

9. Білоус С. В. Перспективи розвитку інноваційних процесів у туристичному бізнесі України в рамках інтеграції до Європейського Союзу [Текст] / С. В. Білоус // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 97 – 101.

REFERENCES

Bilous, S. V. "Perspektyvy rozvytku innovatsiinykh protsesiv u turystychnomu biznesi Ukrainy v ramkakh intehtratsii do Ievropeiskoho Soiuzu" [Prospects for the development of innovative processes in the tourism business in Ukraine's integration into the European Union]. *Visnyk KhNU*, no. 5 (2009): 97-101.

Huzenko, H. M., and Babak, V. V. "Innovatsiinyi potentsial nationalnoi ekonomiky ta rol derzhavy u iohno vidtvorenni v Ukraini" [The innovative potential of the national economy and the state's role in his playing in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 11(2) (2009): 31-32.

Kalchenko, O. M. "Klasteryzatsiia v turystychnii haluzi" [Clustering in the tourism industry]. *Visnyk ChDTU*, no. 39 (2009): 186-195.

[Legal Act of Ukraine] (1999). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/997-14>.

Larina, R. R., Hrishyn, I. Yu., and Kosariiev, V. IE. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm pidtrymky molodizhnoho innovatsiinoho

pidpriemnytstva v Krymskomu rehioni" [Organizational-economic mechanism to support innovative youth entrepreneurship in the Crimea]. *Ekonomyka Kryma*, no. 3(40) (2012): 29-33.

Mykhailichenko, H. I. "Formuvannia innovatsiinykh turystychnykh klasteriv iak konkurentnoi perevahy rozvytku rehionu" [The formation of innovative clusters tourism as a competitive advantage for the region]. http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menu/2012_727/49.pdf

Panchenko, T. "Rozbudova turystychnoi ta kurortno-rekreatsiinoi infrastruktury – priorytetnyi napriam rehionalnoho rozvytku Ukrainy" [Development of tourism and recreation infrastructure – a priority for regional development in Ukraine]. http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/dprmu/2008_14/6_Panchenko.pdf

Zinov'iev, F. V., and Bartoshuk, O. V. "Innovatsiinyi pidkhid do rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy" [An innovative approach to the development of tourism industry in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 4(30) (2012): 161-164.

Zhezhukha, V. I. "Stymulivannia innovatsiinoi diialnosti: ievropeyskyi dosvid" [Stimulating innovation: the European experience]. http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/32.pdf

УДК 001.8:[658.15:330.341.1:640.43]

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

НАЙДЮК В. С.

УДК 001.8:[658.15:330.341.1:640.43]

Найдюк В. С. Методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства

Мета статті полягає у визначенні та подальшому розвитку методологічних засад управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства. Спираючись на дані критичного аналізу наявних наукових поглядів на трактування сутності поняття «управління інноваційним розвитком підприємства», проведено уточнення цієї дефініції. У результаті дослідження побудовано причинно-наслідкову діаграму вирішення проблеми забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства ресторанного господарства. Розроблено концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку на підприємстві ресторанного господарства. Експериментально підтверджено гіпотезу про наявність дуже сильної щільності зворотного зв'язку між опором інноваційним змінам і змінною часткою кваліфікованого персоналу, який має здібності до постійного розвитку (навчання) та генерації нових ідей, на підприємствах ресторанного господарства та побудовано модель залежності між ними. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі можуть стати наукові пошуки, спрямовані на розробку методичних підходів щодо визначення рівня інноваційного потенціалу та оцінювання ефективності управління інноваційним розвитком різних (за типом, класом, розміром тощо) підприємств ресторанного господарства.

Ключові слова: методологічні засади, управління, стратегія, інноваційний розвиток, підприємство, ресторанне господарство, опір інноваційним змінам.

Рис.: 2. **Формул:** 1. **Бібл.:** 30.

Найдюк Віталій Сергійович – фінансовий директор Луганського енергетичного об'єднання (вул. Котельникова, 1, Луганськ, 91055, Україна)

E-mail: vnaidiuk@mail.ru

УДК 001.8:[658.15:330.341.1:640.43]

Найдюк В. С. Методологические основы управления инновационным развитием предприятий ресторанного хозяйства

Цель статьи заключается в определении и последующем развитии методологических основ управления инновационным развитием предприятий ресторанного хозяйства. Опираясь на данные критического анализа существующих научных взглядов на трактовку сущности понятия «управление инновационным развитием предприятия», проведено уточнение этой дефиниции. В результате исследования построена причинно-следственная диаграмма решения проблемы обеспечения эффективного управления инновационным развитием предприятия ресторанного хозяйства. Разработана концептуальная схема разработки и реализации стратегии инновационного развития на предприятии ресторанного хозяйства. Экспериментально подтверждена гипотеза о наличии очень сильной плотности обратной связи между сопротивлением инновационным изменениям и переменной долей квалифицированного персонала, имеющего способности к постоянному развитию (обучению) и генерации новых идей, на предприятиях ресторанного хозяйства и построена модель зависимости между ними. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении могут стать научные изыскания, направленные на разработку методических подходов к определению уровня инновационного потенциала и оценки эффективности управления инновационным развитием различных (по типу, классу, размеру и т. п.) предприятий ресторанного хозяйства.

