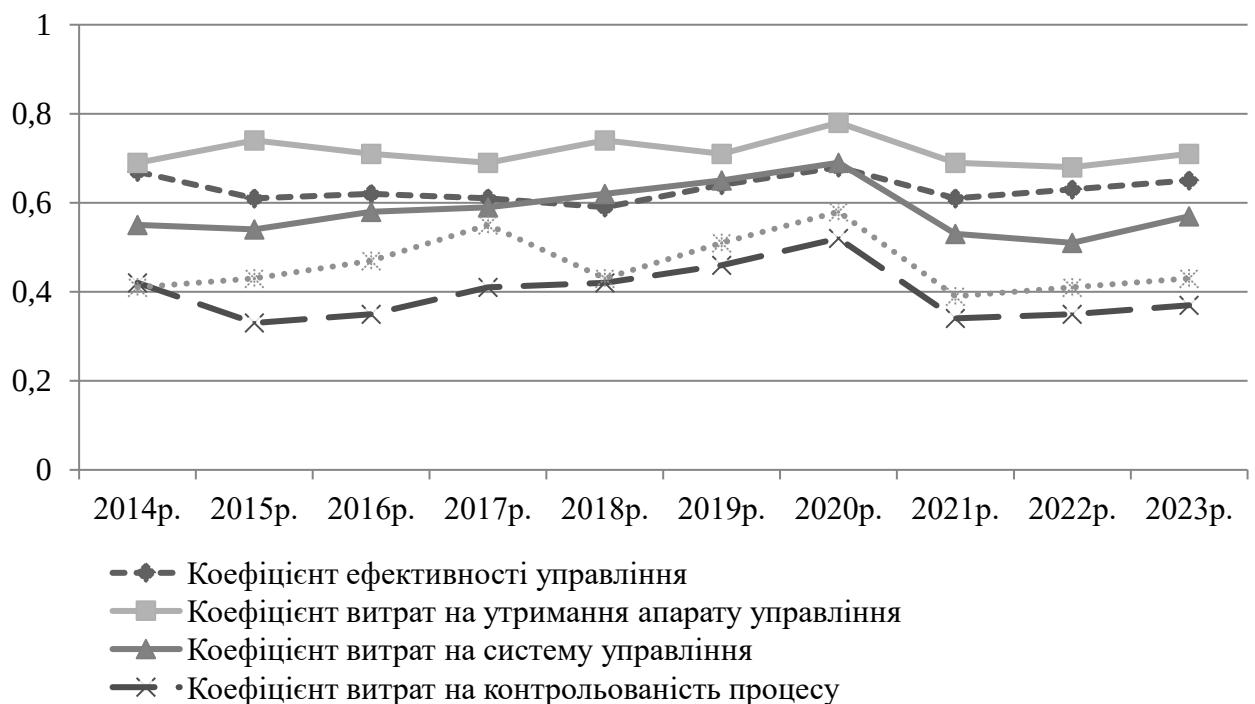


Рис. 2.14. Ефективність апарату управління Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Проведене дослідження свідчить про зростання витрат на утримання апарату управління на фоні зменшення витрат на контрольованість процесі. Окрім того відмічено зниження ефективності управління, що також свідчить

про необхідність проведення заходів для покращення цієї ситуації.

Загалом ефективність апарату управління можна виявити зробивши діагностику ефективності прийняття управлінських рішень (Рис. 2.15).

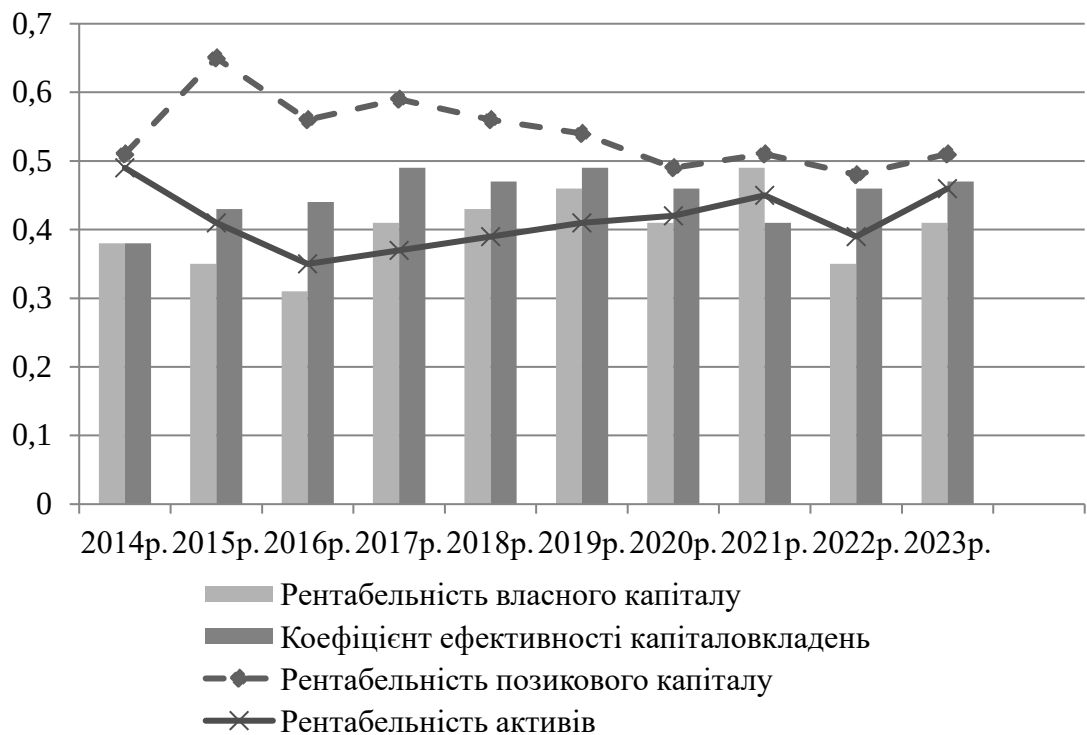


**Рис. 2.15. Ефективність прийняття управлінських рішень Reikartz
Парк Готель Івано-Франківськ**

Рентабельність позикового капіталу у 2014-2023 рр. мала тенденцію до збільшення, така динаміка є позитивною в діяльності підприємства, при цьому значне збільшення до 0,65 відбулося лише у 2015 році.

Рентабельність власного капіталу зростала в аналізованому періоді, у 2023 році це значення становило 0,41. Це є позитивна тенденція, бо максимізація цього показника - головне завдання управління підприємством.

Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ має позитивну тенденцію розвитку, про що свідчать значення показників коефіцієнта ефективності капіталовкладень та рентабельність активів. Показники управлінської складової комплексної діагностики інноваційного управління розвитком підприємства готельно -ресторанного господарства Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ мали стійку, майже незмінну, динаміку у 2014-2023 рр.

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

Також виявлено, що для витрат на контрольованість процесу та витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу підприємство виділило менше грошових коштів, про що свідчать значення цих коефіцієнтів. Так, найбільші значення коефіцієнтів у 2020 році становлять 0,52 та 0,58 відповідно.

Отже результати аналізу свідчать про те, що Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ перебуває у складному стані та потребує впровадження інновацій управління для його розвитку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ REIKARTZ ПАРК ГОТЕЛЬ ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

3.1. Створення системи адаптивного управління розвитком підприємства

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

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

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

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

Спрямованість та інтенсивність зміни елементів, що не входять до

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

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

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

На етапі переходу від одного стану розвитку до іншого відбуваються змістовні зміни організаційної і управлінської структури підприємства готельно-ресторанного господарства. Цей перехід необхідний, в тому випадку, якщо існуюча структура вичерпує потенціал самовдосконалення, і виникають труднощі з адаптацією підприємства готельно-ресторанного господарства до змін зовнішнього середовища, що поглиблюються та неадекватно сприймаються підприємством.

Визначено, що рушійною силою перетворень у рамках підприємства є інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, ефективність якого визначається характером змін зовнішнього середовища, креативними здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси і перебудовуватися відповідно до об'єктивних закономірностей.

