

# ІЄРАРХІЧНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА АКТИВНО-АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ

© 2018 ПРОХОРОВА В. В., ДАВИДОВА О. Ю.

УДК 658.012.2

JEL Classification: O31

Прохорова В. В., Давидова О. Ю.

## Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах

*Мета статті* – формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах у сучасних ринкових умовах. У статті розглянуто зміст аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства та сутнісну характеристику інтуїтивізму, що є аналітично-інтуїтивною платформою формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Сформовано сукупність складових функціональної стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства та перелік їх альтернатив. Визначено етапи вибору альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. За результатами проведеного дослідження сформовано активно-адаптивну ієрархічну систему стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

**Ключові слова:** управління, розвиток, інноваційне управління розвитком підприємств, стратегія, адаптивність, активність.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

**Прохорова Вікторія Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

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

**ORCID:** 0000-0003-2552-2131

**Давидова Оксана Юрїївна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** davydova\_oks@ukr.net

**ORCID:** 0000-0003-3045-9464

УДК 658.012.2

JEL Classification: O31

## Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Иєрархическая система стратегий инновационного управления развитием предприятий гостинично-ресторанного хозяйства на активно-адаптивной основе

*Цель статьи* – формирование иєрархической системы стратегий инновационного управления развитием предприятий гостинично-ресторанного хозяйства на активно-адаптивной основе в современных рыночных условиях. В статье рассмотрены содержание анализа хозяйственной деятельности предприятий гостинично-ресторанного хозяйства и сущностная характеристика интуитивизма, что является аналитически-интуитивной платформой формирования иєрархической системы стратегий инновационного управления развитием предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Сформирована совокупность составляющих функциональной стратегии инновационного управления развитием предприятий гостинично-ресторанного хозяйства и перечень их альтернатив. Определены этапы выбора альтернатив стратегии инновационного управления развитием предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. По результатам проведенного исследования сформирована активно-адаптивная иєрархическая система стратегий инновационного управления развитием предприятий гостинично-ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** управление, развитие, инновационное управление развитием предприятий, стратегия, адаптивность, активность.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

**Прохорова Виктория Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и организации деятельности

UDC 658.012.2

JEL Classification: O31

## Prokhorova V. V., Davydova O. Yu. The Hierarchical System of Strategies for Innovative Management of the Development of Hotels and Catering Enterprises on an Active Adaptive Basis

*The aim of the article* is forming a hierarchical system of strategies for innovative management of the development of hotels and restaurant enterprises on an active adaptive basis under modern market conditions. The article considers the content of the analysis of the economic activity of hotels and restaurant enterprises and the intrinsic characteristic of intuitionism, which is an analytical and intuitive platform for the formation of a hierarchical system of strategies for innovative management of the development of hotels and restaurant enterprises. A set of components of the functional strategy of innovative management of the development of hotels and restaurant enterprises and a list of their alternatives is formed. The stages of choosing alternatives to the strategy of innovative management of the development of hotels and restaurant enterprises are determined. Based on the results of the study, an active adaptive hierarchical system of strategies for innovative management of the development of hotels and restaurant facilities is formed.

**Keywords:** management, development, innovative management of enterprise development, strategy, adaptability, activity.

**Fig.:** 5. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 13.

**Prokhorova Viktoriia V.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

*E-mail:* vkprohkorova@gmail.com

*ORCID:* 0000-0003-2552-2131

**Давыдова Оксана Юрьевна** – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

*E-mail:* davydova\_oks@ukr.net

*ORCID:* 0000-0003-3045-9464

*E-mail:* vkprohkorova@gmail.com

*ORCID:* 0000-0003-2552-2131

**Davydova Oksana Yu.** – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

*E-mail:* davydova\_oks@ukr.net

*ORCID:* 0000-0003-3045-9464

**Вступ.** У нестабільних умовах господарювання не-ефективна діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства вимагає якісних змін. Такими змінами виступає формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Проте перед керівництвом підприємств стоїть питання вибору таких тактичних і стратегічних напрямів інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що будуть максимально ефективними та матимуть довгостроковий позитивний ефект.

