

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала:	студентка групи ЕкмМ-12з Гравс Юлія Русланівна	_____
Науковий керівник:	кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Виклюк Мар'яна Іванівна	_____
Рецензент:	кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму Грицишин Анна Тарасівна	_____

Львів – 2022

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри менеджменту

_____ проф. Кундицький О. О.
« ____ » _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу магістра
Гравс Юлії Русланівни

1. Тема роботи: «Інноваційні стратегії в системі менеджменту підприємства» затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

2. Термін подання завершеної роботи: 01 грудня 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи:

1. Малюта Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
2. Ковач М. Й. Концептуальні основи інноваційного розвитку санаторно-курортного господарства регіону ;Економіка і регіон : ПолтНТУ. 2011. №3 (30). С. 58–63.
3. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6128>
4. Sotiriadis M. Suggesting a framework for innovation management in the industry of wellness tourism and spas. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure. 2016. Vol. 5, no. 4. URL: http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_26_vol_5__4_correct.pdf.

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):

Розділ 1. Теоретико-методичні засади інноваційної стратегії підприємств

Розділ 2. Оцінка діяльності “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я” з позиції необхідності розробки інноваційної стратегії в системі менеджменту

Розділ 3. Формування та реалізація інноваційної стратегії в системі менеджменту “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я”

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):

- рисунки, таблиці
- організаційна структура управління ТОВ “Сузір’я”
- SWOT-аналіз санаторію “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Виклюк М. І.		
Розділ 2	доц. Виклюк М. І.		
Розділ 3	доц. Виклюк М. І.		

7. Дата видачі завдання: 01 березня 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент

Гравс Ю.Р.

Науковий керівник

Виклюк М.І.

АНОТАЦІЯ
ГРАВС Юлія Русланівна
Інноваційні стратегії в системі менеджменту підприємства
Львівський національний університет імені Івана Франка

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто поняття інноваційних процесів стратегічного управління, його складові, моделі планування та етапи реалізації інноваційних стратегій в системі управління підприємством. У другому розділі досліджено стан та перспективи інноваційного розвитку лікувально-оздоровчих підприємств України, проведено діагностику інноваційної діяльності санаторію “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я” та обґрунтовано необхідність розробки інноваційної стратегії в системі менеджменту підприємства. У третьому розділі вивчено зарубіжний досвід застосування інноваційних стратегій на лікувально-оздоровчих та основні напрями його адаптації в системі менеджменту національних підприємств, а також запропонована інноваційна стратегія для “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я” та порядок її реалізації.

Кваліфікаційна робота викладена на 106 сторінках, містить 3 розділи, 10 рисунків, 14 таблиць, 45 позицій у списку використаних джерел та 3 додатки.

Ключові слова: інноваційна стратегія, стратегічне управління, інноваційний потенціал, інноваційний проєкт, розробка стратегії, реалізації інноваційної стратегії, інноваційна діяльність лікувально-оздоровчих підприємств.

ANNOTATION
HRAVS Yuliia
Innovative strategies in the enterprise management system
Ivan Franko National University of Lviv

In the first section of the master's thesis, the concept of innovative processes of strategic management, its components, planning models and stages of implementation of innovative strategies in the enterprise management system are considered. In the second section, the state and prospects of the innovative development of medical and health enterprises of Ukraine are investigated, the diagnosis of the innovative activity of the sanatorium "Kvitki polonyny" LLC "Suzirya" is carried out, and the need to develop an innovative strategy in the management system of the enterprise is substantiated. The third section describes the foreign experience of applying innovative strategies in health care and the main directions of its adaptation in the management system of national enterprises is studied, as well as the innovative strategy for "Kvitka poloniny" LLC "Suzirya" and the procedure for its implementation is proposed.

Thesis is set out on 106 pages, contains 3 chapters, 10 figures, 14 tables, 45 items in the list of sources and 3 appendices.

Key words: innovative strategy, strategic management, innovative potential, innovative project, strategy development, implementation of innovative strategy, innovative activity of health care enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	11
1.1. Теоретичні основи та термінологічно-понятійний апарат інноваційних процесів стратегічного управління.....	11
1.2. Роль та сутність інноваційних стратегій в системі управління підприємством.....	19
1.3. Моделі планування та етапи реалізації інноваційних стратегій в системі управління підприємством.....	28
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ “КВІТКИ ПОЛОНІНИ” ТОВ “СУЗІР’Я” З ПОЗИЦІЇ НЕОБХІДНОСТІ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я”	40
2.2. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку підприємств лікувально-оздоровчого туризму в Україні.....	47
2.3. Діагностика інноваційної діяльності підприємства та обґрунтування необхідності використання інноваційної стратегії в діяльності “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я”.....	56
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ “КВІТКИ ПОЛОНІНИ” ТОВ “СУЗІР’Я”	71
3.1. Зарубіжний досвід застосування інноваційної стратегії в системі менеджменту підприємств лікувально-оздоровчого туризму та основні напрями адаптації у діяльності досліджуваного підприємства.....	71

3.2. Розробка інноваційної стратегії для “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я” та порядок її реалізації.....	79
3.3. Методичне забезпечення оцінки ефективності інноваційної діяльності закладів санаторно-курортної сфери.....	95
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з ключових факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність є інноваційний характер в системі менеджменту підприємства. Особливо важливим цей чинник є в умовах перехідної національної економіки України, коли інновації слід розглядати як ресурс підвищення конкурентоспроможності продукції окремих підприємств, галузей та господарства в цілому не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародному.

Практично доведено, що стратегічний успіх підприємства залежить від впровадження і реалізації стратегій його інноваційного розвитку.

Реалізація будь-якої стратегії вимагає певних змін на підприємстві, а запровадження змін супроводжується опором, численними проблемами і перешкодами. Майстерність стратегів полягає не тільки у плануванні ефективної стратегії, але і в успішному управлінні процесом стратегічних змін і розвитком підприємства. [27]

Україна має потужний природоресурсний, працересурсний і науковий потенціал. І хоча зараз, в умовах війни, інтерес до неї з боку різних науково-економічних інститутів світового співробітництва знизився, інноваційна діяльність підприємств нашої країни буде розвиватися.

Ось чому проблема використання і впровадження інноваційних стратегій на підприємствах зараз є досить актуальною. Важливим завданням для сучасних підприємців є розвиток і вдосконалення інноваційної діяльності. Для виконання цього завдання необхідно сформулювати інноваційну стратегію підприємства. Дуже важливо раціонально поставитися до вибору та формування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.

При самостійній розробці інноваційних стратегій компанії повинні вирішувати багато проблем, пов'язаних з науковою діяльністю: дослідження всього ринку

інновацій, аналіз бізнес-можливостей, раціональний стратегічний вибір, впровадження відповідних стандартів тощо.

Основним суб'єктом інноваційної діяльності України сьогодні є підприємства. Проте суб'єктам господарювання потрібна державна підтримка та допомога для поступової зміни структури експортних товарів, пошуку нових перспективних зовнішніх ринків, зняття дискримінаційних обмежень українського експорту на світовому ринку.

Безпосередньо інноваційною діяльністю сьогодні займаються десятки тисяч підприємств і підприємців. Багато з учасників не знайомі з її основами науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Дуже незначною є кількість наукових видань, присвячених саме розробці інноваційних стратегій, їх впливу на загальну ефективність підприємства. Це і зумовило вибір теми дослідження.

Актуальність і значущість окреслених питань зумовили *визначення мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження*. Метою магістерської роботи є розгляд теоретичних і методичних підходів до впровадження інноваційної стратегії підприємства та розробка прикладних рекомендацій до удосконалення зазначеного процесу у “Квітка полонини” ТОВ “Сузір'я”.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні *завдання*:

- дослідити термінологічно-понятійний апарат інноваційних процесів стратегічного управління;
- охарактеризувати роль, сутність, моделі планування та етапи реалізації інноваційних стратегій в системі управління підприємством;
- розглянути зарубіжний та національний досвід застосування інноваційної стратегії в системі менеджменту підприємств лікувально-оздоровчого туризму;
- здійснити організаційно-економічний аналіз “Квітки полонини” ТОВ “Сузір'я”;
- оцінити рівень розвитку інноваційного потенціалу “Квітки полонини” ТОВ “Сузір'я”;
- розробити інноваційну стратегію для “Квітка полонини” ТОВ “Сузір'я”;

- удосконалити методичне забезпечення оцінки ефективності складових інноваційної стратегії “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”.