Теоретичний аналіз системи адаптації дозволив виділити головні напрями адаптації з позицій системного, ситуаційного й процесного підходів та представити основні її елементи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Елементи адаптації та їх характеристики

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

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

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

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

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

В сучасних умовах постійної конкуренції менеджерський склад підприємства готельно-ресторанного господарства має розробляти та виводити на ринок креативні види продукції та послуг, що мають попит, а

також виробляти та надавати їх з найменшими витратами. Адаптивне управління підприємствами готельно-ресторанного господарства спрямовано на вибір найбільш ефективних інноваційних напрямів науково-технічного прогресу, освоєння прогресивних інноваційних виробів та послуг, їх удосконалення, впровадження креативних методів організації й управління.

Під науково-технічною підготовкою виробництва можна вважати комплекс взаємозв'язаних процесів, що включають: маркетингові дослідження, фундаментальні та прикладні дослідження, науково-дослідні розробки підприємства, технологічну та організаційну підготовку виробництва.

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

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

В нестабільних умовах ринкового середовища, що характеризується обмеженістю ресурсів, нестабільністю розвитку економіки, впровадження адаптивного інноваційного управління у підприємства готельно-

ресторанного господарства на основі ефективного використання внутрішнього їх потенціалу є пріоритетним.

Адаптивне інноваційне управління - це управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої та керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації. Це процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

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

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

Систему адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено на рис. 3.2.

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

Отже, важливим завданням адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, є завдання підвищення ефективності використання ресурсів підприємства на основі виявлення та використання внутрішніх резервів. Адаптивне інноваційне управління розвитком підприємством готельно-ресторанного господарства

дозволить реалізувати внутрішні резерви, діяти ефективніше, виходити на світові ринки та забезпечувати підприємству сильні конкурентні позиції.

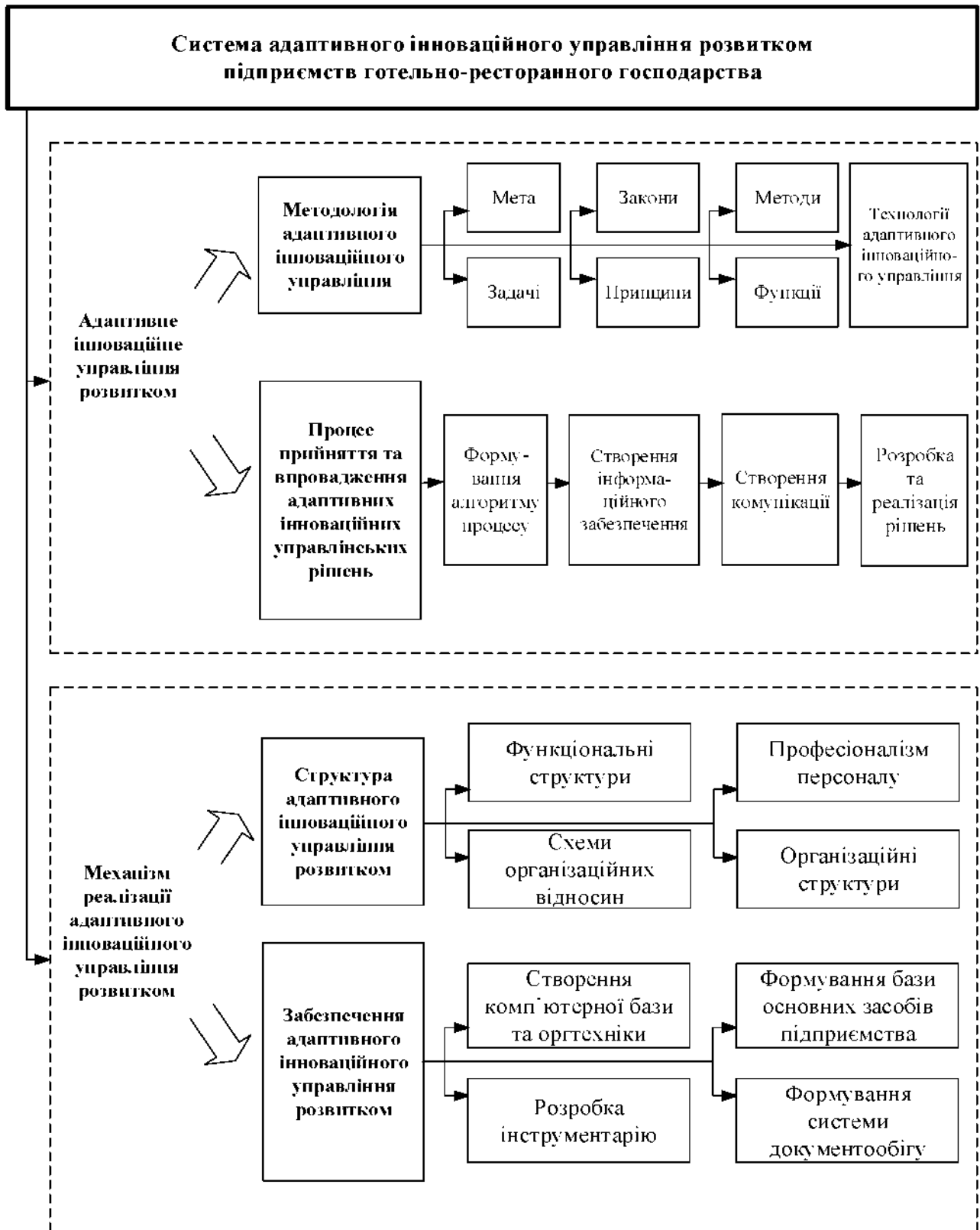


Рис. 3.2. Система адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Адаптивність є специфічною властивістю системи функціонування підприємства або процесу, яку необхідно розуміти як комплексний показник, інтегральну характеристику ефективної діяльності підприємства (рис. 3.3).