Отже, за умови формування інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства як економічними системами може бути отриманий ефективний результат діяльності підприємства, а саме найголовніше буде задоволений попит споживачів, що дасть можливість розширити ринки, вийти на нові конкурентні ринки, отримувати додатковий дохід.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дослідження теоретико-методичних засад у сфері стратегії розвитку підприємства присвячена низка праць вітчизняних і закордонних учених. Серед них можна виділити роботи В. Андрієнка [1], І. Ансоффа [2], О. Ареф'євої [3], Л. Богуш [4], А. Воронкової [5], В. Герасимчук [6], Т. Дяченко [7], М. Кизим [10], А. Міщенко [8], В. Пономаренко [9, 10], М. Портер [11], О. Пушкар [9], О. Тридіа [9; 10], В. Проценко [12], В. Чобіток [12], З. Шершньова [13].

Ними розглядалася сутність стратегії підприємства, її види та ієрархія, розроблялися підходи до її розробки та реалізації. Окрім того, значна увага приділялася формуванню спеціального методичного інструментарію у сфері стратегічного управління підприємством. Але відмінність бачення щодо того чи іншого аспекту стратегічного управління не надає можливості застосовувати підприємствами готельно-ресторанного господарства сучасних наукових розробок у ході своєї діяльності.

**Мета статті** – формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах у сучасних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Темпи зміни зовнішнього середовища часто не дозволяють підприємствам готельно-ресторанного господарства своєчасно реагувати на них. У цьому разі зростає частота появи несподіваних і непередбачуваних для підприємства загроз. Інноваційне управління підприємствами готельно-ресторанного госпо-

дарства у таких умовах вимагає застосування дієвих підходів у сфері стратегічного управління. Це значною мірою дозволить здійснювати активно-адаптаційне управління підприємством за рахунок швидкого пристосування до умов функціонування та створити передумови стабільного їх розвитку.

Підприємствами готельно-ресторанного господарства обов'язково для підсилення своїх конкурентних переваг і виходу на нові ринки необхідно формувати стратегії розвитку, з урахуванням відбору стратегічних альтернатив.

Аналітично-інтуїтивною платформою формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є принципи аналізу та інтуїтивізм.

Аналіз господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є самостійною галуззю наукових знань, що має свій зміст (рис. 1).

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

Принцип оперативності та своєчасності варіантів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в тому, що аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства має здійснюватися лише тоді, коли виникає потреба виявити причини недоліків у роботі підприємства та розробити шляхи підвищення ефективності господарської діяльності. Оперативність і своєчасність означає вміння чітко та швидко проводити аналіз, продукувати ефективні управлінські рішення за рахунок пропорційності, паралельності, безперервності, ритмічності, підвищення якості інформації та методів аналізу тощо.

Принцип забезпечення співвідношення варіантів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає порівнянність показників за розміром, властивістю, термінами, методами одержання інформації та умовами застосування об'єктів аналізу й іншим умовам. Визначає взаємодію між варіантами аналізу діяльності на основі отриманих результатів діяльності при досягненні головних цілей підприємства.

Принцип кількісної визначеності аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає кількісне вираження параметрів і умов забезпечення порівнянності та оптимізації альтернативних варіантів управлінського рішення, зв'язків між