Ключевые слова: методологические основы, управление, стратегия, инновационное развитие, предприятие, ресторанное хозяйство, сопротивление инновационным изменениям.

Рис.: 2. **Формул:** 1. **Библ.:** 30.

Найдюк Виталий Сергеевич – финансовый директор, Луганское энергетическое объединение (ул. Котельникова, 1, Луганск, 91055, Украина)

E-mail: vnaidiuk@mail.ru

UDC 001.8:[658.15:330.341.1:640.43]

Naidiuk V. S. Methodological Foundations of Innovation Development Management of Catering Trade' Enterprises

The goal of the article lies in identification and further development of methodological grounds of managing the innovation development of restaurants. Based on the data of the critical analysis of existing scientific views on interpretation of the essence of the "managing innovation development of an enterprise" notion, the article conducts clarification of this definition. In the result of the study the article builds up a cause-effect diagram of solution of the problem of ensuring efficient management of the innovation development of a restaurant. The article develops a conceptual scheme of development and realisation of the strategy of innovation development in a restaurant. It experimentally confirms the hypothesis of availability of a very strong density of the feedback between resistance to innovation changes and a variable share of qualified personnel that is capable of permanent development (learning) and generation of new ideas, in restaurants and builds a model of dependency between them. The prospects of further studies in this direction could become scientific studies directed at development of methodical approaches to identification of the level of innovation potential and assessment of efficiency of managing innovation development of different (by type, class, size, etc.) restaurants. The obtained data could also be used for development of a new or improvement of the existing tools of strategic management of innovation development at the micro-level.

Key words: methodological foundations, management, strategy, innovation development, enterprise, catering trade, resistance to innovative changes.

Pic.: 2. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 30.

Naidiuk Vitaliy S. – Financial Director, Lugansk Energy Association (vul. Kotyelnikova, 1, Luhansk, 91055, Ukraine)

E-mail: vnaidiuk@mail.ru

У наш час з кожним роком усе більше уваги приділяється інноваційному розвитку окремих суб'єктів господарювання. Усвідомлення того, що однією з найбільш важливих складових загальноекономічного зростання є активна інноваційна діяльність, яка сприяє підвищенню ефективності виробництва, реалізації перспективних науково-дослідних розробок, обумовлює актуальність розвитку методологічних засад і пошуку на їх основі шляхів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком первинних ланок усіх сфер і галузей національної економіки, у тому числі й ресторанного господарства (РГ). При цьому для інноваційно активних підприємств РГ здатність ефективно управляти інноваціями взагалі має бути динамічною організаційною здатністю, що дозволить їм формувати та розвивати стійкі конкурентні переваги, які забезпечуватимуть високий рівень життєстійкості цих підприємств навіть в умовах ринкової нестабільності.

Проблематика управління розвитком підприємств РГ (у тому числі пов'язана з інноваційними процесами на цих підприємствах) була предметом дослідження як іноземних, так і вітчизняних науковців [1 – 5 та ін.]. Вагомий внесок у формування методологічних засад управління інноваційним розвитком підприємств РГ останнім часом зробили такі науковці, як: Г. Т. П'ятницька та Н. О. П'ятницька [6; 7; 8 та ін.], Л. М. Яцун та О. В. Борисова [9; 10 та ін.]. Проте змінність зовнішніх умов господарювання, а також неоднорідність сфери РГ (через наявність різних типів, класів, форматів закладів РГ, появу на ринку уніфікованих і змішаних мереж РГ, зорієнтованість підприємств РГ на різні цільові аудиторії споживачів тощо) обумовлюють необхідність подальшого розвитку методологічних засад управління інноваційним розвитком цих підприємств. Підґрунтя для досліджень у вищезазначеному напрямі також створюють: нововведення у теорії організацій, стратегічному управлінні та управлінні інноваціями на підприємствах; нові прикладні розробки, пов'язані з управлінням інноваційним розвитком підприємств інших сфер економічної діяльності, що можуть бути адаптовані для підприємств РГ тощо.

Основними цілями цього дослідження є: 1) проведення критичного аналізу наявних наукових поглядів на трактування сутності поняття «управління інноваційним розвитком підприємства» та уточнення його дефініції; 2) чітке визначення та подальший розвиток методологічних засад управління інноваційним розвитком підприємств РГ.

Науковці, як показав проведений нами аналіз численних джерел з проблематики інноваційного управління [3; 6; 10; 13 – 24 та ін.], на сьогодні ще не мають єдиної чіткої точки зору щодо сутності поняття «управління інноваційним розвитком підприємства». Так, наприклад, С. М. Ілляшенко розкриває її через процес, що орієнтований «...на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку і т. п.) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших суб'єктів господарювання можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються)» [14, с. 45]. У такій трактовці, на наш погляд, зовсім не акцентується увага на тому, що інноваційний розвиток підприємства, а отже і процес управління ним, пов'язаний з впровадженням різного роду інновацій. Фактично це визначення за своїм змістовим наповненням відповідає поняттю «процес управління підприємством в умовах конкуренції», що, звичайно, не можна вважати тотожним з поняттям «управ-

ління інноваційним розвитком підприємства» (тим більше, що управління інноваційним розвитком у сфері РГ, згідно з нашими попередніми дослідженнями [15], може відбуватися як в умовах конкуренції, так і за відсутності конкурентного суперництва).