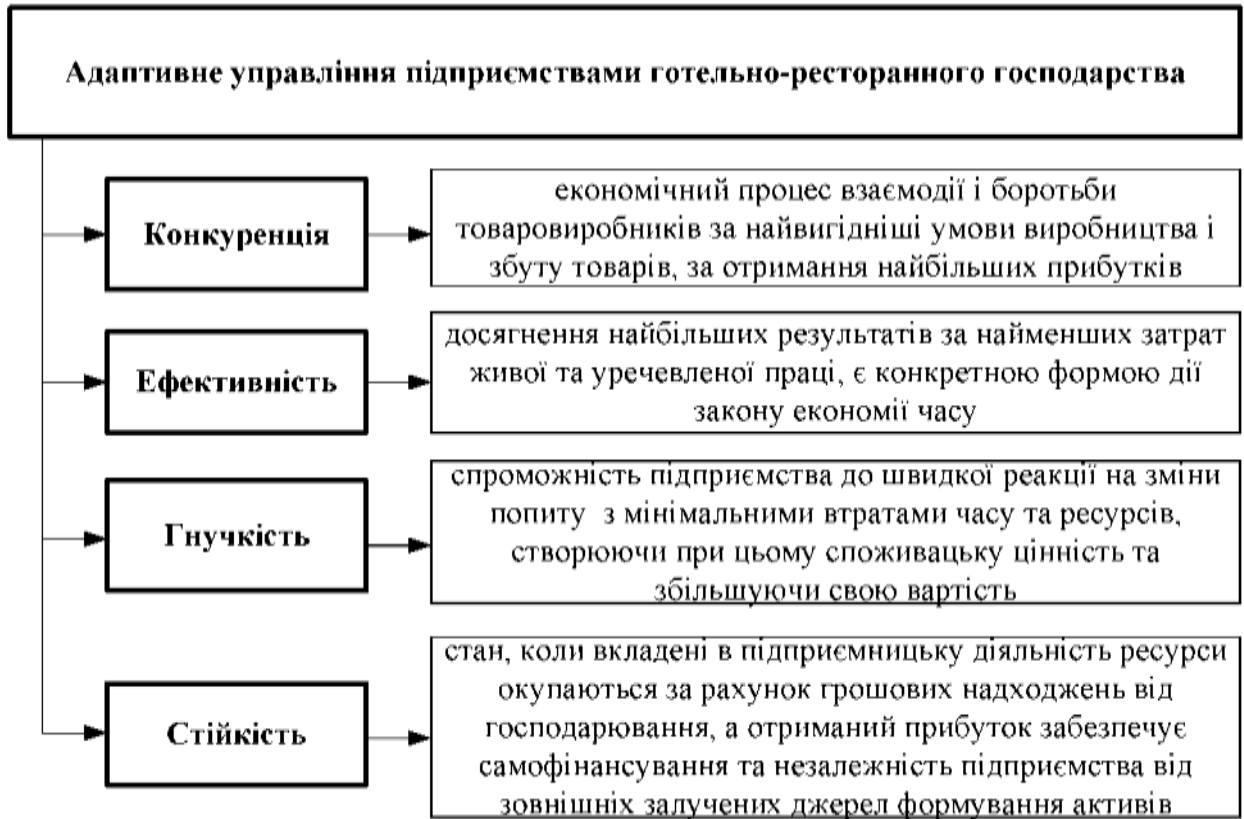


Рис. 3.3. Складові адаптивності підприємств готельно-ресторанного господарства

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

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

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

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

Інноваційність управління економічними процесами є складним та недооціненим явищем, що включає в себе управління змінами, орієнтацію на результат та спроможність. Розглянемо більш детально сутність цих напрямів. Сутність напрямку «управління змінами» полягає у маневреності, креативності, гнучкості, стійкості до впливу та стратегічному мисленні.

Орієнтація на результат полягає у розбудові підприємства, розв'язанні проблем, продукуванні та прийнятті ефективних креативних рішень. Під спроможністю мається на увазі партнерство, проведення переговорів, управління фінансами, людським капіталом, технологіями тощо.

Концептуальні основи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічних систем спрямовані на:

- вчасне та ефективне реагування на виникнення нових ідей, знань, технологій тощо;
- креативне лідерство; інноваційне мислення;
- здатність до об'єктивної оцінки ситуації на основі креативної уважності;
- відмову від використання постійних правил та зразків; пошук інноваційних образів, зразків, рішень та ідей; використання нестандартних ідей, імпровізації, експерименту, моделювання тощо.

Ідеологічної платформою розв'язання наукової проблеми

інноваційного управління розвитком економічних систем розробки є формування методології на основі філософських методів, компонентів та пізнання.

Визначальним чинником розвитку та боротьби з кризовими явищами має стати політика забезпечення глибоких якісних інноваційних перетворень на основі парадигми управління.

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

Таким чином, формування концепції полягає у розробці теоретико-методичного підходу до оцінювання інноваційного управління розвитком економічних систем, науково-практичного підходу до генерування управлінських рішень на основі регресійно-кореляційної моделі, оцінки ризиків інноваційного управління розвитком економічних систем, науково - методичного підходу до прогнозування рівня інноваційного управління, технології впровадження інноваційних методів управління розвитком економічних систем на основі синергетичного підходу, інтегрований механізм інноваційного управління розвитком економічних систем, активно-адаптаційна ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком економічних систем, побудова когнітивної моделі поведінки (функціонування та розвитку) економічних систем.

3.2. Напрямки підвищення ефективності управління розвитком Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Незважаючи на важливість аспекту інноваційного управління розвитком, підприємства готельно-ресторанного господарства продовжують використовувати методи обліку та аналізу витрат, неприйнятні для ринкової економіки, що не дозволяють управляти витратами за видами, продуктам, центрами відповідальності та місцями виникнення. У зв'язку з цим об'єктивно необхідним є розгляд сучасних методів інноваційного управління розвитком з метою обґрунтування вибору найбільш ефективних.

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

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

Сутність, переваги та недоліки цих концепцій наведено на рис. 3.4.

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

В основу ідеї таргет-костинг покладено поняття цільової собівартості. На формування розміру ринкової цільової ціни впливають попит споживачів, результати проведених маркетингових досліджень конкурентного середовища, з урахуванням якості та функціональних характеристик продукції або послуг.

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

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

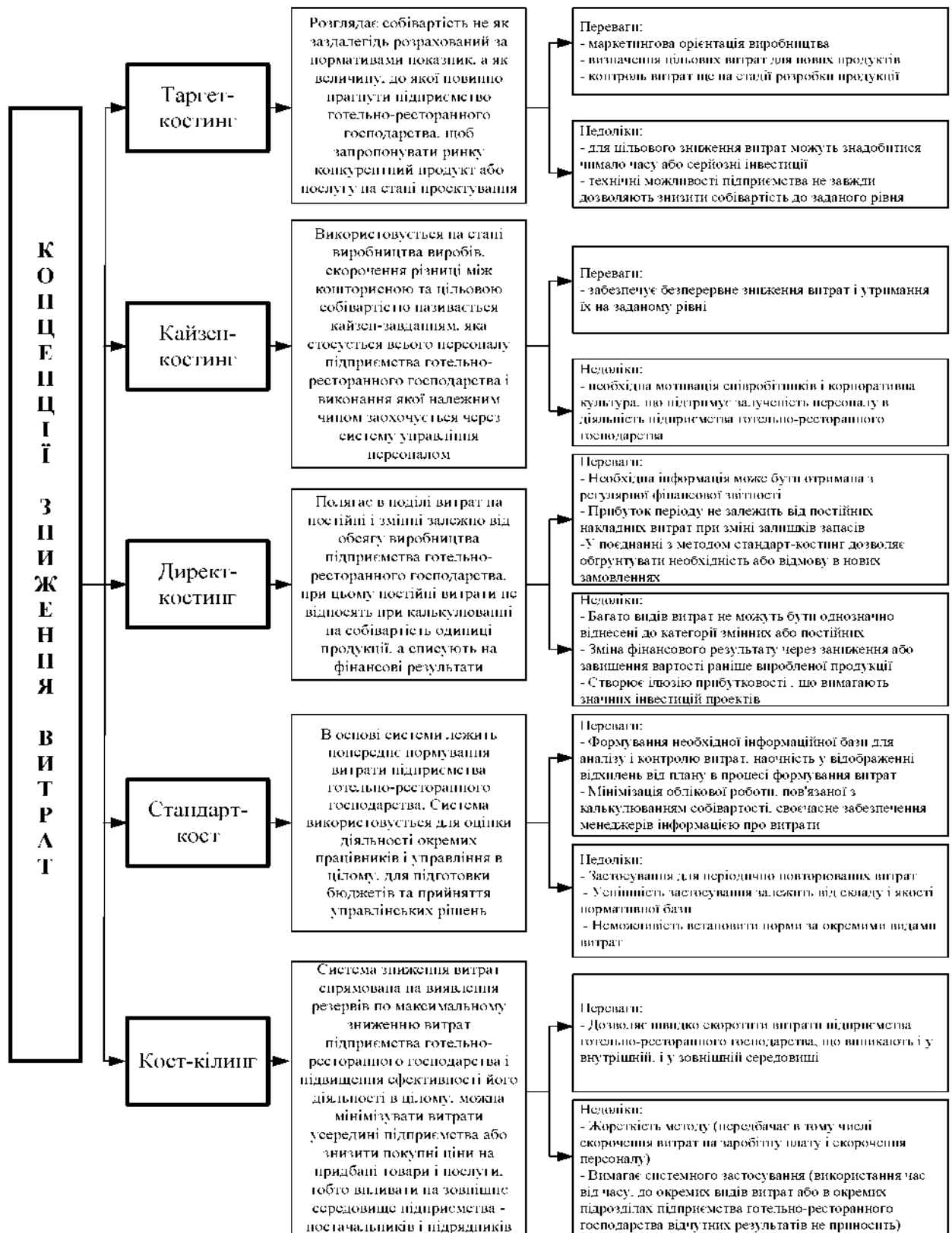


Рис. 3.4. Описова характеристика концепцій зниження витрат на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Принцип таргет-костинга полягає в тому, що спочатку визначається ринкова вартість (target price) на продукції чи послугу, потім визначається

бажаний розмір прибутку (target profit), а в кінці розраховується максимально допустимий розмір собівартості (target cost) продукції чи послуги.