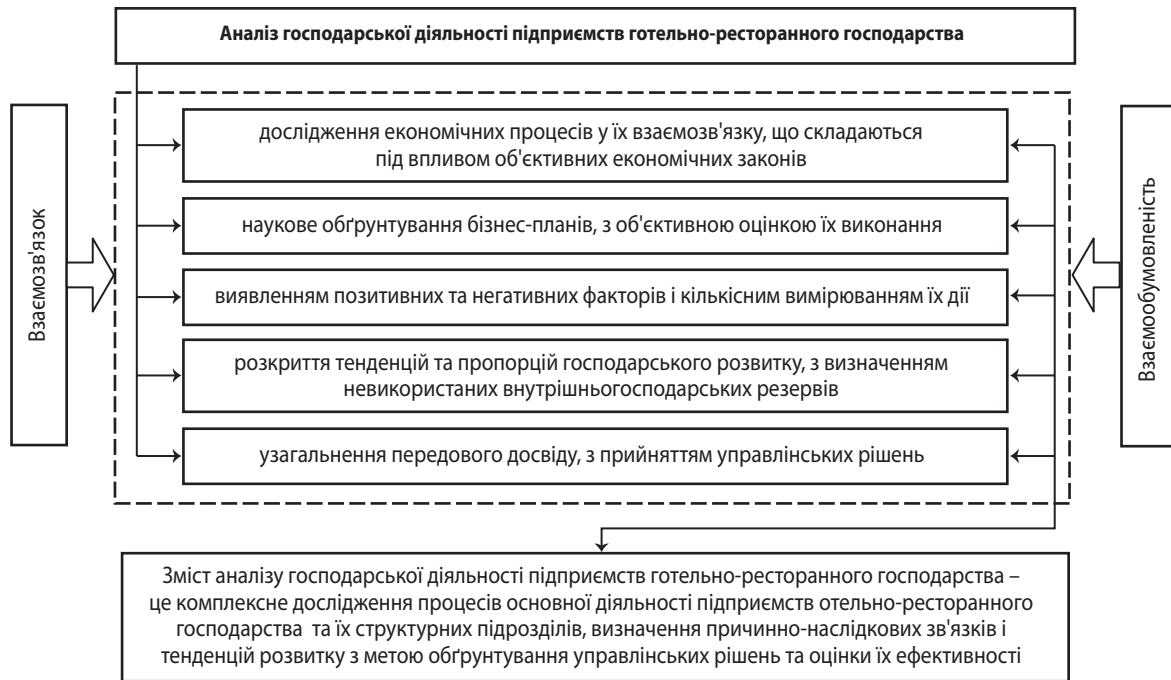


Рис. 1. Зміст аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

компонентами системи менеджменту та ступеня невизначеності і ризику при прийнятті рішення.

Принцип ранжування факторів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає визначення мети та формування засобів щодо її досягнення, з обов'язковим виділенням основних напрямків при використанні методів факторного аналізу та структуризації проблеми.

Принцип єдності аналізу та синтезу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає розклад на складові частини аналізованих складних явищ, предметів із метою вивчення їх властивостей та подальшого їх розгляду в цілому у взаємозв'язку та взаємозалежності.

Формулювання закону єдності аналізу та синтезу: кожна матеріальна система – живий організм, соціальна організація прагне налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій. Швидкість і результат зміни залежать від діапазону зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища системи. Зміни або перетворення системи можуть мати як позитивний, так і негативний характер залежно від зміни навколишнього середовища системи і часу перетворення [4; 8; 11].

Отже, принципи аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є ґрунтовною основою формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Наступним напрямом формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є інтуїтивізм, основою якого є творчість, раціональність, догадка, ейдетичність, емпіричність, емоційність, розсудження (рис. 2).

Інтуїтивне мислення являє собою найвищу аналітико-синтетичну здатність людського мозку, що є основою формування ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства шляхом продукування інноваційних рішень управлінського характеру.

Стратегія підприємств готельно-ресторанного господарства має декілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які формують стратегію підприємства.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства характерна чотирирівнева ієрархічна система стратегій, яка складається з корпоративної (генеральної), ділової (конкурентної), функціональної та оперативної стратегій. Кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для формування нижчого рівня стратегії та визначає рівень їх обмежень.

Детально розглянемо сутність кожного рівня ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Корпоративна (генеральна) стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства – описує загальне спрямування розвитку підприємства. Включає в себе розробку загальної мети, визначення шляхів і засобів досягнення мети, визначення конкретних деталізованих цілей і контроль за досягненням мети підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Ділова (конкурентна) стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства забезпечує довготривалі конкурентні переваги