Досліджуючи особливості управління інноваційним розвитком підприємств торгівлі, О. О. Бокунов і М. С. Рощка пропонують розглядати його «...як процес розробки, впровадження, комерціалізації інновацій, контролю й оцінки ефективності здійснених інноваційних процесів, які спрямовані на досягнення поставленої стратегічної мети ... підприємства» [16, с. 20]. У цілому вважаючи прийнятною таку дефініцію, усе ж зазначимо, що, по-перше, управління інноваційним розвитком може бути спрямовано на досягнення не тільки стратегічної мети, а і тактичних та оперативних цілей; по-друге, у цьому трактуванні недостатньо чітко визначено саме поняття «управління» (зокрема, не зрозуміло не тільки які специфічні, але й основні функції передбачає реалізація цього процесу на практиці).

Дуже спірним, на нашу думку, є розуміння сутності управління інноваційним розвитком підприємства у науковій публікації Л. М. Шульгіною та В. В. Юхименко [17], які чомусь пов'язують різні підходи до визначення поняття «стратегія» та погляди на те, що може сприяти формуванню ефективної стратегії в умовах конкуренції, виключно з інноваційним розвитком. У більшості праць, на які посилаються ці автори у своєму дослідженні, зовсім не йдеться про концепції стратегічного управління інноваційним розвитком, а розглядаються проблемні аспекти стратегічного управління організацією в умовах конкуренції та обґрунтовуються пропозиції щодо шляхів їх вирішення, які можуть як передбачати впровадження інновацій, так і не передбачати. Водночас деякі розробки, що згадуються у вищезазначеній публікації [17], прямо чи опосередковано стосуються процесу управління інноваційним розвитком в організаціях. Так, наприклад, у праці І. Нонака та Х. Такеучі [18] висвітлюються аспекти застосування теорії динамічного моделювання у процесі управління інноваціями та формування і розвитку знань в організації; у праці П. Сенджа [19] визначено п'ять дисциплін, що підтримують організаційне навчання, а отже, створюють передумови для забезпечення ефективного інноваційного розвитку, тощо.

А. Сидорова та О. Курносова [20], поділивши процеси інновації підприємств на два рівні (до першого віднесено технологічні, виробничо-збутові, кадрові, управлінські, фінансові та екологічні, а до другого – правові (регламентні), організаційно-економічні, інформаційно-сітьові та мегацільові, що пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю), обґрунтували, що управління інноваційним розвитком підприємств базується саме на цих інноваціях. За А. Сидоровою та О. Курносовою, «управління розвитком підприємства на основі процесових інновацій – це ітераційний процес, у задачі якого входить координація змін діяльності підприємства за всіма його напрямками, внаслідок чого досягається синергетичний ефект інновацій, який обумовлює тенденції довгострокового стійкого розвитку підприємства» [20, с. 30]. Поряд з цим, інші науковці [21 та ін.] пропонують акцентувати увагу в процесі інноваційного розвитку підприємства, передусім, на управлінні інноваційним розвитком його виробничого підрозділу та розуміють під цим управлінням процес постійного оновлення різних сторін інноваційної діяльності та удосконалення інноваційних про-

цесів у результаті впровадження та використання нових видів обладнання, технологій, управлінських інновацій тощо.

Підтримуючи думку вищезазначених вчених щодо важливості процесових інновацій та управління інноваційним розвитком виробництва, усе ж вважаємо, що у процесі управління інноваційним розвитком підприємства в цілому варто приділяти увагу і продуктивним інноваціям (оскільки саме на них у першу чергу реагують споживачі), і інноваційним змінам в інших підрозділах, а не тільки у виробничому (оскільки лише у цьому випадку можна очікувати на максимальний синергетичний ефект від впровадження інновацій).

Обґрунтованість саме такого підходу підтверджують і результати дослідження невід'ємних складових інноваційного розвитку організації, що висвітлені у публікації Г.Т. П'ятницької [22]. При цьому, за даними проведених нею досліджень на діючих в Україні підприємствах, встановлено, «...якщо рішення щодо інновацій у процесі розвитку організації може прийматися на всіх рівнях управління (від корпоративного до операційного), то безпосереднє управління інноваційним процесом, як правило, відбувається на функціональному рівні (наприклад, у межах того підрозділу організації, що займається науково-дослідними розробками). Управління інноваційними проектами завжди пов'язане з реалізацією кількох інноваційних процесів та має міжфункціональний характер (коли до нього долучаються різні підрозділи організації) або здійснюється на бізнес-рівні (у випадку, коли йдеться про залучення до виконання інноваційного проекту певного квазіавтономного підрозділу диверсифікованої компанії). ...Управління інноваційною діяльністю організації відбувається або на бізнес-рівні, або на корпоративному рівні» [22, с. 79].

Наполягаючи на тому, що ефективність інноваційного розвитку на підприємстві у сучасних умовах господарювання залежить не тільки від ефективності діяльності самого підприємства, а і від того, як воно взаємодіє з громадськими інститутами та іншими елементами (підприємствами, організаціями, вузами) загальної системи створення та використання новітніх технологій, І. І. Шанін [23] рекомендує розглядати управління інноваційним розвитком підприємств як процес, який передбачає прискорений розвиток фінансово-господарської діяльності за рахунок збільшення кількості підприємств, що підключаються до відтворення інноваційних ресурсів (обладнання, інформації, комплектуючих тощо). Вважаючи слушною думку про необхідність постійного відтворення інноваційних ресурсів для забезпечення належного інноваційного розвитку на мікрорівні, усе ж схилиємося до позиції, що у процесі управління інноваційним розвитком підприємства це завдання не обов'язково повинно бути головним (тим більше, що малі за розміром підприємства взагалі можуть бути не спроможні підключитися до такого відтворення).