Об'єктом дослідження є інноваційні процеси стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління розвитком інноваційних процесів “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”.

Дослідницький репозиторій містить нормативно-правові акти в Україні, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно досліджуваного питання, спеціалізовані наукові журнали, матеріали конференцій, тематичні дослідження, фінансові та управлінські звіти “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я”, офіційні сайти даних, а також результати власних досліджень автора.

Дослідження базується на системі загальнонаукових і конкретно-наукових *методів* наукового пізнання, комплексі гносеологічних методів, які безпосередньо зумовлені поставленими цілями і завданнями дослідження. При розгляді основних понять і категорій, які складають теоретичну основу дослідження, використовуються теоретичні узагальнення, аналогії та методи абстрактної логіки. Для визначення переваг та недоліків методичного інструментарію оцінки рівня інноваційного процесу підприємства та діагностики управління “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” використовувати методи аналізу та синтезу, методи узагальнення та систематизації, індукції та дедукції, метод розрахунків, метод аналізу бізнес-середовища (а саме SWOT-аналіз), метод експертних оцінок для наочного представлення отриманих результатів використовувати графічні методи.

Теоретичне значення магістерської роботи полягає в збагаченні теоретичної бази забезпечення розробки інноваційної стратегії досліджуваного підприємства.

Практичне значення роботи полягає в розробці прикладних рекомендацій для удосконалення процесу використання інновацій у “Квітці полонини” ТОВ “Сузір’я”, зокрема щодо удосконалення механізму управління розвитком інноваційного

потенціалу, забезпечення інноваційної безпеки та системи ключових показників ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу товариства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо інноваційної діяльності підприємства, зокрема розроблено інноваційний проєкт для “Квітки полонини” ТОВ “Сузір’я”.

Апробація результатів. За матеріалами дослідження опубліковано тези: Гравс Юлія, Бордун Ореста. «Застосування у менеджменті санаторію «Квітка Полонини» інноваційної програми «лікувально-психологічна реабілітація учасників бойових дій»» Матеріали XVI Наукової міжнародної конференції “Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід” (Львів, 7 жовтня 2022 р.). – Львів, 2022. 312 с. (с. 96-99)

Структура роботи. Відповідно до мети та завдання магістерська робота складається з вступу, трьох частин (перша частина – теорія та методика, друга – аналіз дослідження, третя – рекомендація проєкту), висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи становить 106 сторінок. Робота включає 14 таблиць, 10 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні основи та термінологічно-понятійний апарат інноваційних процесів стратегічного управління

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, важливим є збереження та нарощення потенціалу підприємства, виробництво продукції відповідної якості, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку. Це більшою мірою можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке включає наступні ключові категорії: стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства тощо.

Досліджуючи питання інноваційного розвитку підприємства, є необхідність розмежовувати власне поняття „інновація”, „інноваційний процес” та “інноваційна діяльність”. Інноваційна діяльність сьогодні розглядається як один із факторів економічного розвитку і окремих господарюючих суб’єктів, і держави в цілому. Адже цей факт свідчить про наявність та ефективне використання науково-технічного потенціалу країни і позитивно впливає на імідж на міжнародній арені.

Інновації – це дуже важлива для сучасності економічна категорія, саме вони розглядаються як домінуючий ресурс для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Як ми всі знаємо, це визначення в перекладі з англійської (innovation) відноситься до науково-технічних досягнень, інновацій, як результат впровадження новизни. Однак у 19 столітті культурологи користувалися ним в значенні «впроваджувати певні елементи однієї культури в іншу». Інноваційний процес, у свою

чергу, являє собою ряд етапів, на яких створюється інноваційний продукт (інновація) і виводиться на ринок, включаючи використання капіталу, матеріалів, інтелекту та інших ресурсів. Глибше розуміння природи концепції стало особливо актуальним в останній чверті минулого століття, коли виникли признаки того, що інноваційний процес набагато складніший, ніж вважалося, і що його елементи виходять за межі дослідження і розвитку, завдяючи впливу не тільки на швидкість поширення інновацій, але й на розуміння природи інноваційного процесу. [34]

За Й. Шумпетером виділяли п'ять типів інновацій:

1. Виготовлення нового виробу, або введення нової якості цього виробу.
2. Запровадження нового способу виробництва.
3. Відкриття нового ринку збуту, незалежно від того, чи існував він раніше.
4. Винахід нового джерела постачання сировини та напівфабрикатів.
5. Зміна структури виробництва з метою забезпечення його монопольного становища або усунення монополії конкурента.

У Законі України “ Про інноваційну діяльність” дається таке визначення: “інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери”.

Як зазначається в Стратегічному менеджменті організацій В.П. Сладкевич, «за своєю суттю всі стратегічні заходи, що застосовуються на підприємстві, є інноваційними, тому що вони ґрунтуються на нововведеннях у його економічному, виробничому і збутовому потенціалах» [34].

Класифікація інновацій та інноваційних процесів залежно від розподілу їх за типом нововведення представлені на рис. 1.1. Дана класифікація розмежовує інновації та інноваційні процеси на технічні, економічні, організаційні та соціальні.

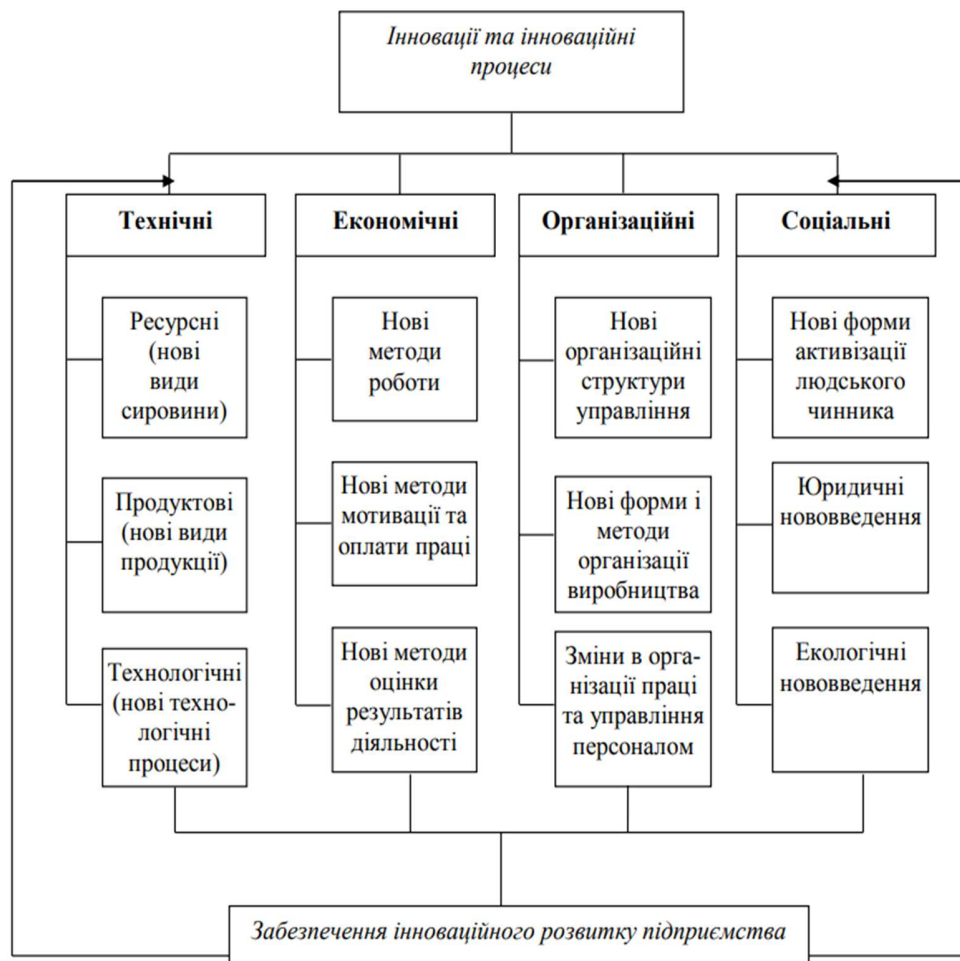


Рис. 1.1. Класифікація інновацій та інноваційних процесів на підприємстві.

