

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

©2021 ЛИТВИН Н. Ю.

УДК 338.922.304

JEL: O39; M21

Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг

У статті розглянуто сутність формування конкурентних переваг підприємства за рахунок інноваційного розвитку та управління інноваційним потенціалом. Визначено чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності передбачає систематизацію всіх чинників, які впливають на неї, та їх подальший аналіз у розрізі окремого підприємства. Першочерговим при цьому є виділення чинників прямої дії, що формують конкурентні переваги та, відповідно, конкурентоспроможність підприємства. Головними принципами інноваційного управління підприємством мають бути: постійне прогнозування ситуації на ринку капіталів, товарів і послуг, планування дій і передбачення кризових обставин; уникнення технологічного відставання та, як наслідок, його попередження; системне втілення інновацій в усіх, зокрема взаємопов'язаних, сферах діяльності підприємства; безперервне інвестування в людський капітал, інновації; отримання конкурентних переваг. Визначено, що конкурентні переваги є результатом взаємодії ресурсів підприємства, без яких воно не може формувати свою конкурентоспроможність. У системі конкурентних переваг важливо виділяти ті з них, які є фундаментом переваг підприємства в цілому. Забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства має реалізуватися в рамках дії механізму управління його конкурентоспроможністю, який являє собою систему інструментів, методів, важелів та стимулів, що використовуються для формування й утримання конкурентних переваг. Інструментами такого управління виступають способи впливу на господарську діяльність підприємства, а саме: фінансові, економічні, організаційні та технологічні складові. Автором запропоновано основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі інноваційного управління та розвитку. Визначено нові технології, впровадження яких дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства. Основними напрямками зміцнення позицій підприємств на ринку повинні бути управління витратами, забезпечення інноваційного та зрівноваженого розвитку, обґрунтування та впровадження новітніх технологій.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, конкурентні переваги, інноваційне управління, підприємство, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-303-309>

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Литвин Наталія Юріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри теорії та практики туризму і готельного господарства, Київський університет туризму, економіки і права (вул. Генерала Жмаченка, 26, Київ, 02192, Україна)

E-mail: lytvyn.nataliia.y@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7800-8668>

UDC 338.922.304

JEL: O39; M21

Lytvyn N. Yu. Innovative Management of the Strategic Benchmarks of Competitive Advantages

The article examines the essence of forming competitive advantages of enterprise due to innovative development and management of innovation potential. The factors that influence the level of competitiveness of enterprise are determined. Ensuring competitiveness involves the systematization of all factors that impact it and their further analysis in the context of a separate enterprise. The priority is the allocation of direct action factors that form competitive advantages and, accordingly, the competitiveness of the enterprise. The main principles of innovative enterprise management should be: constant forecasting of the situation in the market of capital, goods and services, planning of actions and anticipation of crisis circumstances; avoidance of technological lagging and, as a result, its prevention; systematic implementation of innovations in all, including the interrelated, spheres of activity of enterprise; continuous investment in human capital, innovations; gaining competitive advantages. It is determined that competitive advantages are the result of interaction of enterprise resources, without which enterprise cannot form its competitiveness. In the system of competitive advantages, it is important to allocate those that are the basis of the advantages of the enterprise as a whole. Ensuring sustainable competitive positions of enterprise should be implemented within the framework of the mechanism of management of its competitiveness, which is a system of instruments, methods, levers and incentives used to form and maintain competitive advantages. The instruments of such management are means to influence the economic activity of enterprise, namely: financial, economic, organizational and technological components. The author suggests the main directions of increasing the competitiveness of enterprises on the basis of innovative management and development. Novel technologies have been identified, the implementation of which will increase the competitiveness of enterprise. The main directions of strengthening the position of enterprises in the market should be cost management, ensuring the innovative and balanced development, substantiation and introduction of the latest technologies.