Найбільш вдалим, на наш погляд, є трактування поняття «управління інноваційним розвитком підприємства» тими науковцями [6; 24; 25 та ін.], які визначають його як комплекс заходів та управлінських рішень (пов'язаних з виконанням відповідних функцій), що викликають перетворення в організаційній системі, трудових відносинах, відносинах з постачальниками, споживачами продукції / послуг підприємства, тобто спрямовують розвиток підприємства на впровадження різного роду інноваційних змін. При цьому на підприємствах РГ існує тісний взаємозв'язок

між товарними, процесовими інноваціями та інноваціями засобів праці, вплив якого націлений, «... з одного боку, на максимізацію задоволення потреб споживачів у послугах з організованого харчування, а з іншого, – на максимізацію економічного та / або соціального ефекту від діяльності підприємства» [6, с. 295].

Провівши критичний аналіз різних поглядів на сутність поняття «управління інноваційним розвитком підприємства», перед остаточною уточненням його дефініції зупинимося більш детально на трактуванні поняття «управління». Зауважимо, що сьогодні науковці застосовують цілу низку підходів, коли характеризують процес управління: функціональний; предметний; процесний; ситуаційний та інші. З нашої точки зору, якщо досліджувати процес управління інноваційним розвитком підприємства та зважати на ймовірність виникнення опору інноваційним змінам і невизначеність остаточних результатів впровадження інновацій за умови змінності зовнішнього середовища та нестабільності внутрішнього потенціалу підприємства, найбільш прийнятним буде використання ситуаційного підходу, розробці якого присвячені праці П. Лоуренса і Дж. Лорша [26], Ф. Фідлера [27], Д. Міллера і М. Старра [28], П. Херсі й К. Бланшара [29] та ін.

Ситуаційний підхід до управління дозволяє менеджерам приймати рішення, ґрунтуючись на аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни. Цей підхід, як свідчить практичний досвід, досить часто використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях, які, зокрема, є цілком звичним явищем у ході інноваційного розвитку. Управління, згідно з ситуаційним підходом, являє собою сукупність управлінських рішень та заходів щодо вибору пріоритетних методів управління за певної ситуації. Вихідним положенням ситуаційного підходу є таке твердження: через те, що існує безліч факторів як на самому підприємстві, так і у його зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління.

Таким чином, остаточно визначаючи сутність поняття «управління інноваційним розвитком підприємства», пропонуємо розглядати управління цим типом розвитку з позиції ситуаційного підходу, використовуючи обґрунтовану нами в одному з попередніх досліджень дефініцією поняття «інноваційний розвиток підприємства» [15, с. 256]. Тоді по суті його можна трактувати як сукупність управлінських рішень та заходів щодо вибору пріоритетних методів управління процесом спрямованої закономірної зміни стану підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Умовою розвитку будь-якої науки (у т. ч. і науки про управління підприємством та його інноваційним розвитком) є її методологічна озброєність. Формування методологічних засад, згідно з різними джерелами [11; 12 та ін.], передбачає розробку системи методологічних категорій, що являються характеристиками того чи іншого дослідження: актуальність, об'єкт і предмет дослідження, його мета, задачі (або завдання), гіпотези тощо. Оскільки актуальність вивчення проблемних аспектів управління інноваційним розвитком підприємств РГ вже була нами визначена при постановці проблеми цього дослідження, то зупинимося на інших зазначених вище категоріях.

Об'єктом нашого дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємства, а предметом – науково-теоретичні й практичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств РГ. Мета статті полягає в розвитку теоретичних і методичних основ, удосконаленні інструментарію управління інноваційним розвитком підприємств РГ. Відповідно до мети має бути вирішена ціла низка завдань (наприклад, уточнений понятійно-категоріальний апарат (зокрема, удосконалена дефініція «управління інноваційним розвитком підприємства»), побудовано причинно-наслідкову діаграму вирішення проблеми забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства РГ, створено концептуальну схему розробки і реалізації інноваційної стратегії тощо). Як гіпотезу, яку варто перевірити, пропонуємо розглянути таке припущення: чим менше на підприємстві РГ кваліфікованого персоналу, здібного до постійного розвитку (навчання) і генерації нових ідей, тим вище опір інноваційним змінам.

Щоб краще усвідомити, що саме впливає на забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства РГ, скористаємося одним з найбільш відомих графічних способів дослідження та визначення суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків – діаграмою К. Ішікави [30], яка вперше була розроблена та апробована з метою удосконалення контролю якості на японських підприємствах. Побудуємо причинно-наслідкову діаграму (рис. 1), де проблемою, яку необхідно вирішити, виступає забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства РГ, відносно якої визначено сукупність факторів, що сприятимуть її вирішенню. Одним з них є ефективний інструментарій управління, серед якого керівники сучасних підприємств РГ особливо виділяють стратегію інноваційного розвитку.