[27]

Перша група (технічні інновації) представляє технологічні та продуктові нововведення. Технологічні нововведення – це нові технології виробництва старих або нових продуктів; продуктові – створення нових товарів; для їх виготовлення створюються нові види ресурсів, що характеризуються досягненням високих конкурентних переваг порівняно з подібним товаром, які можуть споживатися у сфері виробництва (засоби виробництва) чи у сфері споживання (предмети споживання).

Економічні інновації включають інновації у сфері фінансово-облікової діяльності, нові методики, нові економічні стимули праці, нові методи і форми заохочень і винагород, аналізу результатів діяльності.

Сутність організаційної інновації полягає в фундаментальній перебудові системи організації виробництва, метою якої є вивчення попиту, прогнозування та організація збуту готової продукції. Вони характеризуються створенням на підприємстві нових служб, підрозділів і відділів управління виробництвом на всіх рівнях, участю в розробці заходів щодо підвищення ефективності, удосконалення методів управління виробництвом і персоналом.

Соціальні інновації включають активізацію нових форм людського фактору, включаючи процеси, які змінюють умови праці, культуру, навколишнє середовище та політику, а також змінюють загальні способи життя.

На практиці різні види інновацій використовуються одночасно і носять комплексний характер. Закономірність розвитку господарства і суспільства в цілому, свідчить, що сьогодні вже недостатньо зосереджувати увагу тільки на окремих інноваційних групах як кінцевому результату інноваційного процесу: нові види продукції, машини, агрегати, приладдя тощо. Поряд з цим необхідний комплексний підхід до вирішення техніко-організаційних і соціальних проблем, які пов'язані з діяльністю технічного оновлення виробництва. У наш час, керуючи нововведеннями на будь-якому рівні, важливо розглядати всі зазначені типи інновацій як комплекс заходів, що забезпечує стратегічний розвиток суспільства.

Однак прийняття рішення щодо використання у виробничий чи обслуговуючий процес конкретної інновації здійснюється не лише з точки зору на абсолютну новизну, а й з огляду доцільності та економічної вигідності її впровадження на підприємстві, на ринку, для певних груп споживачів. Для цього подано класифікацію нововведень в Додатку А.

Виходячи з оглядів літератури, можна спостерігати широке використання шістьох видів інновацій. Загалом, ґрунтуючись на їх простоті, загальному використанні та прийнятті як в наукових колах, так і в бізнесі, різні точки зору можна звести до 2 груп інновацій (рис. 1.2). Обидві групи мають велику схожість між собою.

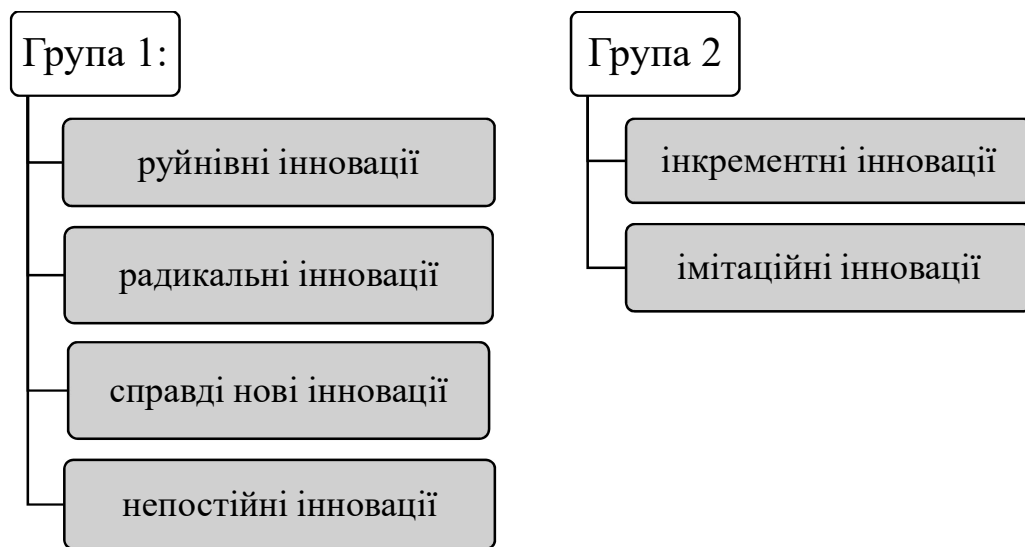


Рис.1.2. Групування інновацій

Щоб обґрунтувати подібність між типами інновацій, кожен елемент описано нижче.

Елементи групи 1:

Радикальні інновації

Радикальні інновації передбачають значні зміни в базових технологіях і методах, створених тими, хто працює за межами основної промисловості та поза існуючими парадигмами. Він включає як технологічну, так і ринкову сторони новизни. Радикальні інновації часто не відповідають загальновизнаному попиту, а натомість створюють попит, який раніше не визнавав споживач. Наприклад, у 70-х роках неможливо було уявити використання комп'ютера вдома, але зараз ринок комп'ютерів становить багатомільярдний комп'ютерний ринок.

Проривні інновації

З точки зору Крістенсена, інновації є руйнівними, якщо вони створюють розриви на ринку. Тобто інновації мають перевернути статус свого ринку за певними ознаками. Ці атрибути розглядаються як різний набір характеристик, продуктивність, цінові атрибути щодо існуючих продуктів і технологій. Приклади включають цифрову фотографію замість плівкової фотографії; міні-комп'ютери, щоб знищити

мейнфрейми або заблокувати невеликі ринкові ніші тощо. Слід зазначити, що проривні інновації трапляються не часто.

Дійсно нові інновації

Дійсно нові інновації зазвичай означають «помірний» інноваційний клас інновацій, визнаний у літературі. Клейншмідт і Купер визначають помірно інноваційні продукти як такі, що «складаються з ліній для фірми, але де продукти не були настільки інноваційними, не будучи новими для ринку, і новими елементами в існуючих для фірми продуктових лініях». Сонг і Монтойя-Вайс класифікують справді нові інновації як «абсолютно нову категорію продукту та/або систему виробництва та доставки».

Непостійні інновації

Непостійна інновація може бути або радикальною інновацією, або справді новою інновацією, залежно від того, на якому рівні (макро/мікро) і на яку S-криву (маркетинг/технологія/обидва) впливає впровадження винаходу на ринок. Непостійні інновації спричиняють вищий ступінь ризику, вимагають від компанії більших зусиль і ресурсів, але зазвичай це єдині типи нових продуктів, за допомогою яких фірма може отримати видатний прибуток або досягти значної конкурентної переваги. Наприклад, для такого виробника електроніки, як ІВМ, розпочати виробництво та продавати вітрові турбіни з їхніми найсучаснішими системами моделювання та моніторингу було б перерваною спробою. Тим не менш, комунальна компанія, яка розробляє та продає ту саму вітрову турбіну, не вважатиметься непостійною.

Радикальні інновації: інновації, які є непостійними, руйнівними та новими на своєму ринку та в його технологіях

Елементи групи 2

Поступові інновації

Поступові інновації визначаються як продукти, які надають нові функції, переваги або покращують існуючу технологію та/або існуючий ринок. Сонг і Монтойя-Вайс демонструють особливості поступових інновацій як адаптацію,

удосконалення та вдосконалення існуючих продуктів і/або систем виробництва та доставки.

Імітаційні інновації

Інновації виникають лише в першій компанії, яка завершила промислові дослідження та розробки, кульмінацією яких є запуск першого продукту на ринках. Це визначення говорить про те, що конкуренти можуть вибрати і використовувати інновацію. Однак імітаційні інновації також важливі, оскільки вони можуть створити зміни в напрямку ринку. Ця зміна може бути спричинена фактичною неспроможністю новаторів використати максимальний потенціал своїх інновацій, а конкурент або компанія, яка працює в зовсім іншому секторі, входить і генерує, що називається імітаційною інновацією, і отримує ринкову віддачу.

Поступові інновації - це інновації, які надають нові функції, переваги, покращують існуючі технології та/або існуючий ринок.

Аналізуючи проблему стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства потрібно звернути увагу і на характерні рисам організації інноваційного процесу. Терміни «інновація» та «інноваційний процес» не тотожні, хоч і близькі за значенням.

Інноваційний процес – це процес повного циклу, що охоплює перетворення наукових знань, наукових ідей, відкриттів і винаходів у нововведення (інновацію). Основоположним для інноваційного процесу є процес створення та освоєння інновацій, який починається з фундаментальних досліджень, спрямованих на отримання нових наукових знань і виявлення найбільш загальних закономірностей, необхідних для створення інновацій.