Keywords: innovation, innovation activity, competitive advantages, innovative management, enterprise, innovation potential, competitiveness, innovative development.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Lytvyn Nataliia Yu. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Tourism and Hospitality, Kyiv University of Tourism, Economics and Law (26 Henerala Zhmachenka Str., Kyiv, 02192, Ukraine)

E-mail: lytvyn.nataliia.y@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7800-8668>

У сучасних умовах господарювання особливого значення для підприємств набуває пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг, у тому числі на основі детального аналізу сучасних течій і концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства, дослідження та опису процесів впровадження інновацій і методів їх генерування всередині підприємств. Досвід розвинених країн свідчить, що конкуренція виступає важливим чинником стимулювання господарської діяльності підприємства на ринку, яке проявляється в таких його основних конкурентних перевагах, як: розширення асортименту та підвищення якості продукції, зниження витрат, вихід на нові ринки та галузі, застосування нової техніки та технології, стабілізація фінансово-економічного розвитку, що забезпечує успішне функціонування підприємства в умовах конкуренції. Саме тому актуальності набувають питання дослідження інноваційного управління підприємством при формуванні стратегічних конкурентних переваг як інструменту конкурентної боротьби.

На даний час питання підвищення конкурентоспроможності продукції, а також впливу на неї інноваційної діяльності перебуває в центрі уваги як вітчизняних, так і закордонних учених, а саме: О. В. Ареф'євої, С. Т. Пілецької [1], Л. В. Балабанової [2], З. В. Юринця [3], М. Портера [4], З. М. Побережної [5], І. М. Мягких [6], М. Є. Рогози [7], І. А. Павленко [8], В. П. Соловйова [9] та ін. Так, на думку, Л. В. Балабанової, система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна ґрунтуватися на моніторингу конкурентного середовища підприємства, що включає підсистему оцінки факторів конкурентного середовища підприємства, підсистему оцінки рушійних сил ринку, підсистему оцінки стану конкурентного середовища підприємства [2].

Згідно з класичним визначенням М. Портера «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [4].

На думку В. П. Соловйова, здійснення інновацій здатне зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі, істотно покращуючи якість виробничого процесу у сферах діяльності підприємства [9]. Однак на сьогоднішній день вплив інноваційного управління на формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств потребує більш повного дослідження.

Метою статті є дослідження впливу інноваційної діяльності на формування стратегічних орієнтирів конкурентних переваг і конкурентоспроможність підприємств у цілому.

За сучасних умов розвитку світової економіки підприємствам доцільно в загальній стратегії свого розвитку застосовувати комплекс інновацій у всіх сферах його життєдіяльності. Інноваційний розвиток

має бути найважливішою стратегічною ціллю підприємства, а не просто функціональним напрямом чи завданням, а саме: формування стратегічних орієнтирів управління конкурентними перевагами має перерости в перспективний напрям і враховувати особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із важливих завдань на підприємстві є розроблення й обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку, яка дасть можливість досягнення певного рівня конкурентних переваг, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності. Провідний досвід багатьох підприємств свідчить про потребу глобальних інновацій як рушійної інноваційної діяльності й активності. Саме глобальні інновації різних рівнів (світового, галузевого тощо) створюють фундамент для інтелектуального капіталу підприємства.

Інновації, які створюють довготермінові конкурентні переваги, є основою підтримки інноваційної активності нижчого порядку. На *рис. 1* наведено напрями розвитку інноваційної діяльності підприємства та формування конкурентних переваг.

Вибір виду інновацій підприємствами характеризує вищий рівень формування цінностей і спонукає до зміцнення рівня конкурентоспроможності. Очевидно, що існує потреба створення комплексного підходу до розгляду, координації процесів поєднання окремих інновацій у межах інноваційної діяльності та організації стратегічного інноваційного управління та розвитку.