Застосовуючи процесний підхід щодо визначення стратегії інноваційного розвитку, а також керуючись принципами цілеспрямованості, обмеженості ресурсів, системності, комплексності, альтернативності, оптимальності, послідовності, керованості, гнучкості та ефективності, побудуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку на підприємстві РГ (рис. 2).

Дуже важливу роль у процесі забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства РГ відіграють і такі фактори, як кваліфікація, творчі здібності, схильність до навчання та генерації нових ідей персоналу підприємства РГ (див. рис. 1). Для підтвердження вищезазначеної думки та експериментальної перевірки гіпотези про наявність сильного взаємозв'язку між зменшенням частки кваліфікованого персоналу на підприємстві РГ, що має здібності до постійного розвитку (навчання) і генерації нових ідей, та зростанням опору інноваційним змінам на цьому підприємстві впродовж 2012 – 2013 рр. було проведено анкетне опитування керівників 37 діючих в Україні підприємств РГ, в яких періодично або на постійній основі впроваджуються інновації. Зібрані дані по вибірці підприємств РГ дозволили встановити, що коефіцієнт кореляції між вищезазначеними показниками дорівнює $-0,97$, який за шкалою Чеддока свідчить про дуже сильну (майже функціональну) щільність зворотного зв'язку. Таким чином, сформульована нами гіпотеза є доведеною. Це дозволяє нам зробити обґрунтований висновок про те, що за умови вибору та реалізації стратегії інноваційного розвитку на підприємстві РГ варто особливо увагу приділяти формуванню та розвитку його кадрового складу.

Ураховуючи все вищевикладене та застосувавши алгоритм регресійного аналізу, проведемо формалізацію залежності параметра опору інноваційним змінам на підприємствах РГ (y), що визначався за 10-бальною шкалою: 10 балів – максимальний опір, 1 бал – мінімальний, від змінної частки кваліфікованого персоналу на підприємствах РГ України, який має здібності до постійного розвитку та генерації нових ідей, (x) і отримуємо таку модель:

$$y = 10,1840 - 0,1024 \cdot x. \quad (1)$$

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволили, по-перше, уточнити дефініцію поняття «управління інноваційним розвитком підприємства», в якій, на відміну від існуючих, запропоновано розглядати управління цим типом розвитку з позицій ситуаційного підходу, розуміючи під ним сукупність управлінських рішень та заходів щодо вибору пріоритетних методів управління процесом спрямованої закономірної зміни стану підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів. По-друге, набули подальшого розвитку методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємств РГ, у межах чого (крім уточнення понятійного апарату) побудовано причинно-наслідкову діаграму вирішення проблеми забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства РГ і концептуальну схему розробки та реалізації на ньому стратегії інноваційного розвитку, експериментально перевірено гіпотезу про наявність щільного зворотного зв'язку між опором інноваційним змінам на підприємстві РГ і часткою його кваліфікованого персоналу, який має здібності до постійного розвитку (навчання) та генерації нових ідей. Вважаємо, що використання вищезазначених причинно-наслідкової діаграми та концептуальної схеми, а також побудованої моделі залежності параметра опору інноваційним змінам від змінної частки кваліфікованого персоналу підприємства РГ сприятимуть удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах РГ, які нині та в перспективі прагнуть досягти цільових установок свого інноваційного розвитку.

Отримані дані можуть бути також використані при проведенні подальших досліджень, спрямованих як на поглиблення загальних методологічних засад управління інноваційним розвитком підприємств РГ (зокрема, пов'язані з визначенням рівня інноваційного потенціалу та оцінюванням ефективності управління інноваційним розвитком конкретного підприємства РГ), так і на розробку / удосконалення інструментарію стратегічного управління цим типом розвитку на мікрорівні в цілому (незалежно від сфери економічної діяльності підприємства). ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ninemeier J. D. Restaurant Operations Management: Principles and Practices / Jack D. Ninemeier, David K. Hayes. – Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall, 2006. – 736 p.
2. Ляндау Ю. В. Процессное управление и инновации в ресторанном бизнесе / Ю. В. Ляндау, М. А. Пономарев // Менеджмент сегодня. – 2011. – № 3. – С. 172 – 180.