Спочатку люди думали, що інновація - це послідовний шлях дослідження, винаходу та реалізації винаходу, але насправді це була поява та поширення інновації. Інакше кажучи, згідно з попередніми уявленнями, інновація - це низка послідовних етапів від отримання базових знань до прикладних знань і їх практичного застосування. У майбутньому інноваційний процес починає розглядатися як більш

складна структура, в якій чималу роль відіграють фактори та умови, що виникають і діють поза межами НДДКР, тобто в технологічному та ринковому секторах.

На перший погляд, ці елементи вже наявні у простих лінійних моделях, особливо це стосується маркетингу та самого ринку. Але згідно з новою ідеєю, їх взаємозв'язок відбувається на елементах синергії та зворотного зв'язку, які підвищують активність та ефективність інноваційного процесу та посилюють потенціал системи, спираючись на сприятливі умови, які можуть з'являтися на різних етапах інноваційного процесу внаслідок розвитку науково-технологічної сфери, зміни структури попиту, обсягу ринку, діяльності у сфері маркетингу і збуту.

Однак за сприятливих умов для інновацій та розвитку підприємств також можуть існувати ризики у сфері технологій та ринку. У ці моменти компанії можуть використовувати свої дослідницькі системи для отримання нових знань, які допоможуть подолати проблемні ситуації на будь-якому етапі інноваційного процесу.

Як відомо, поява нових знань створює нові потреби та дає можливість знаходити кращі способи їх задоволення, спонукаючи компанії знаходити, розвивати та впроваджувати інновації.

Модифікована модель інноваційного розвитку підприємства представлена на рис.1.3.

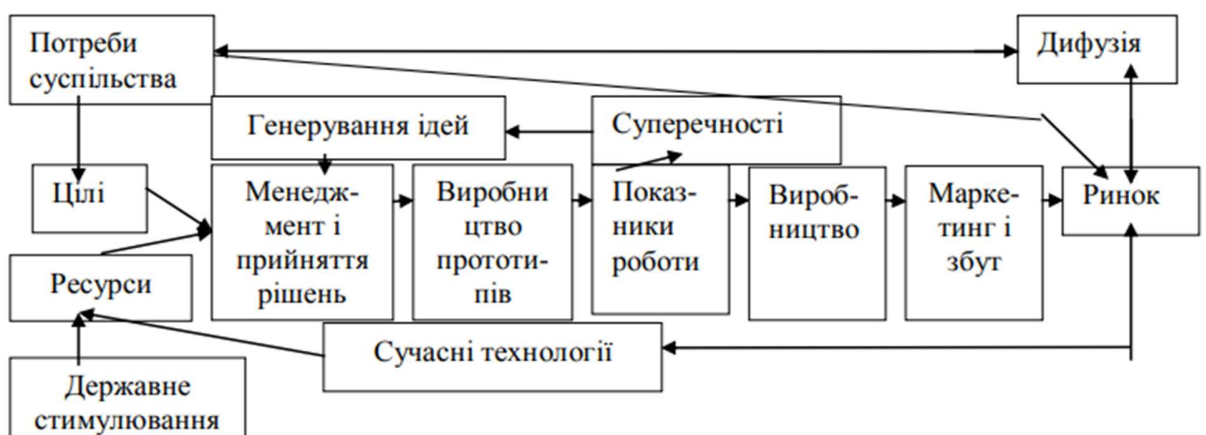


Рис.1.3. Модифікована модель інноваційного розвитку підприємства [27]

Прослідковуємо з рис.1.3, що сучасні технології беззаперечно здійснюють вплив на ресурси підприємства. Державне стимулювання є ще одним вагомим фактором, який створює сприятливе середовище для існування та розвитку інноваційного підприємництва і полягає в здійсненні прямих і непрямих методів державного регулювання.

1.2 Роль та сутність інноваційних стратегій в системі управління підприємством

Необхідність переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку зумовлена виснаженням джерел економічного зростання, зменшенням обсягів капітальних вкладень для відтворення матеріально-технічного забезпечення та освоєння нових знань, а також посилення проблемних завдань щодо збереження потенціалу інноваційної діяльності. Зараз компанії намагаються забезпечити свою конкурентоспроможність за допомогою інновацій. Щоб в компанії велася ефективна робота з інноваціями, необхідно прийняти та реалізувати інноваційну стратегію.

Необхідність підвищення значущості інновацій як основної передумови конкурентоспроможності впливає з нижчезазначеного: [43]

- інновації включають елемент новизни та змін, носять динамічний характер і властивість до розвитку;
- інновації взаємопов'язані з усіма іншими факторами, що впливають на конкурентоспроможність продукту, підприємства, регіону та країни;
- інновації впливають на формування попиту на ринку, який сам по собі є досить важливим чинником посилення конкурентоспроможності.

На основі ретельного аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури можна приступити до наступних визначень інноваційної стратегії:

Інноваційна стратегія – це інноваційний напрямок підходу підприємства до вибору цілей, методів і шляхів повного використання та розвитку інноваційного

потенціалу підприємства. Це напрямок заданої її межі, що визначає потенціал інноваційних стратегій. Як зазначає у своїй дисертації Юринець З.В. «трактування дефініції «інноваційна стратегія», яке розглядається із різних кутів зору, викликало створення різних підходів та протиріч». (табл. 1.1). В Україні існує доволі багато видів економічної діяльності, екстенсивні резерви зростання яких ще не вичерпані. Тому можна говорити про переважно інноваційний характер стратегії забезпечення конкурентоспроможності [41].

Таблиця 1.1

Трактування поняття «інноваційна стратегія»

[41]

Ознака	Трактування поняття	Автори
Діяльність	Цілеспрямована діяльність із визначення основних напрямів, вибору пріоритетів майбутнього розвитку, формування вимог до розвитку підприємства і комплексу заходів для досягнення цілей.	К.Янковський, І. Мухарь
Сукупність інноваційних рішень	Узгоджена сукупність інноваційних рішень, які мають визначальний вплив на діяльність підприємства та довгострокові і нерідко незворотні наслідки.	Н. Завлін, А.К.Казанцев Л. С. Мінделі Д.С.Львов, А.Г.Гранберг, А.П. Егоршин
План змін	Спосіб поведінки (комплексний план змін і порядок ухвалення рішень) у постійно змінних умовах зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, що дає змогу зберегти, зміцнити життєздатність і потенціал підприємства відносно його конкурентів.	В. Сергеев, Е.В.Кіпчарска, Д.К. Подимало

В Україні існує доволі багато видів економічної діяльності, екстенсивні резерви зростання яких ще не вичерпані. Тому можна говорити про переважно інноваційний характер стратегії забезпечення конкурентоспроможності [41].

Головною ознакою інноваційної стратегії можна назвати синергію двох напрямів впливу, перший з яких спрямований на міжнародне оточення і сприяє

підвищенню конкурентоспроможності країни серед інших учасників міжнародної арени ринку, а другий – на забезпечення внутрішньої оптимізації вітчизняної економіки. [36]

Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої

Створення інноваційної стратегії – складний процес. Різні автори висловлюють безліч варіантів інноваційних стратегій. Сабадка та Ковач розглядають інноваційну стратегію як невід’ємну частину загальної стратегії, яка сприяє досягненню інноваційних цілей. Інші вчені наголошують на необхідності враховувати ряд факторів. За її словами, метою створення інноваційних стратегій є знаходження балансу між потенціалом для інновацій, підприємства та всіх відповідних факторів внутрішнього середовища. [22]

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує різноманітні питання планування та втілення в життя інноваційних проектів та програм, які спрямовані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства. [13]

Необхідність розробки інноваційної стратегії виникає зазвичай при неочікуваних змінах у зовнішньому середовищі підприємства (організації, об’єднання). [8]

Необхідність у інноваційній стратегії виникає і під час соціально-політичних змін, які впливають на зміни у вимогах з боку суспільства, а це в свою чергу змушує підприємства різко змінювати свої орієнтири. [40]

В літературі виділяють різну кількість інноваційних стратегій. Класично інноваційні стратегії підприємства поділяють на: активну (наступальну, експансивну) та пасивну (захисну, оборонну). Найбільш досконалу класифікацію видів інноваційної стратегії підприємства дає Х. Фріман. Він виділяє шість основних видів інноваційних стратегій підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні види інноваційних стратегій підприємства

Вид стратегії	Сутність стратегії
Наступальна	У ситуаціях швидких стрибкоподібних змін, досягнення випередження або збереження лідерства
Захисна	Збереження позиції є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволяє за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на провідні позиції (заміна нерентабельної продукції, стимулюванні ціни, скорочення строків в підготовці товарів)
Імітаційна	Повна імітація дій лідерів на ринку і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу
Залежна	Тип стратегічної поведінки, за якої характер технологічних змін залежить від політики інших фірм, які виступають як «батьківські» фірми в коопераційних технологічних зв'язках
Традиційна	Використовують в умовах безперервних і поступових змін ринку
«За нагодою»	У довгостроковий період часу пов'язана з швидким опануванням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства

Наступальна інноваційна стратегія охоплює такі елементи: активні НДДКР, що орієнтуються на маркетинг; стратегію злиття; стратегію придбання.