Кожне підприємство орієнтується на вибір і застосування тих інновацій, які забезпечуватимуть ефективне функціонування внутрішнього середовища підприємства відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Застосування інновацій на підприємстві спонукає його до створення нової, влучної бізнес-моделі, формує нові форми та методи планування, організації, регламентування праці та виробництва, а також активізації роботи щодо здійснення мотивації та постійного оцінювання результатів діяльності.

Функціональною ціллю інноваційної політики є отримання та підтримка економічної стійкості підприємства як цілісної економічної системи в постійних трансформаційних процесах на ринку та в економіці. Досягти сформульованої цілі можна завдяки:

- ✦ підвищенню інноваційної активності через впровадження сучасного техніко-технологічного забезпечення на визначених бізнес-процесах;
- ✦ адаптивності до змін із набуттям нових компетенцій і конкурентних переваг;
- ✦ підтримання ефективності інноваційної діяльності та раціонального використання інноваційного потенціалу як передумови набуття неповторних конкурентних цінностей для споживача та в балансі із їхніми вартостями;

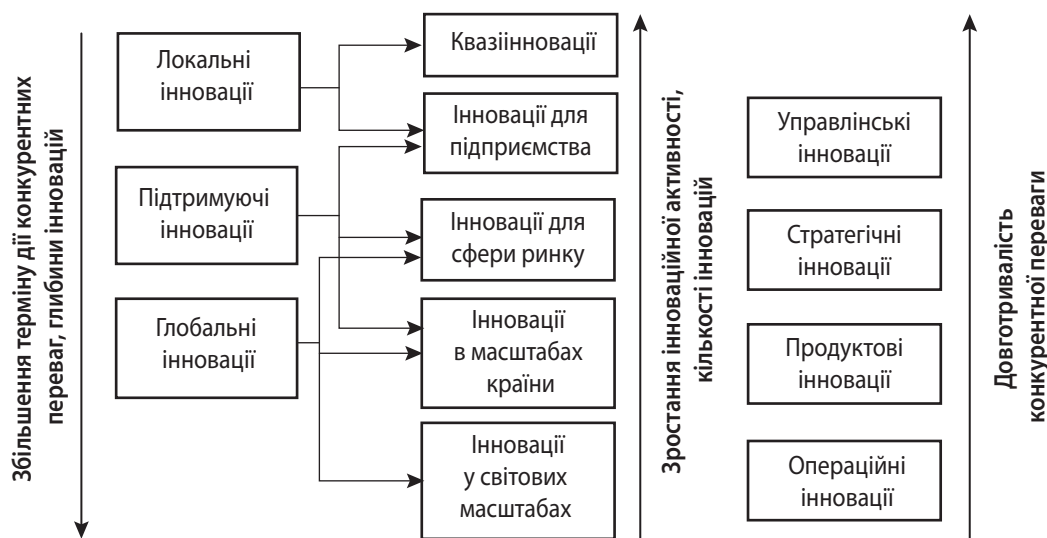


Рис. 1. Напрями розвитку інноваційної діяльності підприємства та формування конкурентних переваг

Джерело: авторська розробка.

- ✦ диверсифікації ризиків за напрямами діяльності та рівнями управління, функціональними стратегіями із використанням здатності оптимізувати ризики на підставі оперативного переміщення ресурсів на «вузькі» місця при виникненні загроз, які явні та можливі для здійснення вчасної адаптації.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є основою для розробки заходів щодо його розвитку. Модернізація виробничої сфери за умов підвищення його конкурентоспроможності в аспекті адаптації до зовнішніх умов може бути розділена за такими напрямами:

- ✦ роботизація виробничо-технологічних операцій;
- ✦ автоматизація контролю виробничо-технологічних операцій;
- ✦ використання більш ефективного та інноваційного обладнання;
- ✦ вдосконалення виробничих операцій;
- ✦ автоматизація планування та забезпечення виробничих завдань, впровадження інновацій у виробничий процес [13].