Таргет-костинг формує цільову собівартість як не попередньо розрахований нормативний показник, а як величину, до якої повинно прагнути підприємство готельно-ресторанного господарства, щоб запропонувати ринку конкурентний продукт чи послугу. Завданням таргет-костингу є розробка продукції чи послуг, кошторисна собівартість яких дорівнює цільовій собівартості. Якщо під час формування нової продукції чи послуг можливо домогтися його цільовій собівартості, з урахуванням незмінності рівня якості, приймається рішення про те, що це буде розроблено і впроваджено у діяльність Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ.

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

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

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

Зменшення різниці між кошторисною та цільовою собівартістю називається кайзен-завданням, яке стосується всього персоналу Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ і виконання якого належним чином призведе як до успіху підприємства, так і до успіху самого працівника, якого

обов'язково буде відзначено матеріально і морально (рис. 3.5).

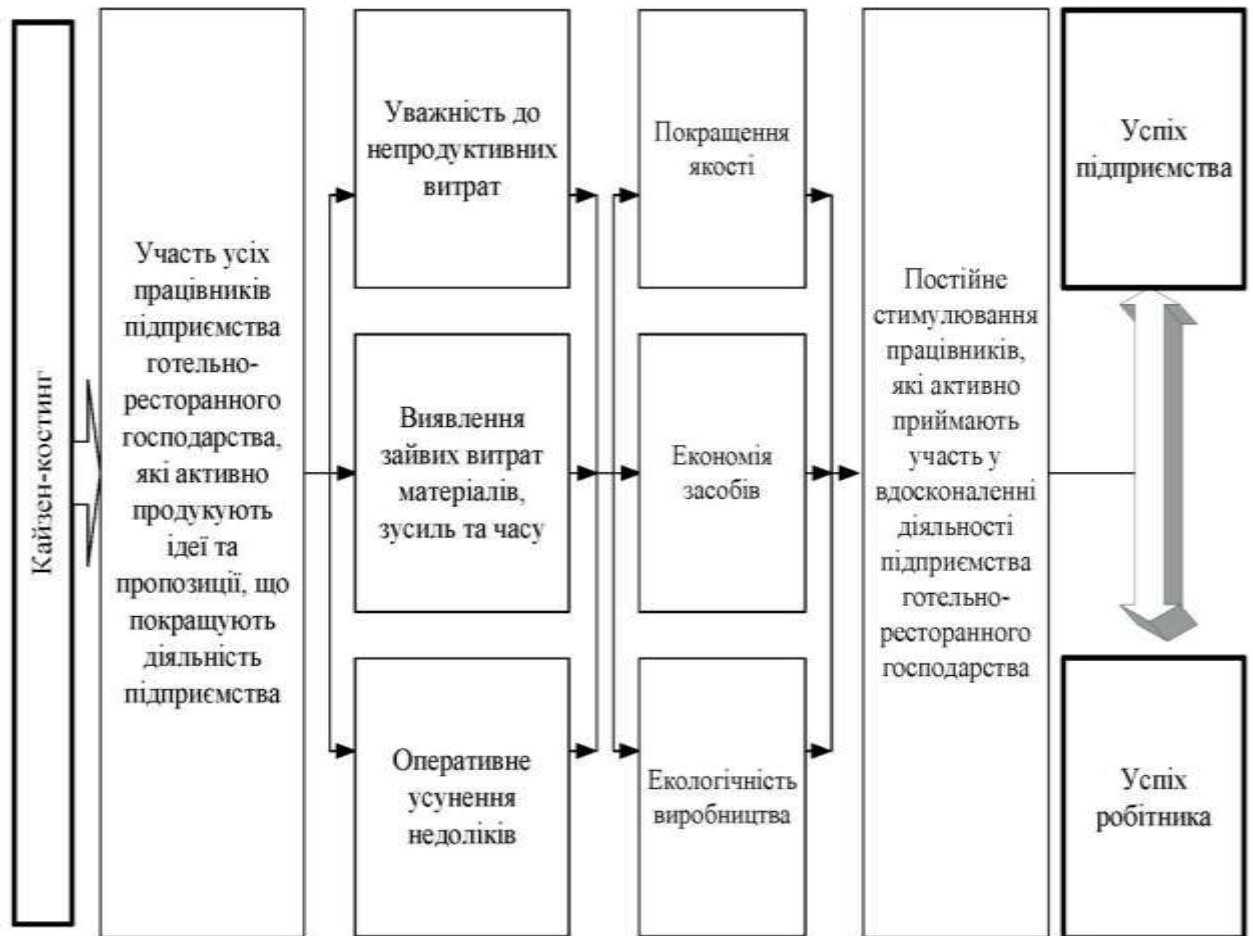


Рис. 3.5. Сутність використання системи кайзен-костингу у Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

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

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

Витрати одного і того ж виду можуть вести себе по-різному. Існують витрати, які в певній економічній ситуації змінюють своє значення. Це

залежить від таких факторів: тривалості періоду для прийняття рішення, подільності виробничих факторів. На тривалий період часу всі витрати стають змінними. Часто витрати зростають не поступово, а змінно.

Як змінні, так і постійні витрати повинні знаходитись під контролем керівництва Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ з метою досягнення основної мети - отримання чистого прибутку.

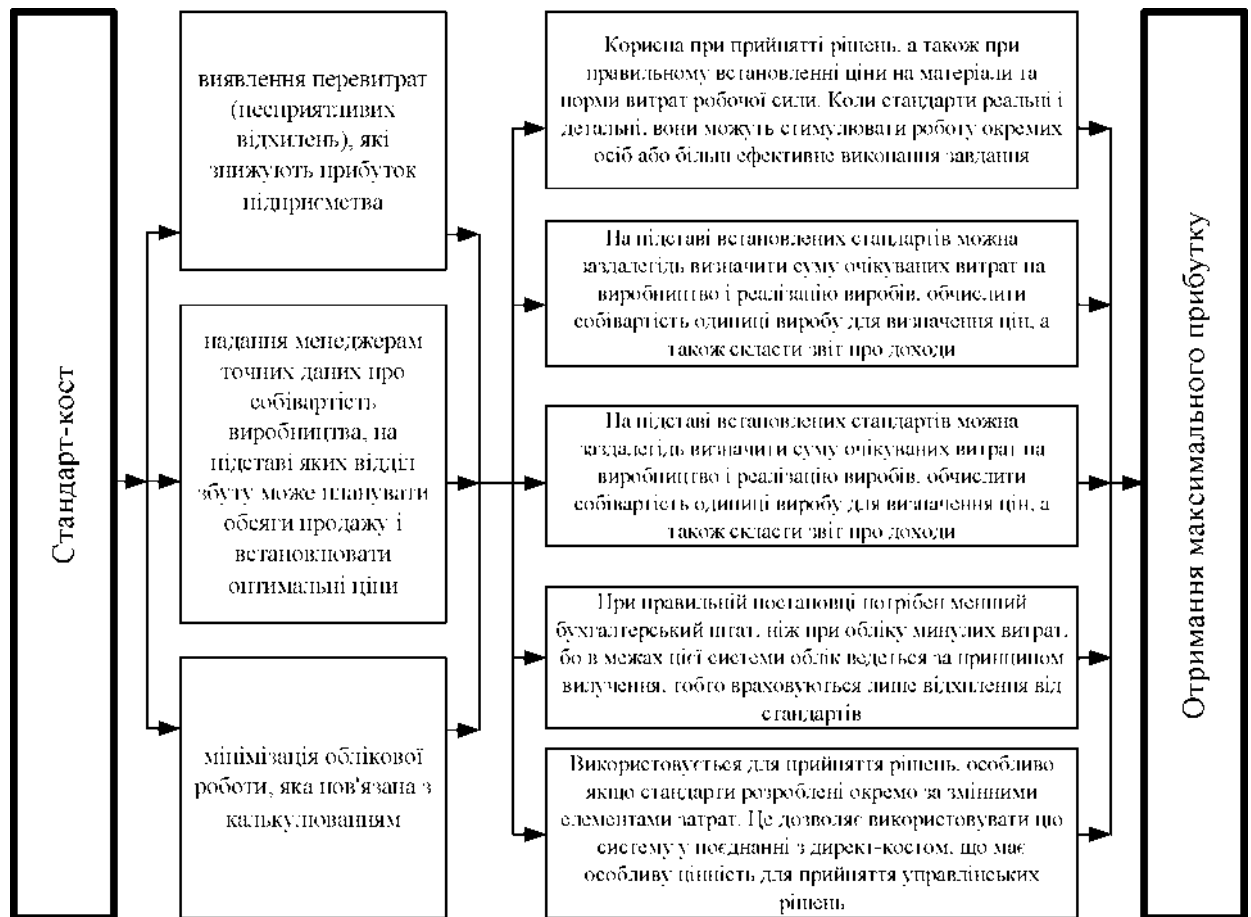


Рис. 3.6. Сутність використання системи стандарт-косту у Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

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

стандартних норм, є методом оперативного управління виробництвом. Виявлені відхилення піддаються аналізу з метою з'ясування причин їх виникнення (рис. 3.6).