Ця стратегія включає:

- 1) Тісний зв'язок компанії зі світовими науково-технічними досягненнями;
- 2) Наукові розробки, які безпосередньо залежать від власного фінансування та впровадження компанії;
- 3) Здатність компанії швидко реагувати та адаптуватися до нового технічні навички. [13]

Але наступальна інноваційна стратегія є ризикованою, тому більшість компаній, які можна класифікувати як високоінноваційні, дотримуються захисної стратегії. Захисні інноваційні стратегії відображають реакцію компанії на поведінку конкурентів і пов'язані з освоєнням нових технологій і тим самим виходом на нові ринки.

Захисна стратегія вимагає від компаній:

- 1) Висока ліквідність;
- 2) надавайте велике значення навчанню свого персоналу та рекламі;
- 3) Високі наукові знання та значні зусилля дослідників;
- 4) надає великого значення аналізу досягнень і помилок кооперативних компаній;
- 5) Виводити свою продукцію на ринок, надаючи технічну підтримку обслуговування та обслуговування.

Найважливішим фактором реалізації оборонної стратегії є отримання патентів. Оборонні компанії є споживачами патентів і постачальниками прибутку "форвардних" компаній. [12]

Імітаційна інноваційна стратегія пов'язана з копіюванням технології виробництва фірми-піонера. Використання цієї стратегії не далеко від першого використання фундаментальних інновацій і часто пов'язане з отриманням ліцензії на виробництво такого продукту.

Покладання на інноваційну стратегію є стратегічним актом, у якому характер технологічних змін залежить від політики інших фірм, які діють як «материнські компанії» у кооперативних технологічних відносинах.

Здебільшого «залежна» компанія виконує субпідрядні роботи і не змінюється власної продукції, оскільки вимоги до якості продукції формулює головне підприємство. Серед цих компаній вимоги до розробки науково-технічних характеристик мінімальні.

Традиційна інноваційна стратегія означає, що технологічні зміни на підприємстві відсутні. Дана стратегія передбачає усвідомлену відмову від оновлення продукції внаслідок детального аналізу ринкової ситуації і стану конкурентів, але не виключає власне інноваційної поведінки, оскільки пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції.

Інноваційна стратегія «за нагодою» у довгостроковий період часу пов'язана з швидким опануванням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але різноманітними потребами. [24]

Характерною ознакою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», бо перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але різноманітними потребами. Ця стратегія ефективна тільки тоді, коли є першим кроком до інших стратегій. Без цього такий тип стратегічної поведінки є безперспективним. Використання інноваційних стратегій у менеджменті підприємств має як плюси і мінуси зазначені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки інноваційних стратегій [25]

Переваги	Недоліки
Надання підприємству конкурентних переваг на ринку, орієнтація на розвиток	Ризики, пов'язані з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища
Підвищення ефективності виробництва, збереження ресурсів та покращення якості продукції	Витратність на новітні засоби праці та технології з тривалим терміном самоокупності
Можливість швидко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища, гнучкість та використання альтернатив за наявних одних і тих же ресурсів	Значна затратність часу на розробку, оцінку та перевірку ефективності розробленої інноваційної стратегії, а також на проведення досліджень та експериментів
Краще задоволення потреб та бажань споживачів	Наукомісткість та потреба в пошуку обдарованих висококваліфікованих кадрів

Інноваційний потенціал – це міра, що характеризує здатність підприємства здійснювати процеси інноваційної діяльності. Він є базовим критерієм для визначення результативності та ефективності процесу створення та використання інновацій

Прихильність компанії до інновацій характеризується інноваційним кліматом, її стан визначає успішну реалізацію інноваційного проекту. Досягнення інноваційних цілей залежить від інвестиційного клімату в організації. Для створення сприятливого середовища для досягнення цілей компанії важливо розробити зрозумілі для персоналу методи стимулювання. Інноваційний потенціал характеризує готовність організації до виконання завдань, що забезпечують досягнення інноваційних цілей, тобто є мірою готовності до інноваційного проекту або програми інновацій. Головною передумовою інноваційної стратегії є моральне старіння продуктів і технологій. У зв'язку з цим підприємства повинні активно проводити сертифікацію продукції, технологій, обладнання та робочих місць, аналізувати ринок і канали збуту товарів. [19]

Як правило, потенціал підприємства в системі інноваційного розвитку включає декілька елементів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Елементи інноваційного потенціалу підприємства [19]

Елемент	Визначення
Фінансовий	Інвестиції в НДДКР, нематеріальні активи, джерела фінансування, фінансова стійкість і платоспроможність
Кадровий	Склад персоналу, частка тих, хто працює в інтелектуальній сфері (програмісти, дослідники, конструктори, технологи та інші) у загальній чисельності працівників
Матеріально-технічний	Сучасні інноваційні й інформаційні технології, комп'ютерні системи, прогресивне устаткування, матеріали, лабораторне та офісне устаткування
Інформаційний	Сукупність різних видів наукової інформації та інформації про інновації та інноваційну діяльність, науково-технічна література, література з патентів, винаходів, нових наукоємних технологій, систем і устаткування, комп'ютерні системи, науково-технічна документація у вигляді звітів, регламентів, інша проектно-конструкторська документація, інформація про конкурентів
Організаційно-управлінський	Організаційна структура, технологія процесів за всіма функціями і проектами, організаційна культура, сучасні форми організації та управління інноваційною діяльністю
Ринковий	Рівень конкурентоспроможності, наявність попиту, необхідні маркетингові заходи
Інтерфейсний	Характеризує можливість приведення до відповідності різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу

Автор С.В. Філіпова виділила найважливіші управлінські проблеми, які перешкоджають формуванню ефективної інноваційної стратегії розвитку фірми [39]:

1) Відсутність дієвого власника. Це призводить до того, що основна мета діяльності підприємства зводиться до простого отримання прибутку без урахування стратегічного розвитку підприємства;

2) Відсутність системних методів управління підприємством, внаслідок чого вітчизняні підприємства замикаються на власному потенціалі та покладаються на внутрішні ресурси;

3) Конфлікт інтересів керівництва та власників при визначенні шляхів і засобів досягнення заявлених цілей у стратегічних рамках;

4) Управлінський персонал недостатньо кваліфікований для визначення основного напрямку інновацій та розвитку.

Для вирішення цих завдань С.В. Філіпова, М.П. Тимошук, Дащенко Г.М. пропонують створити в організаційній структурі компанії відділ інноваційного розвитку з такими основними функціями:

а) здійснювати моніторинг перспективних інноваційних розробок з метою їх впровадження;

б) Визначити напрямок інноваційного розвитку;

в) Вибрати найбільш перспективні інноваційні проекти.

Наявність цього відділу в корпоративній структурі дозволить вирішити проблему відбору найбільш ефективних інновацій з урахуванням поточних потреб бізнесу. [39]

Для успішної реалізації інноваційної стратегії важливо уникнути нових потенційних проблем. Недостатня розробленість інноваційної програми є загальною проблемою впровадження інноваційної стратегії на підприємстві. Менеджери занадто покладаються на технології. Що підприємство, щоб мати можливість успішно реалізувати інноваційну стратегію, повинно мати достатню основу для інноваційних

процесів, інноваційний потенціал, інноваційні ресурси та інформаційні потоки. Можна рекомендувати бізнес-менеджерам, що вони повинні зосередитися на детальному аналізі поточної ситуації в бізнесі та розуміти роль технологій у реалізації інноваційної стратегії. Необхідно також відобразити інноваційний потенціал і правильно визначити інноваційні вимоги, щоб правильно встановити систему оцінювання та набір правил. Іншою сферою ризику є визначення стратегічних цілей, яких компанія хоче досягти з точки зору інновацій у сфері інноваційної стратегії. Часто компанія не знає чітко і зрозуміло, чого хоче досягти, відповідно, які можливості використовує її інноваційний потенціал. У цій ситуації необхідно, щоб бізнес правильно зрозумів концепцію інноваційного потенціалу, усвідомив потенційні вигоди та зміг втілити ці вимоги в цілі. Бо найпоширенішою причиною невдач може бути нерозуміння свого бізнес-інноваційного потенціалу та можливостей його використання. Менеджеру можна поради правильно зрозуміти концепцію інноваційного потенціалу (добрі знання шляхом вивчення літератури, поради чи відповідної професійної підготовки), прояснити ситуацію, коли компанія хоче впроваджувати інноваційні стратегії, щоб отримати очікувані вигоди, і зрозуміти, як це сприятиме до їх реалізації та розробили спільне бачення.