Інноваційний розвиток, як результат успішної діяльності підприємства, дає змогу віднайти якнайкраще застосування інтелектуальних ресурсів, прогресивних методів управління, підвищити рівень їх конкурентоспроможності (рис. 2). Саме розробка інноваційної політики є цілісним, постійно оновлюваним процесом здійснення інноваційної діяльності, яка спирається на ринково-маркетингову, техніко-виробничу, кадрово-компетентнісну політику в поєднанні із організаційною структурою та корпоративною культурою.

Таким чином, система управління інноваціями на підприємствах повинна включати основні елемен-

ти впливу на ефективність використання ресурсів підприємства та відобразити взаємозв'язок з процесами розвитку інноваційного потенціалу [11].

Підприємству для підвищення рівня конкурентоспроможності та управління інноваційним розвитком необхідно забезпечити такі умови:

- ✦ успішно конкурувати в перспективі зможуть ті підприємства, які зорієнтують свою діяльність у бік створення унікальних товарів чи формування ринків для задоволення існуючих чи вироблення нових потреб у споживачів, особливої корпоративної (інноваційної) культури та продукування знань, основою якої є розвиток інноваційного потенціалу;
- ✦ необхідно змінити організаційну структуру на більш гнучку та формувати вміння до швидкого реагування й адаптації відносно змін зовнішнього середовища;
- ✦ створити умови для інтелектуалізації управлінської праці на підставі застосування диджиталізації, реалізації принципу адаптивності на всіх рівнях створення доданої вартості;
- ✦ слід посилити увагу до забезпечення економічних інтересів комерційно-виробничого, кадрового, інноваційно-інвестиційного характеру, а також покращення задоволення інтересів стейкхолдерів.

У процесі управління інноваційними ресурсами потрібно мінімізувати вартість ресурсів, їх склад і структуру, при цьому обґрунтувати необхідність резервування [10], оскільки їхня обмеженість обумовлює появу небезпек виробничого характеру та втрат ринкових позицій через перебої постачання та можливу нестачу продукції на ринку.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається наявними в нього конкурентними пере-

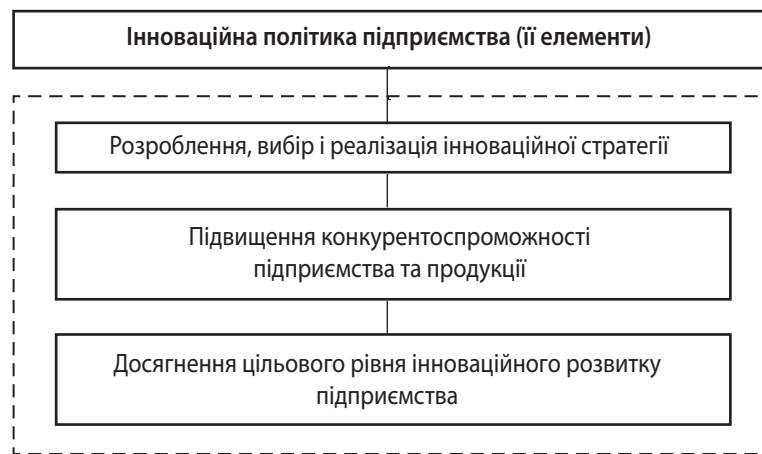


Рис. 2. Інноваційна політика підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка.

вагами, що пов'язані з перевагами продукції, яку воно виготовляє, а також перевагами, що виникають у результаті виробництва та переробки. Перший тип конкурентних переваг залежить від якісних, кількісних і вартісних параметрів ресурсів, виробленої продукції та товару, з якими підприємство виходить на ринок. Натомість вміння ефективно комбінувати переваги продукції, перетворюючи їх на переваги підприємства, забезпечують стійкі довготривалі конкурентні позиції підприємства в умовах невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Такі переваги формуються у сфері управління підприємством.