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

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

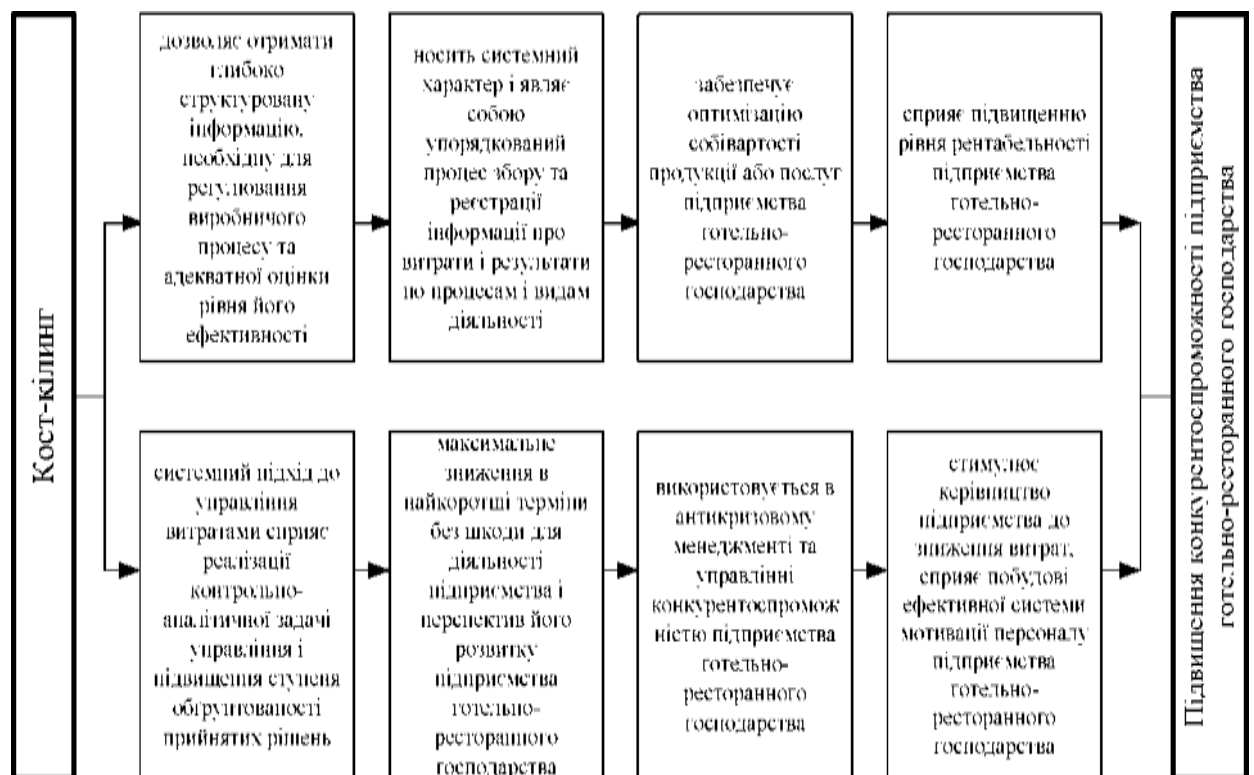


Рис. 3.7. Сутність використання системи кост-кілінгу у Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Система зниження витрат кост-кілінга спрямована на виявлення резервів по максимальному зниженню витрат підприємства і підвищення ефективності його діяльності в цілому. Кост-кілінг буває двох видів: внутрішній і зовнішній. Тобто можна мінімізувати витрати усередині підприємства (наприклад, створюючи складну, спеціальну систему оплати

праці з «хитрої» схемою заохочення за економію ресурсів і покарань за їх перевитрату) або постаратися знизити покупні ціни на придбані товари і послуги, тобто впливати на зовнішнє середовище підприємства - постачальників і підрядників (рис. 3.7).

За принципом матриці Ейзенхауера, в першу чергу для пошуку інноваційних шляхів вирішення проблем підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно провести експрес кост-кілінг, а саме: переглянути договірні умови роботи з контрагентами, реалізувати неліквідні необоротні активи та надлишки запасів. Скорочення витрат не повинно привести до погіршення ситуації на підприємстві.

Усі розглянуті системи можуть набути широкого застосування в діяльності Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ, оскільки їх впровадження на практиці змусить підприємство постійно знаходити шляхи до вдосконалення технологій виробництва, тобто впроваджувати інновації на практиці.

3.3. Інноваційне управління розвитком підприємства

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

Продуктування та впровадження інноваційного управління для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства є надійним засобом

забезпечення унікальності і ефективності. Це пов'язано з тим, що таке управління може бути індивідуальними для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства.

Впровадження управлінських інновацій є надійним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації носять індивідуальний характер для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства.

Найчастіше під інноваційною діяльністю підприємств розуміють розробку нових продуктів та послуг, впровадження нових маркетингових та виробничих технологій тощо, а розвитку управлінських інновацій, проблемам оцінки їхньої ефективності увага науковців приділяється не завжди. На практичному рівні актуальним є виділення найефективніших управлінських інновацій, визначення методів та шляхів їх впровадження у діяльність підприємств готельно - ресторанного господарства.

Можна виділити такі цілі з удосконалення системи управління підприємства готельно-ресторанного господарства: формування бізнес - процесів, які є єдиними для усього підприємства, підвищення продуктивності праці, підвищення мотивації співробітників, зменшення ризиків підприємства, підвищення кваліфікації співробітників закладу, підвищення мотивації співробітників, організація більш прозорої схеми діяльності підприємства, розширення спектру послуг, що надає підприємство готельно-ресторанного господарства, налагодження стосунків з новими контрагентами, автоматизація системи управління підприємства готельно-ресторанного господарства.

Досягнення всіх цих цілей забезпечується шляхом впровадження системи управлінських інновацій. Істотна відмінність зазначеної системи від інших ринкових інструментів підвищення конкурентоспроможності полягає в тому, що це комплексний і безперервний процес перетворення діяльності підприємства, спрямований на формування та підтримку його конкурентних

переваг.

Ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшення частки ринку та конкурентоспроможності, удосконалення процесу формування стратегії, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції, зростання рівня задоволення споживачів, персоналу та інших зацікавлених сторін. Зміна умов зовнішнього середовища призводить до уточнень чи коригувань цілей та завдань підприємства готельно-ресторанного господарства, що є підставою для управлінських інновацій.

Відомо, що найкращих результатів у бізнесі досягають підприємства з високим рівнем професіоналізму й «ноу-хау» в сфері управління. Не дивлячись на високі ризики проектів в області управлінських інновацій, вони є для підприємства готельно-ресторанного господарства набагато дешевшими, ніж технологічні або продуктові інновації. Крім того, ключова роль управлінських інновацій в інноваційному процесі підприємства полягає в тому, що саме вони забезпечують настроювання системи управління підприємства готельно-ресторанного господарства на реалізацію решти типів нововведень.

Управлінські інновації з часом трансформують сам засіб функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства та неодмінно призведуть до ефективних результатів.