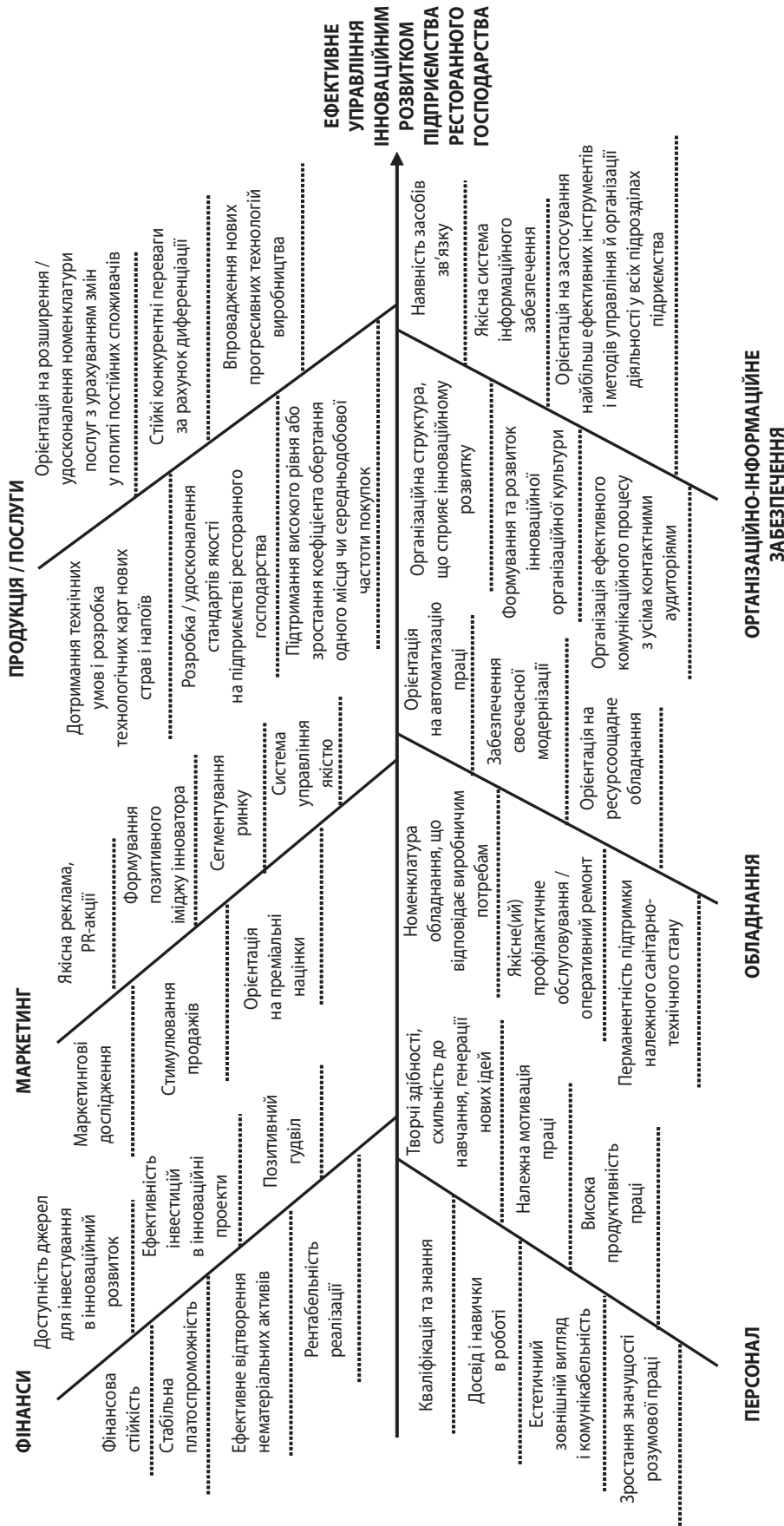


Рис. 1. Причинно-наслідкова діаграма забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства ресторанного господарства



Рис. 2. Концептуальна схема розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку на підприємстві ресторанного господарства

3. П'ятницька Г. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник КНТЕУ. – 2005. – № 1. – С. 5 – 11.

4. П'ятницька Н. О. Автоматизована інформаційна система менеджменту громадського харчування : навч. посіб. / Н. О. П'ятницька, В. Т. Пятницький, О. М. Григоренко. – К. : КДТЕУ, 2000. – 139 с.

5. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием : монография / В. А. Антонова. – Донецк : ДонНУЭТ, 2009. – 227 с.

6. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

7. П'ятницька Г. Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька // Економіка розвитку. – 2013. – № 1 (65). – С. 122 – 126.

8. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с.

9. Яцун Л. М. Етапи життєвого циклу інновацій підприємств харчування / Л. М. Яцун, О. В. Борисова // Вісник ДонДУ-ЕТ. – Донецьк : ДонДУЕТ, 1999. – № 1. – С. 79 – 85.

10. Борисова О. В. Інноваційна політика у ресторанному господарстві: тенденції розвитку, напрями та оцінка ефективності / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ. – 2010. – Вип. 1 (11). – С. 607 – 614.

11. Баскаков А. Я. Методология научного исследования: учеб. пособ. / А. Я. Баскаков, Н. В. Туленков. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2004. – 216 с.

12. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / За ред. З. Н. Курлянд; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 399 с.

13. Янсен Ф. Епоха інновацій / Ф. Ясен; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XII, 308 с.

14. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.

15. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 251 – 263.

16. Бокунов О. О. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства / О. О. Бокунов, М. С. Рошка // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5), Т. 2. – С. 19 – 25.

17. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, Т. 2. – С. 79 – 84.

18. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / Ikujiro Nonaka, Hiroataka Takeuchi. – USA : Oxford University Press, 1995. – 304 p.

19. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization / Peter M. Senge. – Crown Publishing Group, 2006. – 464 p.

20. Сидорова А. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий // А. Сидорова, О. Курносова // Економіст. – 2008. – № 1. – С. 28 – 32.

21. Гуреева М. А. Управление инновационным развитием промышленного производства / М. А. Гуреева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rea.ru/Main.aspx?page=Upravlenie_innovacionnym_razvitiem_promyshlennogo_proizvodstva.

22. П'ятницька Г. Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу / Г. Т. П'ятницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 76 – 91.

23. Шанин И. И. Управление инновационным развитием на промышленном предприятии / И. И. Шанин // Вопросы инновационной экономики. – 2012. – № 4 (14). – С. 30 – 39.