Частою проблемою є виключення людського фактору з процесу інноваційної стратегії. Співробітники, які не беруть участь у створенні інноваційної стратегії, не отримують достатньої інформації про цілі інноваційної стратегії, не досконально знайомі з намірами інноваційної діяльності фірми, можуть займатися деякими видами діяльності пасивно. Можна рекомендувати керівнику забезпечити регулярне спілкування зі співробітниками з метою створення інноваційного клімату. Вище керівництво має дозволяти співробітникам брати участь у створенні інноваційних стратегій і вітати їхні ідеї та пояснювати важливість інноваційної стратегії. Звичайно, необхідно забезпечити обізнаність персоналу на різних етапах впровадження інноваційної стратегії. У деяких випадках також може статися автоматизація попередніх неправильних інноваційних процесів. Керівнику можна рекомендувати

виявлення та постійне оновлення інноваційного процесу, при цьому основний акцент необхідно робити насамперед на процесах, які знаходяться в безпосередньому зв'язку з роботою інновацій. Менеджери повинні визначити відсутні процеси. Необхідно приділити достатньо уваги аналізу сучасного стану інноваційних процесів. Як корисний інструмент у цьому аналізі може допомогти менеджерам створити власну бізнес-модель управління інноваційними.

1.3 Моделі планування та етапи реалізації інноваційних стратегій в системі управління підприємством

Організації, які розробляють процеси управління на підприємстві з метою підвищення ефективності всієї системи при вирішенні завдань аналізу, прогнозування та розробки управлінських рішень, потребують використання методів моделювання, які дозволяють відтворити досліджувати поведінку всієї системи об'єктів за допомогою моделей.

Модель, крім джерела нових знань, є прагматичним засобом, засобом управління, організацією реальної дії, способом показу зразкових правильних дій та їх результатів, робочим відображенням цілей. Моделювання дозволяє оцінити вплив екзогенних і ендогенних факторів на майбутню ефективність бізнесу, визначити можливі ризики, провести аналіз і оцінити внесок кожного елемента в загальний результат з обраного напрямку, тим самим вирішуючи проблему вибору стратегії інноваційного розвитку з точки зору групових індикаторів.

Модель, пов'язана з діяльністю компанії - це формальне представлення, яке визначається властивостями модельованого об'єкта, умовами дослідження та наявними інструментами дослідження. Отже, на формування та вибір стратегічної моделі інноваційного розвитку підприємства впливають такі фактори:

- цілі моделювання як фактор вибору підходу до моделювання та перегляду результатів;

– особливість інноваційного розвитку як невід’ємної складової економічного розвитку підприємства має значний вплив на характер і перебіг інновацій через значну суб’єктивну складову та проблеми у використанні статистичних методів і процесів;

– особливість досліджуваного підприємства як об’єкта моделювання, який об’єднує окремі цілі та набори ресурсів для формування вхідних даних для дослідження: потенціал накопичення, диференційовані та специфічні можливості для визначення напряму та обсягу можливих і потенційно ефективних інновацій; прогноз економічної ситуації; мобільні організаційні форми, які дозволяють поєднувати децентралізацію управління, яка необхідна для ефективного освоєння інновацій та централізацію, необхідну для використання ключових технологій і постійного контролю за реалізацією нововведень; аналіз зовнішніх чинників та явищ; методи поширення ресурсів, які відповідають потребам прибуткових капіталовкладень в даний момент і створення можливостей для таких в майбутньому; особливості взаємозв’язку стратегічного й інноваційного менеджменту на рівні підприємства, які необхідно враховувати для забезпечення системних зв’язків між досліджуваним об’єктом та його окремими елементами в процесі моделювання.

Основні види планування представлені у табл. 1.5.

Характеристика основних видів планування:

1) Стратегічне планування - планування, яке визначає стратегію та розробляє стратегічні плани, приймає рішення щодо місії та комплексу цілей на основі аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища.

Завдання: встановлення цілей, визначення місії, пошук нових можливостей подальшого розвитку підприємства та задоволення потреб споживачів.

Термін планування: 3-5 років і більше.

Момент збору інформації: разово, на початкових етапах планування.

Переваги: визначення призначення та загального напрямку діяльності організації, формування стратегічних завдань для узгодженого функціонування підприємства, визначення загальної стратегії розвитку підприємства.

Недоліки: відсутність альтернативних планів, догматична гіперболізація планових показників, матеріальні обмеження, часові обмеження.

Таблиця 1.5

Основні види планування діяльності підприємства

Вид планування	Коротка характеристика
Стратегічне планування	планування, яке визначає стратегію та розробляє стратегічні плани, приймає рішення щодо місії та комплексу цілей на основі аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища
Тактичне планування	процес, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ув'язку та конкретизацію заходів з реалізації обраної стратегії розвитку за рівнями управління підприємством
Оперативне планування	процес послідовного здійснення попереднього плану з використанням резервів, котрі виникли для вирішення особливих завдань, що впливають з умов зовнішнього середовища
Адаптивне планування	процес побудови комплексу підсистем стратегічного, тактичного та оперативного планування на основі цілей і завдань інноваційної діяльності з метою забезпечення адекватного реагування всіх структур підприємства на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. щоб підтримувати або досягати оптимального стану

2) Тактичне планування – процес, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ув'язку та конкретизацію заходів з реалізації обраної стратегії розвитку за рівнями управління підприємством.

Завдання: створення підґрунтя для нових можливостей у поточній діяльності та подальшого розвитку підприємства шляхом конкретизації стратегічних завдань та встановлених цілей.

Термін планування: 1-3 роки.

Момент збору інформації: разово, на початкових етапах планування.

Переваги: формулювання тактики діяльності підприємства на основі стратегічних цілей та завдань, підвищення доступності та сприятливості планів нижчим ієрархічним рівням, визначення чітких меж досягнення стратегічних цілей.

Недоліки: повне підпорядкування стратегічним цілям та місії організації.

3) Оперативне планування - процес послідовного здійснення попереднього плану з використанням резервів, котрі виникли для вирішення особливих завдань, що впливають з умов зовнішнього середовища.

Завдання: реалізація нових можливостей у поточній діяльності і подальшого розвитку підприємства, виконання тактичних планів та конкретизованих стратегічних цілей.

Термін планування: до 1 року.

Момент збору інформації: разово, на початкових етапах планування.

Переваги: вирішує особливі завдання, які впливають з умов зовнішнього оточення, характеризується значним рівнем конкретизації, деталізації та простоти сприйняття.

Недоліки: відсутність необхідної, вчасної та достовірної інформації, повне підпорядкування стратегічним цілям незважаючи на зміну факторів зовнішнього оточення.

4) Адаптивне планування – це процес побудови комплексу підсистем стратегічного, тактичного та оперативного планування на основі цілей і завдань інноваційної діяльності з метою забезпечення адекватного реагування всіх структур підприємства на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. щоб підтримувати або досягати оптимального стану.

Завдання: Постійно відслідковувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб своєчасно реагувати на їх зміни, щоб адаптувати план до мінливості бізнес-середовища, в якому він працює.

Термін планування: необмежений.

Момент збору інформації: періодично та систематично.

Переваги: постійно контролювати мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому працює бізнес, використовуйте можливості та уникайте загроз на оперативних ділянках, швидко адаптуватися до змін.