До цього доцільно застосовувати «концепцію ієрархічної побудови цільових призначень, яка має ґрунтуватися на засадах відповідності визначених цілей можливостям підприємства до реструктуризаційних перетворень. Вона включає вдосконалення функцій управління, впровадження нових управлінських технологій, використання ключових компетенцій співробітників» [12, с. 133]. Саме реструктуризація є методом, застосовуючи який, підприємства можуть сконцентрувати увагу та ресурси як на «вузьких» місцях виду діяльності, так і функціонально напрямку згідно з наявною організаційною структурою.

Забезпечення конкурентоспроможності передбачає систематизацію всіх чинників, які впливають на неї, та їх подальший аналіз у розрізі окремого підприємства. Першочерговим при цьому є виділення чинників прямої дії, що формують конкурентні переваги та, відповідно, конкурентоспроможність підприємства. На *рис. 3* відображено схему впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства.

Забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства має реалізуватися в рамках дії управління його конкурентоспроможністю, яке являє собою систему інструментів, методів, важелів і стимулів, що використовуються для формування й утри-

мання конкурентних переваг. Інструментами такого управління виступають способи впливу на господарську діяльність підприємства, а саме: фінансові, економічні, організаційні та технологічні складові. До важелів управління конкурентоспроможністю (тобто, до характеристик, зміна яких забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності) віднесено ефективність, ризиковість та імідж, що впливають на переваги підприємства в цілому, а також ціну, якість, доступність, поінформованість споживачів, що визначає переваги окремих видів продукції. Основними напрямками зміцнення позицій підприємств на ринку повинні бути управління витратами, забезпечення інноваційного та зрівноваженого розвитку, обґрунтування та впровадження новітніх технологій.

Головні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств, зорієнтованих на інноваційний розвиток та інноваційну діяльність, наведено в *табл. 1*.

Процес управління інноваційним розвитком підприємства зорієнтований на посилення наявних конкурентних переваг або сприяння формуванню нових. Цей процес має передбачати:

- ✦ діагностування процесу управлінням інноваційним потенціалом: інтегрований підготовчий узагальнений висновок щодо стану фактичного та гіпотетичного інноваційного потенціалу підприємства;
- ✦ планування (стратегічне, тактичне та оперативне) процесу управління інноваційним потенціалом підприємства (встановлення орієнтирів, цілей, темпів зростання), розроблення рішень щодо термінів, виконавців і послідовності виконання процесу з метою досягнення намічених результатів;
- ✦ система стимулювання персоналу на загальному й індивідуальному рівнях, яка зорієнтована на ініціативу та підтримку сумлінного