24. Маснавиєва Г. Ф. Управление инновационным развитием предприятий / Г. Ф. Маснавиєва // Управление экономическими системами: Электронный науч. журнал. – 2011. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-34-342011/item/732-2011-10-29-06-27-06>

25. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

26. Lawrence P. R. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration / Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch; Revised ed. – Harvard Business Review Press, 1986. – 279 p.

27. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness / Fred Edward Fiedler – New York: McGraw-Hill, 1967. – 310 p.

28. Miller D. W. Executive Decisions and Operations Research / David Wendell Miller, Martin Kenneth Starr; 1st ed. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960. – 446 p.

29. Hersey P. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard; 5th ed. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988. – 474 p.

30. Ishikawa K. What is total quality control? The Japanese way / Kaoru Ishikawa. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985. – 226 p.

REFERENCES

Antonova, V. A. *Restorannyi biznes: mekhanizm i effektivnost upravleniia strategicheskim razvitiem* [Catering: mechanism and efficiency of management of strategic development]. Donetsk: DonNUET, 2009.

Borysova, O. V. "Innovatsiina polityka u restorannomu hospodarstvi: tendentsii rozvytku, napriamy ta otsinka efektyvnosti" [Innovation policy in restaurant management: trends, directions and Evaluation]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 1(11) (2010): 607-614.

Baskakov, A. Ya., and Tulenkov, N. V. *Metodologiiia nauchnogo issledovaniia* [The methodology of scientific research]. Kyiv: MAUP, 2004.

Bokunov, O. O., and Roshka, M. S. "Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia innovatsiinym rozvytkom torhovelnogo pidpriemstva" [Conceptual approach to the development of innovative

commercial enterprise]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, vol. 2, no. 1(5) (2012): 19-25.

Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Gureeva, M. A. "Upravlenie innovatsionnym razvitiem promyshlennogo proizvodstva" [Management of innovative development of industrial production]. http://www.rea.ru/Main.aspx?page=Upravlenie_innovacionnym_razvitiem_promyshlennogo_proizvodstva

Hersey, P., and Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs; N.J.: Prentice Hall, 1988.

Iliashenko, S. M. *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation Management]. Sumy: Universytetska knyha, 2010.

Ishikawa, K. *What is total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, 1985.

Jack, D. Ninemeier, and David, K. Hayes. *Restaurant Operations Management: Principles and Practices*. Upper Saddle River; N. J.: Pearson Prentice Hall, 2006.

Liandau, Yu. V., and Ponomarev, M. A. "Protsessnoe upravlenie i innovatsii v restorannom biznese" [Process management and innovation in the restaurant business]. *Menedzhment segodnia*, no. 3 (2011): 172-180.

Masnavieva, G. F. "Upravlenie innovatsionnym razvitiem predpriatii" [Management of innovative development companies]. <http://uecs.ru/uecs-34-342011/item/732-2011-10-29-06-27-06>

Miller, D. W., and Starr, M. K. *Executive Decisions and Operations Research*. Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, 1960.

Naidiuk, V. S. "Sutnist ta peredumovy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv" [The essence and background of innovative enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3 (2013): 251-263.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. USA: Oxford University Press, 1995.

P'iatnytska, N. O., P'iatnytskyi, V. T., and Hryhorenko, O. M. *Avtomatyzovana informatsiina systema menedzhmentu hromadskoho kharchuvannia* [Automated information management system catering]. Kyiv: KDTEU, 2000.

P'iatnytska, H. T., and P'iatnytska, N. O. *Innovatsiini restoranni tekhnologii: osnovy teorii* [Innovative Restaurant Technology: Fundamentals of the theory]. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo, 2013.

Peter, M. Senge *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*: Crown Publishing Group, 2006.

P'iatnytska, H. T. *Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsiinyi rozvytok, strukturna pereorientatsiia* [Restaurants Ukraine: market transformation, innovation development, structural reorientation]. Kyiv: KNTEU, 2007.

P'iatnytska, H. T. "Innovatsiinyi rozvytok orhanizatsii: nevid'iemni skladovi ta chynnyky vplyvu" [Innovative development organizations integral components and factors of influence]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3 (2013): 76-91.

Pedahohika vyshchoi shkoly [Pedagogy of high school]. Kyiv: Znannia, 2005.

Paul, R. Lawrence, and Jay, W. Lorsch. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*: Harvard Business Review Press, 1986.

P'iatnytska, H., and Hryhorenko, O. "Suchasni problemy innovatsiinoho rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrainy" [Recent developments in the innovation of restaurants in Ukraine]. *Visnyk KNTEU*, no. 1 (2005): 5-11.

P'iatnytska, H. T., and P'iatnytska, N. O. "Vplyv innovatsiinykh zmin na diialnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva" [Impact of innovative changes on enterprises restaurants]. *Ekonomika rozvytku*, no. 1(65) (2013): 122-126.

Sydorova, A., and Kurnosova, O. "Protsessnye ynnovatsyy v systeme upravleniia razvytyem predpriatii" [Process innovation

in the management of enterprise development]. *Ekonomist*, no. 1 (2008): 28-32.

Shanin, I. I. "Upravlenie innovatsionnym razvitiem na promyshlennom predpriatii" [Management of innovative development in an industrial plant]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, no. 4(14) (2012): 30-39.