Недоліки: величезні витрати на збір інформації, персонал, який розробляє плани адаптації, повинен мати важливі навички, визначте складність циклу збору інформації. [38]

Під час складання системи адаптивного планування інноваційної діяльності потрібно враховувати кілька важливих аспектів, а саме:

– ще на перших етапах побудови початкових варіантів планування інноваційної діяльності необхідно передбачити можливість зміни запланованих показників;

– обираючи остаточну програму інноваційної діяльності (інноваційних проектів), необхідно оцінити якомога більше альтернатив, щоб визначити найбільш ефективну;

– остаточний план інноваційної діяльності має бути варіативним, тобто має бути побудовано дерево рішень, щоб передбачити всі можливі сценарії розвитку ще до реалізації інноваційного проекту;

– механізми адаптації необхідно враховувати не тільки при формуванні планів, а й при реалізації інноваційних проектів, а також постійно і систематично оцінювати ефективність діяльності, рівень досягнення поставлених цілей, впливати на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. [17]

Існують різні моделі побудови та планування інноваційної стратегії за зарубіжними авторами. Їхня структура розглянута у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Моделі побудови та планування інноваційної стратегії [44]

Автор	Структура моделі
Доктор наук Vladimír Rudy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прояснення інноваційних ідей, 2. Формулювання бачення вищого керівництва, 3. Вибір ефективних шляхів реалізації.
Габрієль Кадар в своїй роботі «Inovačný proces podniku» (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відображення та оцінка впливу навколишньої операційної системи (соціокультурні, економічні, технологічні, політичні та законодавчі наслідки), 2. Аналіз та оцінка внутрішнього середовища (власні ресурси продукції, структура та розвиток), 3. Формулювання конкурентних стратегій (висока продуктивність, якість і задоволеність клієнтів, максимізація прибутку, організаційне зростання, покращення позиції на ринку), 4. Розробка програм і проектів реалізації, 5. Оцінка ефективності інноваційної діяльності.
Доктор економічних наук Hana Šimková	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз зовнішнього середовища (Покроковий аналіз, економічна характеристика галузі, аналіз динаміки галузі, стратегічні карти, аналіз конкурентів, аналіз привабливості галузі) 2. Аналіз зацікавлених сторін (можливості та загрози, сильні та слабкі сторони) 3. Аналіз внутрішнього середовища (оцінка існуючих стратегій, аналіз результатів у функціональних сферах, аналіз вразливості, аналіз простору, конкурентний аналіз, ключові фактори успіху).
EIT Digital в програмі "Innovation Factory"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічна розвідка, 2. Визначення можливостей для інновацій, 3. Оцінка можливостей для інновацій, 4. Формулювання інноваційної стратегії, 5. Визначення потреби в організаційних структурах і процесах, 6. Визначення необхідних організаційних компетенцій.

Різноманітність підходів до створення інноваційної стратегії полягає в тому, що інноваційна стратегія як система роботи з інноваціями на підприємстві розвивається. Можна створити відносно універсальну модель, яка забезпечить успішне впровадження та подальшу реалізацію інноваційних стратегій у компанії.

При створенні моделі інноваційної стратегії необхідно правильно підібрати структурні елементи моделі, щоб показати важливість інновацій на підприємстві. Дотримуючись думок багатьох авторів, які займаються питаннями створення моделі інноваційних стратегій на підприємстві та ретельно проаналізувавши структуру підходів до створення інноваційної стратегії, ми пропонуємо модель створення інноваційної стратегії.

На рисунку 1.4 проілюстровані етапи розробки інноваційної стратегії підприємства.

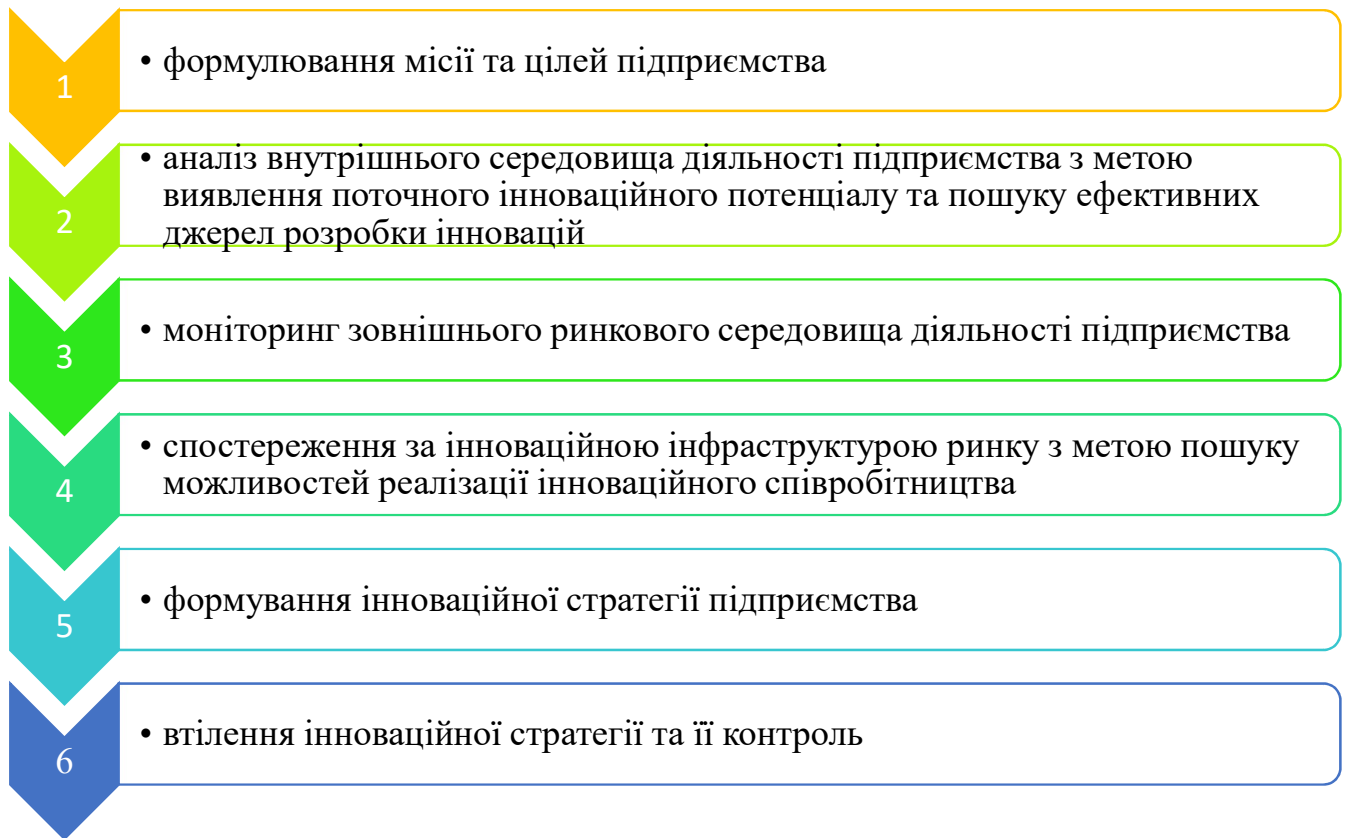


Рис. 1.4. Етапи розробки інноваційної стратегії підприємства

На першому етапі розробки інноваційної стратегії підприємства формулюють місію та цілі підприємства, на якому окреслюється коло майбутніх завдань, що мають бути виконані, та визначається позиція щодо напрямів інноваційного розвитку. Для розробки ефективної стратегії **наступним етапом** має бути аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства, щоб виявити поточний інноваційний потенціал та пошук можливих джерел розробки інновацій. Інноваційний потенціал підприємства потрібно оцінювати за показниками функціонально-ресурсних характеристик діяльності.

Розглядаючи внутрішні можливості посилення інноваційного потенціалу підприємства, слід застосувати модель “ланцюг створення вартості” запропонований

М.Портером, який відображає процес створення вартості на підприємстві і складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів. [33]

Основний зміст включає: вхідну логістику, виробництво, вихідну логістику, маркетинг і продажі та обслуговування.

До допоміжних функцій відносяться: інфраструктура підприємства, матеріально-технічне забезпечення, розвиток технологій, управління трудовими ресурсами. Кожен процес у ланцюжку створення вартості є потенційним джерелом конкурентної переваги. Дана концепція може бути використана для визначення перспективних напрямків створення джерел конкурентних переваг та подальшого розвитку шляхом реалізації інноваційної діяльності. Тому компанії можуть проаналізувати можливості посилення власного інноваційного потенціалу в конкретних сферах.