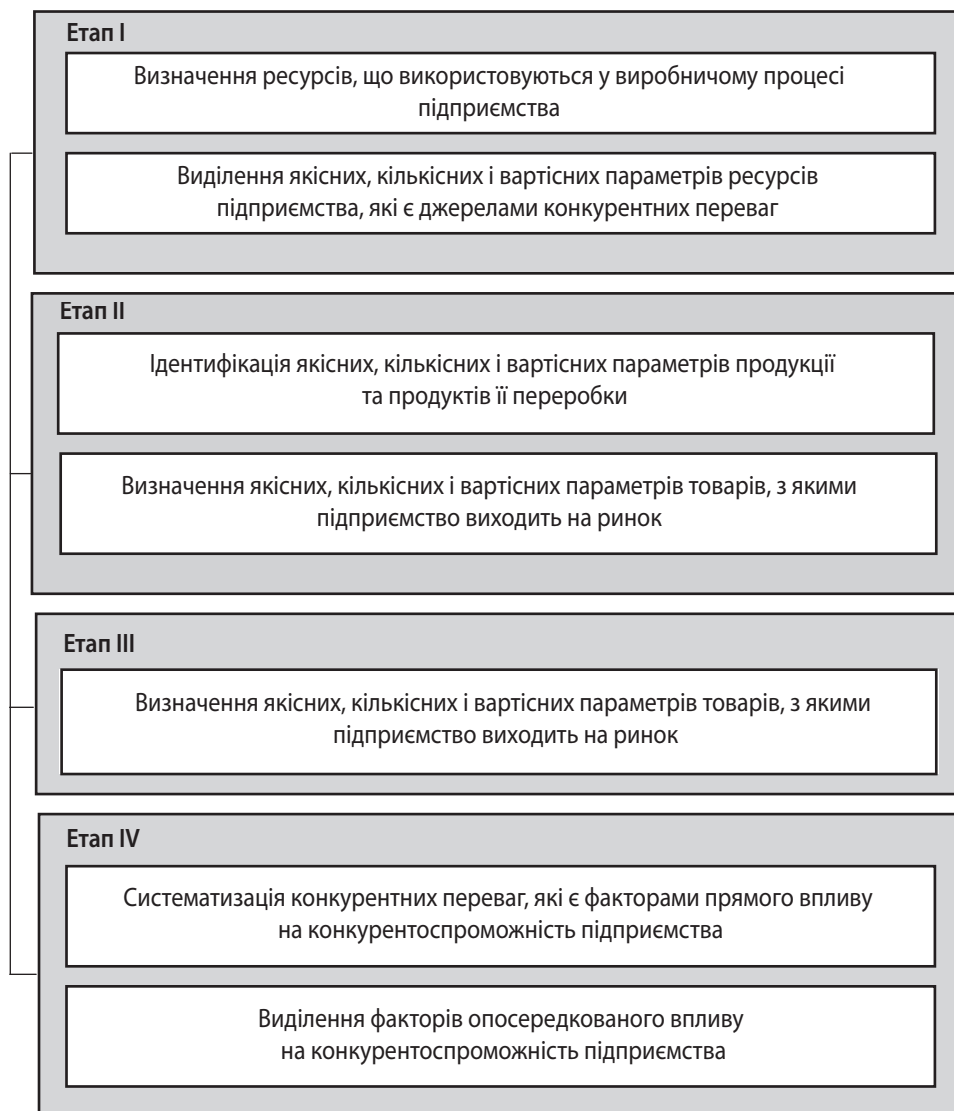


Рис. 3. Послідовність впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: авторська розробка.

виконання працівниками обов'язків на основі моральної (інноваційної культури) та матеріальної зацікавленості;

- ✦ організування процесу та забезпечення управління інноваційним потенціалом підприємства, що передбачає розв'язання питань завершальної оптимальної структури потенціалу, регламентування та врегулювання дій виконавців, налагодження підтримки процесу оптимального розвитку інноваційного потенціалу;
- ✦ моніторинг і контролювання процесу управління інноваційним потенціалом підприємства.

Отже, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства потребує концентрації уваги на вдосконаленні процесу управління інноваційним потенціалом і розвитком та запровадженні інновацій; виявленні відхилень від бажаного стану потенціалу; формуванні системи управління інноваційним потенціалом.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови ринкової економіки обумовлюють потребу підприємств у виконанні функцій щодо визначення збалансованих шляхів самостійного виживання та розвитку, що ставить перед керівництвом підприємств завдання з опанування засад стратегічного управління на інноваційних засадах. Серед заходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, особливе місце має належати окресленню напрямів оптимального вибору інноваційної стратегії щодо виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408–415. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf

Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі інноваційного управління та розвитку