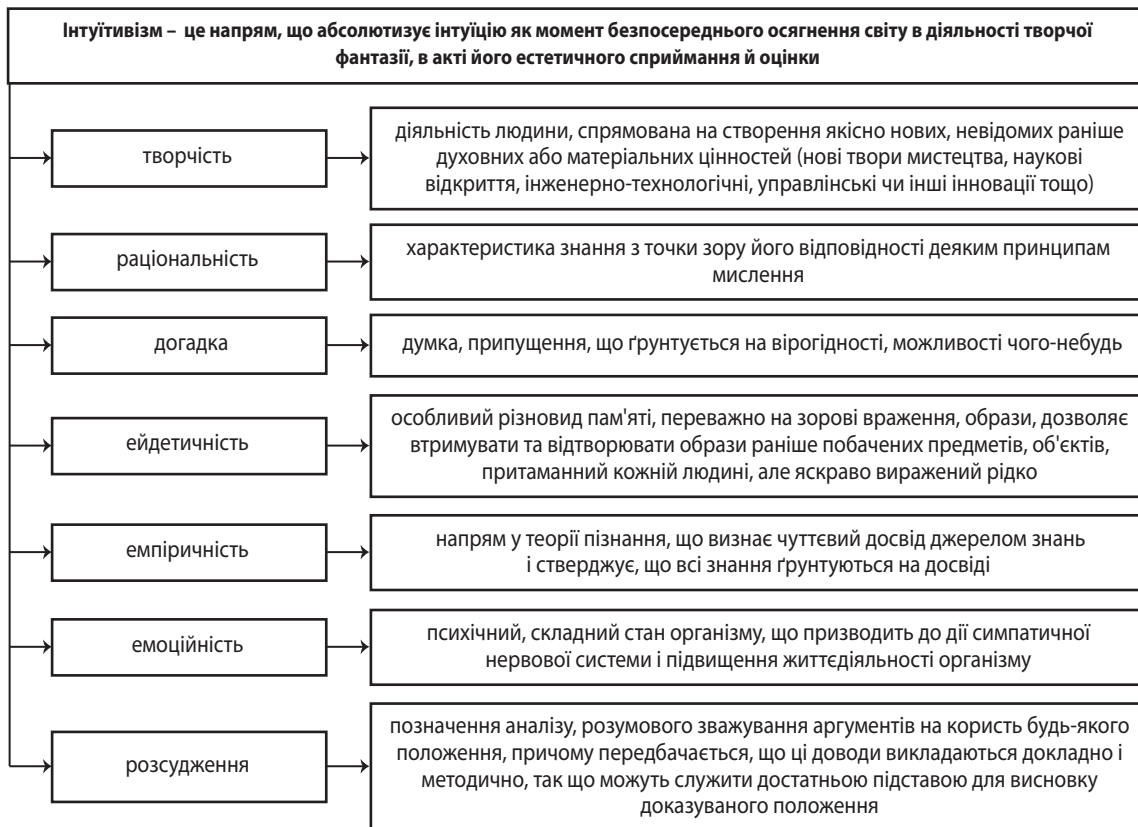


Рис. 2. Сутнісна характеристика інтуїтивізму

підприємства готельно-ресторанного господарства. Ділова стратегія полягає у визначенні корпоративної місії, своєчасної реакції на прояви екзогенних та ендогенних чинників, рішенні конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент для підприємств готельно-ресторанного господарства.

Функціональна стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства описує конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства готельно-ресторанного господарства, включає в себе стратегії маркетингу, виробництва, екологічну, фінансову, інноваційну та соціальну (рис. 3).

Оперативна стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства використовується під час вирішення щоденних, стратегічно важливих, оперативних завдань у змісті функціональних спрямувань підприємства готельно-ресторанного господарства.

Сутність оперативної стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у проведенні рекламних заходів, виплаті заробітної плати, закупівлі сировини, управлінні запасами та транспортуванні, погашенні зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів і банками, розрахунках з покупцями за продану продукцію або надані послуги.

Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства мусить мати активний характер для досягнення мети, характеризуватися постійним розширенням діяльності підприємства, розробляти та впроваджувати

інноваційні види продукції та послуг, постійно випереджати конкурентів. Ця наступальна та експансивна політика дасть можливість підприємствам готельно-ресторанного господарства постійно розширювати ринки та підвищувати свій рівень конкурентоспроможності.

Активна наступальна стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є дуже ризиковою та пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомий результат, завдяки випуску унікальної інноваційної продукції або послуги та зайняти домінуючі позиції в галузі.

Кожний рівень ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має бути адаптивним, а саме мати інтегровану систему обґрунтування пристосованих до особливостей мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, які є основою формування методологічного базису реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення підприємствами готельно-ресторанного господарства цільового стану і положення на ринку.

Адаптація ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має бути спрямована на виокремлення нерациональної роботи, підпорядкування кожного процесу на підприємстві готельно-ресторанного господарства задоволенню вимог споживача, досягнення найвищої якості продукції і послуг та формування інноваційного управління розвитком підприємств тощо.



Рис. 3. Сукупність складових функціональної стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно обирати ефективну стратегію свого розвитку із сукупності стратегічних альтернатив.

Альтернативність стратегій – це сукупність варіантів стратегій, які дають змогу підприємствам готельно-ресторанного господарства досягти цілей у межах обраного напрямку, з урахуванням обмежень на використання існуючих ресурсів.