Таким чином, управлінські інновації є більш вигідними, ніж технічні та технологічні, тому що вони не потребують багато коштів та інвестицій, проте реалізація креативних управлінських інновацій є багатогранним та складним процесом, оскільки вимагає зміни в культурі, поведінці, звичках і ставленні персоналу до управління, в господарській діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства.

Визначено, що управлінські інновації набагато складніше обґрунтувати та оцінити, ніж продуктові чи технологічні, адже вони потребують зміни системи загалом, а не окремого її елемента. На відміну від продуктових,

управлінські інновації є періодичними та систематичними, а не одноразовими.

Управлінські інновації, порівняно з технологічними чи продуктовими, є більш ризиковими, однак вимагають залучення меншої кількості фінансових ресурсів. Ризики, пов'язані із складністю їхньої реалізації, важко оцінити, адже зміни, що відбуваються, впливають на підприємницьку культуру, уявлення, переконання та поведінку персоналу, господарську діяльність підприємства.

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

В умовах постійних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції управлінські інновації набувають особливої актуальності та значення, що потребує виділення їх як окремого виду інновацій з метою детального розгляду та обґрунтування їхніх особливостей, переваг для підприємства готельно-ресторанного господарства.

Однією з умов досягнення конкурентних переваг на ринку є одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій: технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Технологічні нововведення, що не супроводжуються управлінськими інноваціями неефективні.

Наприклад, до управлінських інновацій можна віднести збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), ABC-аналіз, систему зниження дефектів «Шість сигм» (Six Sigma), систему організації робочого місця 5 S (Sorting, Straightening, Systematic cleaning, Standardizing, and Sustaining),

систему ефективного управління часом TBM (Time Based Management), систему ефективного обслуговування клієнта ECR (Efficient Consumer Response), систему тотального управління якістю TQM (Total Quality Management), систему ощадного управління LM (Lean Management), реінжиніринг бізнес-процесів BPR (Business Processes Reengineering), систему комп'ютерного інтегрованого виробництва CIM (Computer Integrated Management), систему тотального управління потоками TFM (Total Flow Management), організацію тотального управління допоміжними службами TSM (Total Service Management) та інші, які використовуються як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами.

З точки зору функцій менеджменту можна виділити чотири групи інновацій: інновації в організації; інновації в мотивуванні; інновації в плануванні; інновації в контролі.

Відомо три групи управлінських інновацій:

1) інновації в методології менеджменту (синергетичний менеджмент, тендерний менеджмент, сітьовий менеджмент, креативний менеджмент, командний менеджмент, комунікативний менеджмент тощо);

2) інновації у внутрішніх структурних підвидах загального менеджменту (інновації у виробничому, фінансовому, кадровому менеджменті, маркетингу);

3) інновації в основах науки і практики класичного менеджменту (інновації у принципах, методах, функціях управління та елементах нормативно-інформаційного і кадрового забезпечення).

Аналізуючи інноваційну діяльність вітчизняних підприємств, можна зробити висновок, що впровадження транснаціональних продуктових інновацій знаходиться на низькому рівні, переважаючими є продукти, які не вважаються новими на зовнішніх ринках. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств та організацій в умовах економіки знань особливо актуальними є нові підходи до корпоративної культури та управління, сучасне стратегічне бачення, здатність вчасно збирати,

обробляти та використовувати потрібну інформацію, набувати необхідних специфічних умінь та навичок.

Однак для керівників українських підприємств характерним є скептичне ставлення до сучасних методів управління, недовіра до фахівців у сфері менеджменту, схильність покладатись на власну бізнес-інтуїцію та досвід.

Характерною особливістю управлінських інновацій є відмова від традиційних методів управління, що призводить до змін у функціонуванні підприємства, тому важливим є розгляд відношення персоналу підприємства до очікуваних змін. Залежно від ставлення працівників до змін, виділяють чотири групи факторів, що стримують впровадження інновацій: організаційні недоліки, недоліки керівництва, особисті проблеми, опір змінам.

Науковці вважають, що для ефективного інноваційного розвитку підприємству необхідно: по-перше, достатній обсяг фінансових ресурсів, по-друге, періодична роз'яснювальна робота з персоналом, по-третє, інвестиції в розвиток та навчання працівників.

Виходячи із системоутворюючих чинників підприємства готельно-ресторанного господарства та його існування як відкритої соціально-економічної системи, можна виділити низку сфер, в яких відбуваються зміни, зумовлені реалізацією управлінських інновацій, а саме, стратегічна, організаційно-структурна та соціально-психологічна сфери.

У стратегічній сфері необхідно узгодження управлінських інновацій, що плануються, із стратегією підприємства, перегляд бізнес-цілей підрозділів, оптимізація бізнес-процесів, спрямованих на досягнення даних цілей, удосконалення методологічної та ІТ-підтримки.

За зміною стратегії слідують зміни в інших областях діяльності підприємства, зокрема відбувається перебудова організаційної структури, перерозподіл обов'язків та повноважень персоналу, тобто зміни в організаційно-структурній сфері. Під час визначення напрямів організаційно-

структурних змін доцільним є оцінювання тих елементів організаційної структури, які найбільше сприяють досягненню стратегічних цілей.

Виділяють чотири підходи до формування управлінських інновацій: інституціональний, поведінковий, культурний та раціональний.

Для кожного з цих підходів визначено ключові фактори, які впливають на інноваційний процес: інституціональні умови та вплив зацікавлених груп; генератори ідей та правомірність їхніх пропозицій; культура організації, в якій впроваджуються інновації; переконання та дії менеджерів, а також зовнішніх експертів, що мають вплив на організацію.

Факторами, що стримують розвиток управлінських інновацій на підприємстві готельно-ресторанного господарства є: нестача фінансових ресурсів, складність оцінки ефективності управлінських інновацій, високий рівень ризику, завантаженість керівництва поточними проблемами, недостатня обґрунтованість зв'язку між впровадженням управлінської інновації та результатами діяльності підприємства, недостатній рівень кваліфікації персоналу, високий рівень опору працівників будь-яким змінам на підприємстві, незначний досвід упровадження управлінських інновацій, незацікавленість власників та менеджерів упроваджувати управлінські інвестиції у зв'язку із нечітким баченням їхньої ефективності.

Із урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства пропонуємо таку послідовність упровадження управлінських інновацій (рис. 3.8): підготовчий етап; інформаційний етап; генерування ідей; вибір ідеї; аналітичний етап; втілення ідеї; оцінка результатів впровадження; контроль та коригування.

Вітчизняні підприємства готельно-ресторанного господарства потребують управлінських інновацій, які ведуть до зміни організаційної структури закладу, оптимізації бізнес-процесів, а також передавання низки функцій на аутсорсинг, зміною алгоритмів прийняття управлінських рішень та способів просування послуг, підвищенням якості обслуговування споживачів, впровадженням таких систем як менеджмент знань та загальне

управління якістю.

Ефективність впровадження управлінських інновацій визначається не тільки характеристиками нововведення, а й раціональністю процесу реалізації нових ідей на підприємстві готельно-ресторанного господарства.

Визначимо принципи успішної реалізації управлінських інновацій: організованість процесу впровадження інновацій, системність інновацій, відповідність запланованих інновацій стратегічним цілям та завданням підприємства готельно-ресторанного господарства, прагнення персоналу до інноваційних змін та розвитку, актуальність інновацій на підприємстві готельно-ресторанного господарства, визнання та схвалення інновацій зовнішніми експертами.

Чітке розуміння переваг, що кожен із працівників отримає в результаті впровадження інновації, підвищує корисний ефект від її реалізації для підприємства загалом.

Для того щоб забезпечити стабільне функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства, його власники та менеджери мають постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Однак інноваційний розвиток організації, основою якого є управлінські інновації, передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури та особистих переконань працівників.

Таким чином, управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства, набуття закладом неповторних властивостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Отже, довгостроковий успіх підприємства готельно-ресторанного господарства визначається його здатністю постійно впроваджувати інновації. Можливість тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства, спостереження за результатами її реалізації зменшать опір працівників та менеджерів закладу до радикальних змін, підвищать їхні ініціативність та готовність до

використання нетрадиційних методів управління. Очевидно, що будь-яка управлінська інновація має бути адаптованою до особливостей господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства, на якому вона впроваджується.