№ з/п	Ознака	Напря́м
1	Удосконалення організаційної структури, корпоративної культури	Створення на підґрунті підприємств інноваційних високотехнологічних стартапів, які втілюють інноваційну діяльність; ефективність визначається через кількість впроваджених інновацій і посилення іміджевих позицій
2	Підвищення ефективності управлінської діяльності	Формування системи управління інноваційним розвитком на базі обґрунтування пріоритетних напрямів підприємств, системи управління щодо усунення перешкод інноваційного розвитку та опору змінам, що забезпечує вчасну підтримку ресурсами підприємств, розроблення та реалізацію проєктів на цифровій основі
3	Втілення інновацій у бізнес-процеси, технологічні ланцюжки підприємства	Інноваційний розвиток на підставі втілення поліпшуючих інновацій, загальні витрати на втілення яких є дещо нижчими, ніж на інші види інновацій, водночас економічний ефект є вищим
4	Забезпечення економічних інтересів	Упровадження нових технологій і модернізація наявного обладнання, що сприятиме підвищенню якості товарів і надання послуг, можливого розширенню сегментів ринку, отриманню більшої вигоди від продажів і рентабельності діяльності, що дозволить формувати конкурентну для інвесторів дивідендну політику

Джерело: авторська розробка.

- Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк, 2008. 147 с.
- Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.
- Портер М. Э. Конкуренция / пер. с англ. М. : ИД «Вильямс», 2005. 608 с.
- Побережна З. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 29–31. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3677&i=5>
- Мягих І. М. Теоретико-методичний підхід до комплексної оцінки інвестиційної діяльності авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2016. № 1. С. 110–116. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161_110-116.pdf
- Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 3. С. 91–96. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48399182.pdf>
- Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 248 с.
- Соловйов В. П. Інноваційна діяльність як системний процес у конкурентній економіці : дис. ... д-ра екон. наук : 08.02.02. Київ, 2006. 558 с.
- Щедровицкий Г. П. Методология и философия управленческой деятельности: основные понятия и принципы. М.: Путь, 2003. Т. 5. 288 с.
- Вергал К. Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2008. № 19. С. 27–28.
- Ареф'єв С. О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. *Менеджер*. 2014. № 2. С. 129–134.
- Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. No. 4. P. 116–128. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>

REFERENCES

- Arefiev, S. O. "Restructuryzatsiia pidpriemstva: pidkhody, sutnist, skladovi" [Enterprise Restructuring: Approaches, Essence, Components]. *Menedzher*, no. 2 (2014): 129-134.
- Arefieva, O. V., and Piletska, S. T. "Prostorovo-adaptyvnyi pidkhid do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [The Spatial-Adaptive Approach to Formation of Competitive Strategy of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 5 (2018): 408-415. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf
- Balabanova, L. V., and Krivenko, A. V. *Upravleniye konkurentosposobnostyu predpriyatij na osnove marketinga* [Marketing-based Enterprise Competitiveness Management]. Donetsk, 2008.
- Kwilinski, A. "Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy". *Marketing and Management of Innovations*, no. 4 (2018): 116-128. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>
- Miahkykh, I. M. "Teoretyko-metodychnyi pidkhid do kompleksnoi otsinky investytsiinoi diialnosti aviatsiinoho pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Approach to the Integrated Assessment of Aviation Enterprise Investment Activities]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 1 (2016): 110-116. https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161_110-116.pdf
- Pavlenko, I. A. *Innovatsiine pidpriemnytstvo u transformatsiinii ekonomitsi Ukrainy* [Innovative Entrepreneurship

in the Transformational Economy of Ukraine]. Kyiv: KNEU, 2007.

Poberezhna, Z. M. "Metodychne zabezpechennia ot-siniuvannia efektyvnosti zakhodiv z pidvyshchennia konkurentospromozhnosti aviakompanii" [Methodical Providing Evaluation of the Effectiveness of Measures to Improve the Competitiveness of Airlines]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1 (2017): 29-31. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3677&i=5>

Porter, M. E. *Konkurentsiya* [Competition]. Moscow: ID «Vilyams», 2005.

Rohoza, M. Ye., and Verhal, K. Yu. "Teoretychni aspekty formuvannia modeli stratehichnoho innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Theoretical Aspects of Forming a Model of Strategic Innovative Development of the Enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirny-*

choho universytetu, no. 3 (2008): 91-96. <https://core.ac.uk/download/pdf/48399182.pdf>

Shchedrovitskiy, G. P. *Metodologiya i filosofiya upravlencheskoy deyatelnosti: osnovnyye ponyatiya i printsipy* [Methodology and Philosophy of Management Activity: Basic Concepts and Principles], vol. 5. Moscow: Put', 2003.