Особливим «фільтром», за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив, є стратегічний аналіз. Він застосовує формальні моделі, кількісні методи, творчий аналіз, який враховує специфіку підприємств готельно-ресторанного господарства, аналітичні та інтуїтивні здібності менеджерів [2; 5; 10].

Кожний вид базових стратегій мусить мати стратегічні альтернативи, тобто резервні стратегії, які здатні максимально підвищувати довгострокову ефективність підприємства готельно-ресторанного господарства.

Етапи вибору альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено на рис. 4.

Перелік альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства наведено у табл. 1.

Адекватність стратегії повинна полягати в максимальному врахуванні національних і регіональних особливостей та конкретних економічних ситуацій, відповіда-

ти або збігатися з будь-якими параметрами, задовольняти певним цілям підприємств готельно-ресторанного господарства.

За результатами проведеного дослідження сформовано активно-адапційну ієрархічну систему стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, що наведено на рис. 5.

Більшість економістів дійшли висновку, що вихід із кризи буде пов'язаний з виникненням ще однієї хвилі нововведень в управлінні розвитком підприємств, здатних надавати довготривалий стимул наступному періоду зростання. Саме інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, як правило, довготривале і передбачає чітке бачення перспективи їх розвитку.

Формування напрямів цієї діяльності, з урахуванням перспективи, являє собою процес розробки стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Своєю чергою, комплексний характер стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає не тільки охоплення всіх функціональних напрямів, а і рівнів.

Загалом формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є складним процесом, що потребує від управлінського персоналу конкретних знань, вмінь і навичок.

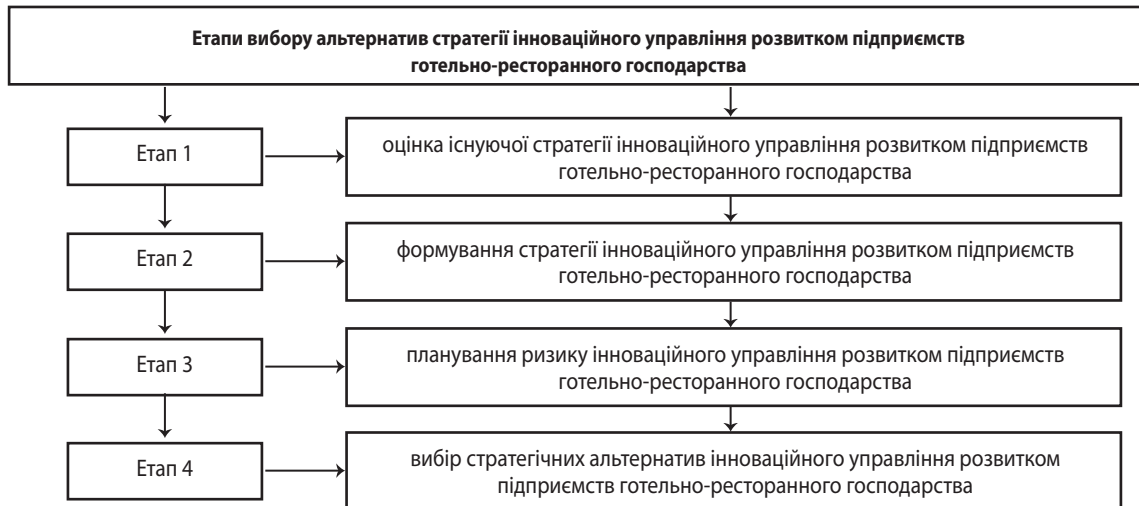


Рис. 4. Етапи вибору альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

Таблиця 1

**Перелік альтернатив стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства**

Альтернативи стратегії	Складові альтернативи стратегії
Стратегії виживання	Зміна товарної політики
	Зміна маркетингової політики
	Жорстка економія всіх видів ресурсів
	Удосконалення системи інноваційного управління
Стратегії стабілізації	Економія ресурсів
	Ревізія витрат, консолідація, оновлення
	Відновлення доходу, зменшення витрат
	Стабілізація: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, проникнення на ринок, географічна експансія
	Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна,
	Міжорганізаційне співробітництво та кооперація
	зовнішньоекономічна діяльність
Стратегії вертикальної інтеграції – стратегія незалежності та дезінтеграції	Вигідніше звертатися до незалежних фахівців
	Пропонована сфера діяльності не є ключовою
	Знижується ризик дії змін прихильностей споживачів
	Є можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках бізнесу
	Прискорюються дії щодо вдосконалення структури інноваційного управління тощо

Але варто зауважити, що процес формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має постійний та безперервний характер, оскільки умови постійно змінюються, а отже, стратегічний план необхідно регулярно коригувати.