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

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

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

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

Зручність автоматизації та інформатизації процесів на підприємствах готельно-ресторанного господарства очевидна не тільки з точки зору ведення справ, але й із позицій споживачів, оскільки ІС дозволяють більш

оперативно працювати з розрахунками споживачів, черговістю обслуговування, забезпеченістю пропонованого меню всіма необхідними інгредієнтами тощо.

Однією з основних ІТ-інновацій для підприємств готельно-ресторанного господарства є також впровадження комплексу веб- і телекомунікаційних рішень для взаємодій зі споживачами. У результаті все частіше з'являються послуги доставки додому замовлень, зроблених за телефоном та через Інтернет. Наприклад, оригінальна ідея з'явилася в ресторанному бізнесі Великобританії.

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

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

Сутність технології полягає в розміщенні поблизу ресторанів RFID-міток, які можуть зчитуватися спеціальними портативними пристроями за

допомогою Wi-Fi, Bluetooth або мобільного зв'язку. Установлюється зв'язок із сервером, на якому зберігається найрізноманітніша інформація про підприємство готельно-ресторанного господарства.

Відповідна інформація далі може бути передана на спеціальний портативний пристрій, що знаходиться у власника. Наприклад, якщо власник смартфона або планшетного комп'ютера заблукав або стоїть у пробці, він може переглянути меню розташованого поблизу ресторану, дізнатися про наявність вільних місць у готелі, систему знижок, бонусів, додаткові послуги тощо.

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

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

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

Візитною карткою підприємства є його сайт. У Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ немає розробленого сайту, що негативно впливає на імідж та конкурентоспроможність підприємства. Адже сайт є простим способом представлення бізнесу, що містить основну інформацію про підприємство готельно-ресторанного господарства, його місцезнаходження й основні напрями діяльності.

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

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

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

Таким чином, розуміння механізму інноваційної діяльності й упровадження інновацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах дозволяють забезпечити високу ефективність діяльності, збільшити результативність функціонування закладу та його конкурентоспроможність на ринку.

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

За результатами проведеного аналізу Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ, нами пропонуються системи заходів щодо підвищення рівня управління підприємства (рис. 3.8).

Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ характеризується нестабільною фінансовою діяльністю, про що свідчать результати аналізу його фінансових показників. Для стабілізації діяльності підприємства необхідно розробити стратегію виходу з фінансової кризи та подальшого розвитку.

З метою формування стратегії стабілізації підприємству готельно-ресторанного господарства необхідно враховувати такі показники, як: дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, швидкість оновлення продукції чи послуг тощо.

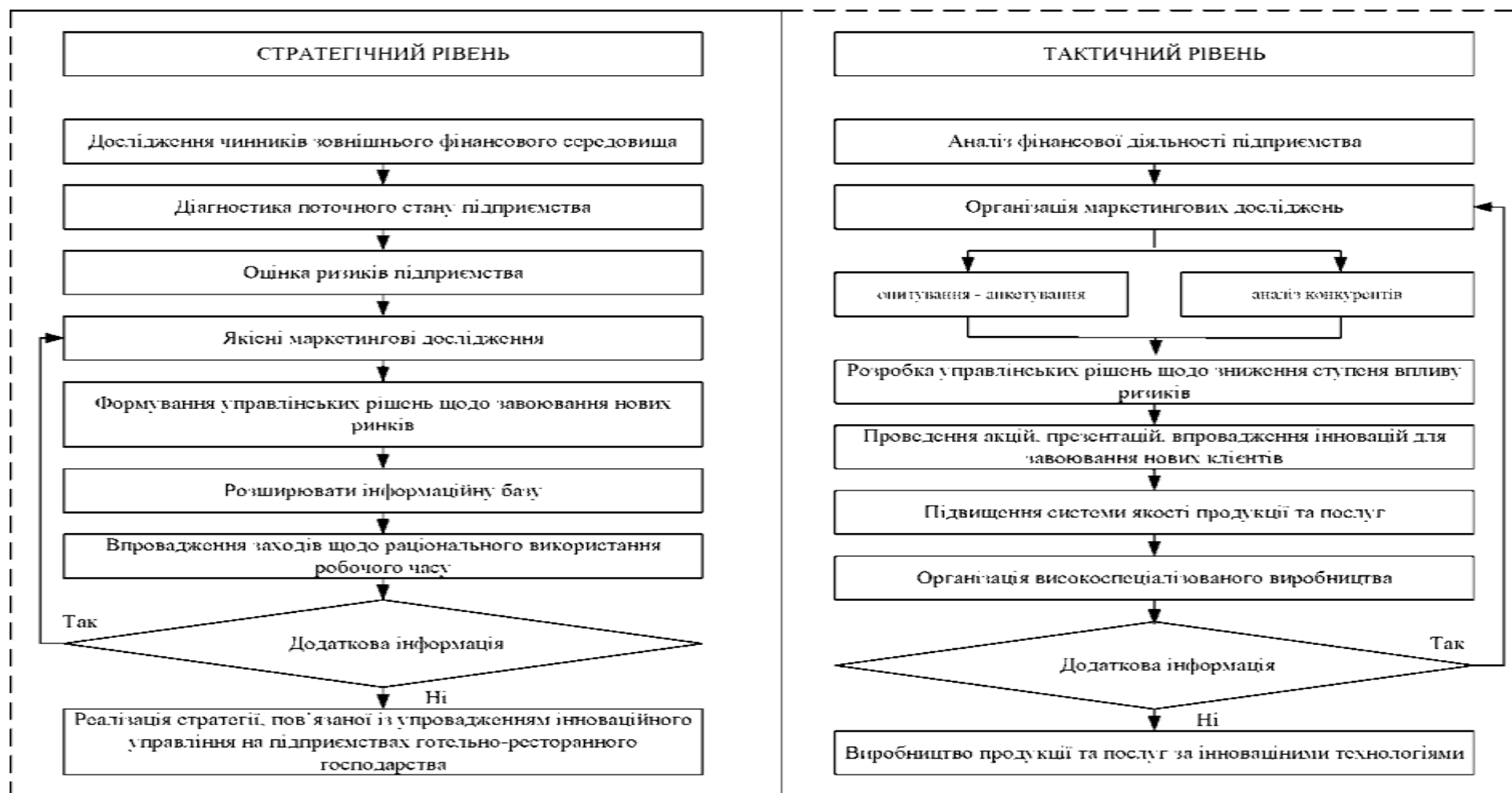


Рис. 3.8. Система заходів для підвищення рівня управління розвитком підприємств Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ

Розроблену стратегію необхідно застосовувати у разі виявлення спаду виробництва продукції та послуг, а також падіння обсягів продажу та прибутку. У зв'язку з цим підприємство готельно-ресторанного господарства розробляє заходи для поступового зменшення обсягу продажу продукції та послуг, розробляє довгострокову програму його стабілізації, формує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращення економічного стану.

Стратегія стабілізації Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ передбачає застосування таких етапів:

- контроль витрат, що передбачає економію коштів на утримання персоналу, на маркетинг, товарні запаси тощо;
- консолідація, яка спрямована на сферу загального управління, сферу маркетингу, сферу виробництва, координацію банківських операцій тощо;
- формування дій, які передбачають поступовий перехід від захисної до наступальної стратегії, що супроводжується принциповими перегрупуваннями в системі управління та здійснюється внаслідок активізації діяльності у сфері маркетингу і фінансів.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що для подальшого їх розвитку, підвищення іміджу, покращення якості продукції та послуг, необхідно шукати способи вирішення цих проблем. Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку підприємств є розробка та впровадження інноваційної системи управління.

Рівень розвитку готельно-ресторанного господарства свідчить про те, що економічні перетворення останніх років негативно впливають на діяльність цих господарств, що спричиняє погіршення сервісу та якості обслуговування.