Shulhina, L. M., and Yukhymenko, V. V. "Suchasni kontseptsii stratezhichnogo upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva" [Modern concepts of strategic management of innovative

enterprise development]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 2, no. 3 (2011): 79-84.

Triflova, A. A. *Upravlenie innovatsionnym razvitiem predpriatii* [Management of innovative development of the enterprise]. Moscow: Finansy i statistika, 2003.

Yansen, F. *Epokha innovatsiy* [Era of innovation]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Yatsun, L. M., and Borysova, O. V. "Etapy zhyttievoho tsykladu innovatsii pidpriemstv kharchuvannia" [The stages of the life cycle of innovation catering]. *Visnyk DonDUET*, no. 1 (1999): 79-85.

УДК 331.103

МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ КАДРІВ

ДАРЧЕНКО Н. Д.

УДК 331.103

Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плінністю кадрів

Мета статті полягає в дослідженні можливості управління плінністю персоналу сучасного підприємства через застосування мотиваційного моніторингу та у визначенні деяких методичних аспектів формування системи моніторингу плінності персоналу. Розглянуто сутність, завданості та основні напрями мотиваційного моніторингу на підприємстві, запропоновано його класифікацію. Доведено актуальність проблеми плінності кадрів на підприємствах країни та можливість управління нею через застосування мотиваційного моніторингу. Запропоновано методичні засади моніторингу плінності персоналу підприємства. Наведено результати застосування мотиваційного моніторингу в управлінській практиці реального підприємства для аналізу та вивчення плінності кадрів, які свідчать, що моніторинг плінності кадрів, розробка і впровадження на цій основі програми управління плінністю кадрів, вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємства дозволять підвищити ефективність бізнесу, впровадити проактивну політику відносно персоналу, стати привабливим працедавцем на ринку праці. Напрямами подальших досліджень – опрацювання та вдосконалення організаційно-технічних аспектів мотиваційного моніторингу і розробка рекомендацій щодо застосування його результатів з метою розвитку чинного мотиваційного механізму підприємства.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний моніторинг, реальна та потенційна плінність кадрів, лояльність персоналу, моніторинг плінності персоналу.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Дарченко Наталія Дмитрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Шкадінова, 72, Донецька обл., м. Краматорськ, 84313, Україна)

E-mail: darnd@ukr.net

УДК 331.103

Дарченко Н. Д. Мотивационный мониторинг как инструмент управления текучестью кадров

Цель статьи заключается в исследовании возможности управления текучестью персонала современного предприятия путем применения мотивационного мониторинга и в определении некоторых методических аспектов формирования системы мониторинга текучести персонала. Рассмотрена сущность, задачи и основные направления мотивационного мониторинга на предприятии, предложена его классификация. Доказана актуальность проблемы текучести кадров на предприятиях страны и возможность управления нею путем применения мотивационного мониторинга. Предложены методические принципы мониторинга текучести персонала предприятия. Приведены результаты применения мотивационного мониторинга в управленческой практике реального предприятия для анализа и изучения текучести кадров, которые показывают, что мониторинг текучести кадров, разработка и внедрение на этой основе программы управления текучестью кадров, совершенствование мотивационного механизма управления предприятием позволят повысить эффективность бизнеса, ввести проактивную политику по отношению к персоналу, стать более привлекательным работодателем на рынке труда. Направлением дальнейших исследований – проработка и усовершенствование организационно-технических аспектов мотивационного мониторинга и разработка рекомендаций по применению его результатов с целью развития действующего на предприятии мотивационного механизма.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный мониторинг, реальная и потенциальная текучесть кадров, лояльность персонала, мониторинг текучести персонала.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Дарченко Наталья Дмитриевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия, Донбасская государственная машиностроительная академия (ул. Шкадинова, 72, Донецкая обл., г. Краматорск, 84313, Украина)

E-mail: darnd@ukr.net

UDC 331.103

Darchenko N. D. Motivational Monitoring as a Tool of Managing Fluctuation of Personnel

The goal of the article lies in the study of a possibility to manage fluctuation of personnel at a modern enterprise through application of the motivational monitoring and in identification of some methodical aspects of formation of the system of monitoring the fluctuation of personnel. The article considers the essence, tasks and main directions of motivational monitoring at an enterprise and offers its classification. It proves urgency of the problem of fluctuation of personnel at enterprises of the country and a possibility of its management through application of the motivational monitoring. It offers methodical principles of monitoring of fluctuation of personnel of an enterprise. It provides results of application of the motivational monitoring in managerial practice of a real enterprise for analysis and study of fluctuation of personnel, which show that monitoring of fluctuation of personnel, development and introduction on its basis of the programme of management of fluctuation of personnel, improvement of the motivational mechanism of management of an enterprise would allow increase of business efficiency, introduce the proactive practice with respect to the personnel, and become a more attractive employer in the labour market. The direction of further studies is development and improvement of organisational and technical aspects of the motivational monitoring and development of recommendations on application of its results with the aim of development of the motivational mechanism that exists at an enterprise.

Key words: motivation, motivational monitoring, real and potential fluctuation of personnel, loyalty of personnel, monitoring of fluctuation of personnel.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Darchenko Nataliya D. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics, Donbass State Academy of Machine Building (vul. Shkadinova, 72, Donetskaya obl., Kramatorsk, 84313, Ukraine)

E-mail: darnd@ukr.net