Soloviov, V. P. "Innovatsiina diialnist yak systemnyi protses u konkurentnii ekonomitsi" [Innovation as a Systemic Process in a Competitive Economy]: *dys. ... d-ra ekon. nauk* : 08.02.02, 2006.

Verhal, K. Yu. "Teoretyko-metodolohichni osnovy rozrobky stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Bases of Development of Strategy of Innovative Development of the Enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 19 (2008): 27-28.

Yurynets, Z. V. *Formuvannia innovatsiinykh stratehii* [Formation of Innovation Strategies]. Lviv: SPLOM, 2016.

УДК 005.73:658(477)

JEL: D22; D23; M14; M21; Z30

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

© 2021 ХАРЧИШИНА О. В., ТРУШКІНА Н. В.

УДК 005.73:658(477)

JEL: D22; D23; M14; M21; Z30

Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг

Успішний розвиток організаційної культури сприяє підвищенню ефективності фінансово-економічної діяльності підприємств у сфері готельного бізнесу, рівню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Тому в сучасних умовах функціонування підприємств усе більшої актуальності набувають проблеми трансформації їх організаційної культури. Мета статті полягає в емпіричному дослідженні особливостей організаційної культури підприємств з надання готельних послуг. Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, експертне опитування, узагальнення, систематизація, структурно-логічний. У статті викладено результати проведеного експертного опитування з метою виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, тенденцій та шляхів розвитку організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг в Україні. Виконано оцінку ефективності розвитку організаційної культури підприємств. Розрахунки свідчать, що обстежені підприємства з надання готельних послуг мають середній рівень розвитку організаційної культури (0,664), оскільки значення інтегрального показника знаходиться в межах 0,5–0,75. У результаті дослідження встановлено, що основу організаційної культури українських підприємств у сфері готельного бізнесу формують такі ключові принципи, як лідерство керівництва, застосування клієнтоорієнтованого підходу, залучення й заохочення персоналу, впровадження цифрових технологій та інформаційних систем.

Ключові слова: підприємство, готельний бізнес, організаційна культура, особливості, оцінювання, експертне опитування, результативність, ефективність, пріоритетні напрями, трансформація, цифрові навички.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319>

Табл.: 5. **Бібл.:** 46.

Харчишина Олена Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7305-841X>

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1977789/nataliia-trushkina/>

UDC 005.73:658(477)

JEL: D22; D23; M14; M21; Z30

Kharchyshyna O. V., Trushkina N. V. Features of Organizational Culture of Enterprises in the Sphere of Hotel Services

The successful development of organizational culture contributes to the improvement of the efficiency of financial and economic activities of enterprises in the sphere of hotel business, the level of competitiveness and investment attractiveness. Therefore, in the current conditions of enterprises operation, the problems of transformation of their organizational culture are becoming increasingly relevant. The article is aimed at empirical exploration of features of the organizational culture of hotel services enterprises. To achieve this aim, the following general scientific research methods were used: analysis and synthesis, expert survey, generalization, systematization, structural-logical method. The article presents the results of the carried out expert survey in order to identify modern problems, barriers, features, trends and ways of development of organizational culture of enterprises in the sphere of hotel services in Ukraine. An evaluation of the efficiency of development of organizational culture of enterprises was made. Calculations show that the surveyed hotel services enterprises have an average level of organizational culture development (0.664), since the integral indicator is in the range of 0.5–0.75. As result of the research, it is determined that the basis of the organizational culture of Ukrainian enterprises in the sphere of hotel business is formed by such key principles as leadership of managers, application of a client-oriented approach, involvement and concern of staff, introduction of digital technologies and information systems.