Аналіз ефективності діяльності Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ свідчить, що:

- співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей є негативним;

- коефіцієнт оновлення основних засобів найбільше значення мав у 2020 р.;

- коефіцієнт покриття запасів мав тенденцію до зниження у звітному періоді, що є негативним чинником у діяльності і свідчить про нестійкий фінансовий стан;

- значення коефіцієнта зміни собівартості реалізованої продукції у виборі свідчить про його збільшення в динаміці

- коефіцієнт зміни витрат на виробництво майже не змінювався;

- коефіцієнт якості продукції та послуг мав стабільні значення;

- коефіцієнт середньої частки приросту продукції внаслідок інтенсифікації виробництва мав тенденцію до збільшення;

- значення показника результативності інноваційно-інвестиційної діяльності також змінювалися в аналізованому періоді, при цьому з 2021 року спостерігається позитивна динаміка до збільшення.

Проведене дослідження показало зростання витрат на утримання апарату управління на фоні зменшення витрат на контрольованість процесі. Окрім того відмічено зниження ефективності управління, що також свідчить про необхідність проведення заходів для покращення цієї ситуації.

Підприємство готельно-ресторанного господарства має реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища, змінювати свою структуру та поведінку, таким чином, щоб основні, важливі параметри зберігалися в допустимих межах або підвищувалися шляхом впровадження адаптивного інноваційного управління розвитком з урахуванням нових вимог створення креативних ідей, досліджень та інших досягнень. Тому нами рекомендовано застосовувати адаптивне управління, що засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої та керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації.

Аналіз системи адаптації підприємства дозволив виділити головні напрями адаптації з позицій системного, ситуаційного й процесного підходів та представити основні її елементи та сформулювати складові системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

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

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

Впровадження управлінських інновацій є надійним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Із урахуванням особливостей функціонування

вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства нами запропоновано послідовність упровадження управлінських інновацій.

Необхідно зазначити, що інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має використовувати сучасні інтернет-технології. Наприклад візитною карткою підприємства є його сайт. У Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ немає розробленого сайту, що негативно впливає на імідж та конкурентоспроможність підприємства. Адже сайт є простим способом представлення бізнесу, що містить основну інформацію про підприємство готельно-ресторанного господарства, його місцезнаходження й основні напрями діяльності.

За результатами проведеного аналізу Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ, нами пропонується система заходів щодо підвищення рівня управління підприємства.

Таким чином, розуміння механізму інноваційної діяльності й упровадження інновацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах дозволяють забезпечити високу ефективність діяльності, збільшити результативність функціонування закладу та його конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій. 2013. № 35. С. 5-10.
2. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2019. С. 227-231
3. Богацька Н.М., Галюк О.В. Фінансовий стан підприємства та шлях його покращення в бізнес-процесах підприємства. *Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету*.
<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/01.pdf>.
4. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2016. №3. С. 26.
5. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 334 с
6. Віколов О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і менеджмент культури*, 2016. С. 103.
7. Власова Н., Семененко Н. Інноваційна діяльність в туристичному бізнесі. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. С.113-114.
8. Гайворонська І. В., Гринюк О.А. Інструментарій форсайту для прогнозування стратегічного розвитку туризму. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 18, вип. 1. С. 135- 152.
9. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. праць «Проблеми економіки та управління». 2019. № 847. С. 69–74
10. Ганський В. О. Скриль В.В. Формування стратегії технологічного

розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 12. С. 135-142.

11. Гаталяк О. Особливості організації харчування в різних видах туризму. *Вісник львівського університету*. Серія географічна. 2016. Випуск 43. Ч. 1. С. 171–177

12. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2015. 43с.

13. Горіна Г.О. Концепція формування та управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах просторової поляризації. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 16–21

14. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 7. С. 104-107.

15. Гудзинський О.Д., Судомир С. М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств (монографія). К.: ЦП «Компринт», 2020. 404 с.

16. Гук Х.З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного регулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип.6. С.134-139.

17. Діброва А.Д., Діброва Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Н. 2017. 207 с.

18. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №4. С. 92.

19. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. №2(8)

20. Карпенко Г. В. Шляхи вдосконалення фінансового стану підприємства. *Економіка держави*. 2022. N 1. С. 61–62

21. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 1. С. 85–89
22. Лупенко Ю. О., Захарчук О.В. Наукове забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 5-12.
23. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2020. Вип. 1 (1), С. 116–119
24. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії: монографія / В. Я. Брич, О. Л. Шпак, З. І. Домбровський, А. М. Тибінь, М. З. Домбровський. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
25. Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: ,. Х.: ХНАДУ, 2019. 252 с
26. Мороз О.В., Воловодюк С.С. Методичні аспекти оцінювання стратегічного становища та економічної конкурентоспроможності підприємств середнього та малого бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 11. С. 22-27.
27. Миськів Н. Франчайзинг як провідна форма управління в готельно-бізнесі. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20872/1/79-81.pdf>
28. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 348 с.
29. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. N 9. С. 92–98
30. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №4. С. 41-48
31. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства.

- Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 2. Т.2. С. 99- 103
32. Паньків Н.Є., Гулько В.М. Вплив закладів туристичної інфраструктури на навколишнє середовище та розвиток еко-готелів як інноваційної концепції гостинності. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 27(3). С. 108–112
33. Передерієнко Н.І., Котляревський Я.В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2015. Т 2. С. 103-111
34. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., зі змін. та допов. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 422 с.
35. Пономарьова, М.С. & Захаров, І.К. & Іваненко, В.Є. (2022). Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”, (1). Вилучено з http://visen.knau.kharkov.ua/visn_2022_1.html
36. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
37. Рачинська Г. В., Лісовська Л.С. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 698 : Проблеми економіки та управління. С. 277-281.
38. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту. К. : Кондор, 2018. 408 с.
39. Романюк І.А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. № 2 (34). С. 24–27
40. Рябуха М.С. Конкуренція як категорія ринкових відносин і конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2007. № 6. С. 96– 100.
41. Савинок О. Н. Анализ разработок технологий мясных продуктов функционального назначения. Мясной бизнес. 2016. № 4. С. 69-71.

42. Савицька Н.Л., Жегус О.В., Михайлова М.В. Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством. *Економічний простір*. 2018. № 100. С. 161–170

43. Самсонова К.В. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. *Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету*. 2020. № 4. С. 125-134.

44. Сало Я. М. Технологія ресторанної справи: навч.- практ. посібник. Л. : Афіша, 2016. 560 с.

45. Сас Л. С. Інноваційний менеджмент у процесі технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 262-265.

46. Свистун К. О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. К: Молодий вчений, 2020. № 2. С. 326–333.

47. Семенов В. Ф., Бортник Л.В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Вип. 2(1). С. 68-75

48. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №8. С. 4.

49. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Гудзинська Ю. С., Судомир М. Р. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2023. 314с.

50. Сідоров В.І., Юрченко О.Є. Просторово-часові особливості розвитку готельного бізнесу в Україні. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: колективна монографія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. С. 358-389

51. Судомир М. Р. Управління розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1 (29). С. 101–105.

52. Тарасова, Т.О., Черчата, А. О., Ставерська, Т. О. (2022). Обліковоаналітичне забезпечення ризик-менеджменту в умовах сталого

розвитку підприємства. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, 2(20), 142-153.

53. Технологія продукції ресторанного господарства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.І. Пересічний, А.А. Мазаракі, П.О. Карпенко та ін. ; за ред. М.І. Пересічного. У 2 ч. Ч. 1. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 752 с.

54. Трансформація організаційної структури енергокомпанії / В.Я. Брич, М.М. Федірко, Т.О. Артемчук. *Економічний аналіз*, 2020. Т.27. № 3. С. 167-172

55. Ткаченко А.М. Дескриптивні моделі діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 4. С. 149-151

56. Хомич Г.М. Франчайзинг у системі готельного бізнесу. URL: http://www.confcontact.com/20141222/3_homich.php (дата звернення: 11.05.2023).

57. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 2(1). С. 62-73.

58. Шувар Н.М., Закалик Г.М., Удуд І.Р. Перспективи розвитку екоготелів в Україні: економічний і психологічний аспекти. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 15. с. 322-323