До процесу формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно залучати всі функціональні служби, спеціалістів і керівників всіх рівнів, а також експертів і науковців.

Збір та аналіз інформації для формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства включає в себе такі завдання: моніторинг середовища підприємств готельно-ресторанного господарства, обробка отриманої інформації, представлення аналітично-інформаційного матеріалу, створення системи регулярного перегляду стратегічного плану інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства і забезпечення цього процесу, створення бази даних.

База даних – це комплексна інформаційна характеристика господарства. Вона формується в результаті цільо-

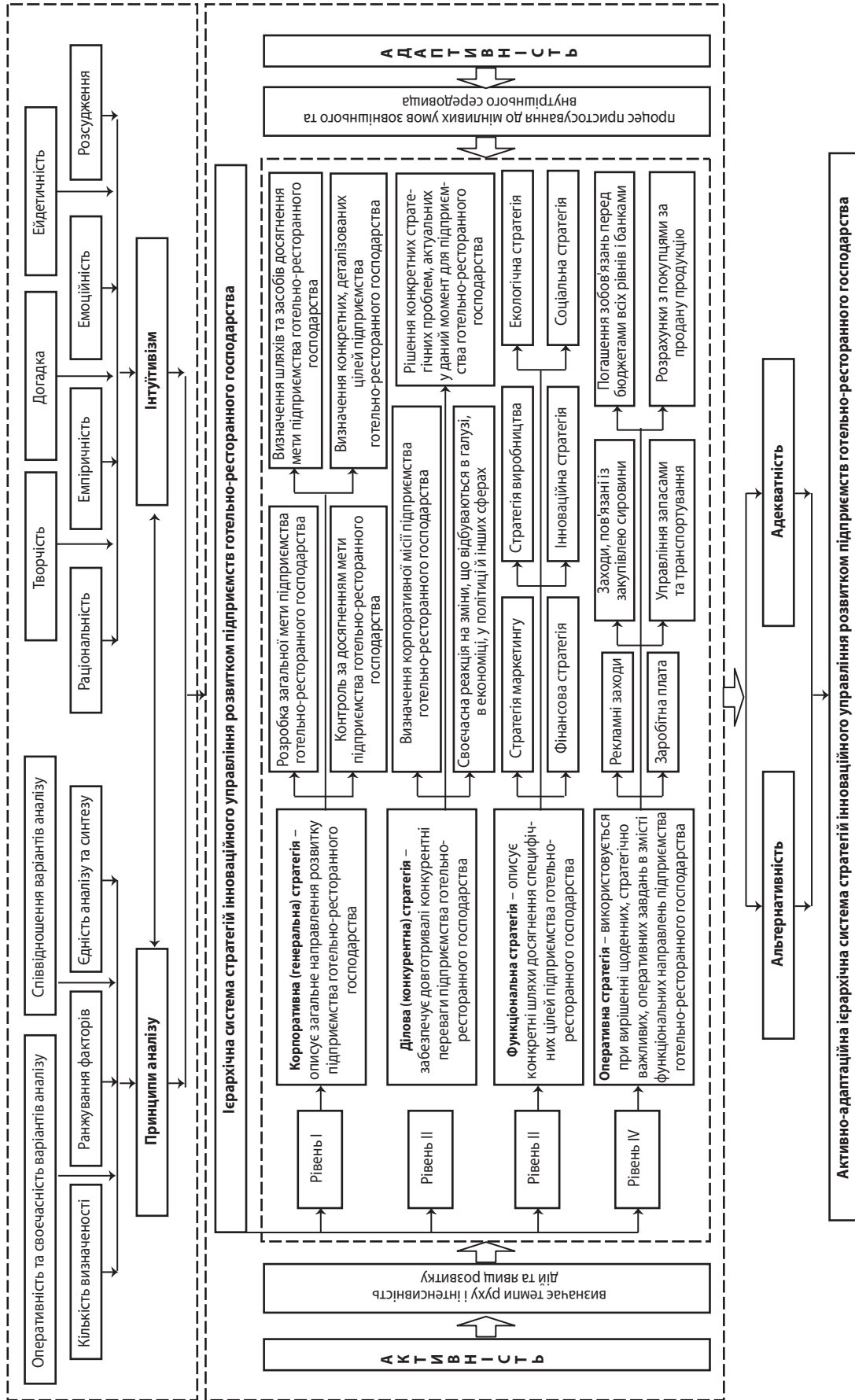


Рис. 5. Активно-адаптивна ієрархія системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства

вого збору з усіх можливих джерел, це процес перетворення сукупності даних на стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку і реалізацію стратегічного плану інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Інформація є одним із надзвичайно цінних ресурсів підприємства. Її оцінюють за багатьма параметрами, основними з яких є: обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність, цінність [2; 5; 7].

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання та скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Успіх будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку власне позицію зайняло підприємство готельно-ресторанного господарства. Формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від організаційного рівня розробки самої стратегії.

Різниця між сильною і слабкою стратегією інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, підприємство готельно-ресторанного господарства може сподіватися на більш високий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги підприємство готельно-ресторанного господарства ризикує поступитися більш сильним конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.

Стратегічна єдність та координація дій різних напрямів функціональної сфери діяльності підсилюють стратегію інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

**Висновок.** Отже, роль активно-адаптаційної ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в підтримці загальної ділової стратегії та його конкурентоспроможності. Крім цього, значення активно-адаптаційної ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей. Таким чином, активно-адаптаційна ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки стратегії і досягнення цілей та місії підприємства готельно-ресторанного господарства.

Головна відповідальність за формування стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства зазвичай покладається на керівників. Під час виконання стратегії інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства керівник працює в тісному контакті зі своїми заступниками і найчастіше обговорює основні питання з експертами та фахівцями цієї галузі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Андриєнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 1999. 416 с.
3. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. № 3. С. 107–111.
4. Богуш Л. Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні. *Туристично-краєзнавчі дослідження*. 2004. Вип. 5. С. 135–155.
5. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : ЛНУ, 2000. 310 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
7. Дяченко Т. А. Особенности разработки стратегий фирм в условиях глобализации. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2006. № 02(1). С. 71–74.
8. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 366 с.
9. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. 640 с.
10. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с.
12. Прохорова В. В. Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків : УІПА, 2015. 291 с.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

## REFERENCES

- Andriienko, V. M. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy realnoho sektoru ekonomiky: mekhanizmy, metody, modeli* [Strategic management of enterprises of the real sector of the economy: mechanisms, methods, models]. Donetsk: DonNU, 2012.
- Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [A new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.
- Arefieva, O. V. "Kontseptualni osnovy adaptivnoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom pidpriemstv" [Conceptual bases of adaptive management of operation and development of enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 3 (2012): 107-111.
- Bohush, L. H. "Pidkhody do formuvannia stratehii rozvytku turystychnoi industrii v Ukraini" [Approaches to the development of the tourism industry development strategy in Ukraine]. *Turystychno-kraieznachchi doslidzhennia*, no. 5 (2004): 135-155.
- Dyachenko, T. A. "Osobennosti razrabotki strategiy firm v usloviyakh globalizatsii" [Features of the development of firms' strate-



gies in the context of globalization]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. *Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, no. 02 (1) (2006): 71-74.

Herasymchuk, V. H. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання* [Strategic management of the enterprise. Graphic simulation]. Kyiv: KNEU, 2000.

Mishchenko, A. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentri navch. lit., 2004.

Ponomarenko, V. S., Pushkar, O. I., and Trydid, O. M. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Strategic management of enterprise development]. Kharkiv: Vyd-vo KhDEU, 2002.

Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy* [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2003.

Porter, M. *Stratehiia konkurentsii* [Competition Strategy]. Kyiv: Osnovy, 1998.

Prokhorova, V. V., Protsenko V. M., and Chobitok, V. I. *Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannya* [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment]. Kharkiv: UIPA, 2015.

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Vyd-vo KNEU, 2004.

Voronkova, A. E. *Strategicheskoye upravleniye konkurentosposobnym potentsialom predpriyatiya: diagnostika i organizatsiya* [Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization]. Lugansk: LNU, 2000.