Цей елемент вивчає стиль управління фірмою, системи управління та планування під час розгляду можливостей покращення конкурентної позиції та можливих інновацій. Сьогодні набувають поширення сучасні інноваційні концепції управління – концепція Lean Management (Ощадне управління), Total Quality Management (Комплексне управління якістю), Business Process Reengineering (Реінженіринг бізнес-процесів), Change Management (Менеджмент змін), Benchmarking (Бенчмаркінг), Time Business Management (Управління бізнес-часом).

Технологічний розвиток як засіб визначення перспективних напрямків створення та подальшого розвитку конкурентних переваг фірми передбачає реалізацію науково-дослідних розробок у сферах виробництва, збуту, обслуговування, досліджень тощо. Тобто це означає бути готовим до технологічних інновацій у будь-якій сфері діяльності компанії. Розглядаючи можливості інноваційних способів управління робочою силою, слід зосередитися на можливості підвищення інноваційності програм рекрутингу, використання провідних програм навчання та регулярної сертифікації персоналу. Для багатьох компаній регулярне навчання різного роду співробітників є обов'язковим. Підприємства можуть підвищувати рівень власних конкурентних

переваг і розвивати інноваційні ідеї, удосконалюючи систему співпраці з постачальниками. Інновації можливі в постачанні ресурсів, транспортуванні вантажів, складуванні, зберіганні та управлінні запасами. Логістичні комунікації є важливою сполучною ланкою в логістичних системах. У діяльності складів використовують автоматизовані транспортно-складські системи (AS/RS), відомі як «автоматизований склад». До інновацій управління, які застосовуються у логістиці відносять і аутсорсинг, згідно з яким виконання неключових функцій компанії передається на зовнішню (третю) сторону, що представляє собою спеціалізованого професійного провайдера послуг.

Інновації можливі у сфері маркетингу, підтримки клієнтів, налаштування, навчання, постачання запасних частин. Наприклад, покращення стандартів обслуговування клієнтів, застосування різних методів просування продукції та формування іміджу марки, здійснення робіт щодо технічного обслуговування клієнтів, надання консультацій та послуг цілодобового сервісу.

Третім етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є аналіз зовнішнього ринкового середовища підприємства. Система пошуку відкритих інновацій передбачає використання всього зовнішнього середовища організації, до якого входять не тільки споживачі, постачальники, а й неспоживачі, експерти в інших областях, стейкхолдери, студенти.

Макромаркетингове середовище дає змогу аналізувати технологічні інновації, нові тенденції попиту, стиль життя, нові економічні та правові можливості. Аналіз факторів макросередовища компанії може виявити ринкові загрози та бізнес-можливості та розробити альтернативи для вирішення проблем або можливостей впровадження, які можуть включати інноваційні можливості.

Аналіз мікрмаркетингового середовища підприємства включає виявлення та оцінку впливу на конкуренцію, споживачів, постачальників, посередників та охоплення аудиторії. Відповідно, у кожному з цих елементів середовища можна виявити можливості для вдосконалення та перетворення. Так, аналіз конкуренції дає

можливість виявити інформацію щодо інновацій, які впроваджують конкуруючі організації. У даному випадку альтернативними можна розглядати бенчмаркінг, створення горизонтально інтегрованих систем за умови існування схожих економічних інтересів.

Аналізуючи споживачів, незадоволені існуючі або потенційні потреби, можна виявити можливості і, таким чином, розробляти нові підходи до інновацій в сервісі (підтримка клієнтів, комунікації з клієнтами, робота з відгуками та пропозиціями), створення вертикально інтегрованих систем. Аналіз контактних аудиторій може також розширити можливості пошуку та реалізації інновацій, а саме, комунікації з персоналом, ЗМІ, громадськими організаціями, зацікавленими особами, науковцями для пошуку інноваційних ідей. Таким чином, підприємства мають можливість будувати внутрішні (посилення внутрішнього співробітництва організаційних підрозділів компанії) і зовнішні інноваційні мережі. Крім того, компанії можуть вирішити проблему креативного потенціалу через побудову зовнішніх мереж.

Четвертим етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є моніторинг інноваційної інфраструктури ринку для пошуку можливостей реалізації інноваційного співробітництва, яке набуває великих темпів сьогодні у багатьох галузях народного господарства у відповідь на постійно зростаючу конкуренцію на ринках та зростаючі витрати на науково-дослідні роботи. Йдеться про впровадження інноваційного співробітництва, інноваційних альянсів у формі цілеспрямованого науково-технічного співробітництва розробки ефективних механізмів інноваційного співробітництва всередині фірми і створення мереж, які пов'язують фірму з її оточенням (іншими підприємствами, центрами, дослідницькими лабораторіями, фірмами, науково-дослідними інститутами, науковими та технопарками, технополісами).

П'ятий етап розробки інноваційної стратегії передбачає формування інноваційної стратегії підприємства на основі попереднього моніторингу та ґрунтового аналізу пошуку можливостей залучення внутрішнього та зовнішнього

інноваційного потенціалу. Відповідно, можливі наступні способи організації інноваційної діяльності на підприємстві: внутрішня, коли інновація створюється внутрішніми підрозділами підприємства; зовнішня, коли замовлення на створення передається іншим організаціям; венчурна, коли підприємства для реалізації інноваційних проектів створюють дочірні венчурні фірми або реалізують інноваційні проекти в рамках інноваційних альянсів та інноваційного співробітництва.

Об'єктом управління інноваційного процесу можуть бути: товари, послуги, процеси (дослідження, проектування, розробки, організація виробництва та комерціалізація нового продукту) або системи управління. Інноваційні стратегії можуть бути: продуктові (портфельні, підприємницькі або бізнес-стратегії, спрямовані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні); організаційноуправлінські (технології, структури, методи, системи управління).

Останнім етапом розробки інноваційної стратегії є реалізація інноваційної стратегії та її контроль. На цьому етапі генеруються різні варіанти інноваційної стратегії, проводиться їх аналіз та оцінка за встановленими правилами та визначеними критеріями. На основі попередньої діяльності може бути обрано відповідне рішення, яке є оптимальним варіантом інноваційної стратегії для компанії. Процес формулювання стратегії відзначається більш інтенсивними обчисленнями, які відбуваються в основному під час вибору відповідних рішень. Навіть при створенні різних варіантів стратегій потрібне інноваційне використання інформаційних технологій. Цей етап передбачає здійснення постійного моніторингу за реалізацією розроблених заходів.

Наведена послідовність етапів дозволяє охопити найважливіші складові діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Інноваційна діяльність сьогодні має розглядатися як один із факторів економічного розвитку як окремих господарюючих суб'єктів, так і держави в цілому.

«Інновація - це впровадження нового або значно вдосконаленого продукту (товару чи послуги), або процесу, нового маркетингового методу або нового організаційного методу в бізнес-практиці, організації робочого місця або зовнішніх відносинах».

Розробка інноваційної стратегії сучасного підприємства повинна спиратися на пошук широкого кола можливостей використання інноваційного потенціалу. Це і внутрішні можливості підприємства, і зовнішнє ринкове середовище діяльності підприємства і використання інноваційного співробітництва та залучення інноваційної інфраструктури на ринку.

Необхідність посилення ролі інновацій як основоположного чинника конкурентоспроможності випливає з таких положень:

- інновації містять елемент новизни та змін, мають змінний характер і властивість до розвитку;
- інновації тісно пов'язані з усіма іншими факторами, що впливають на конкурентоспроможність продукції, підприємства, регіону та країни;
- від інновацій залежить формування ринкового попиту, який сам по собі є досить важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Механізм формування інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватись на використанні концепції «відкритих інновацій», яка включає залучення інноваційного потенціалу усього зовнішнього середовища організації. Процес створення інноваційної стратегії є складним процесом, який містить шість основних частин. Це визначальне бачення та місія підприємства, визначення стратегічних цілей, детальний аналіз бізнес-середовища (внутрішнього та зовнішнього), формулювання стратегії, її реалізація та подальша оцінка, пов'язана з контролем.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ “КВІТКИ ПОЛОНІНИ” ТОВ “СУЗІР’Я” З ПОЗИЦІЇ НЕОБХІДНОСТІ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності “Квітки Полонини” ТОВ “Сузір’я”

Санаторій «Квітка Полонини» - це унікальний комплекс, де лікування відбувається на основі трьох типів мінеральних вод: Поляна Квасова, Лужанська №4 і №7.

Оздоровниця розташована у спокійній місцевості – на Закарпатті у селі Солочин Свалявського району, в долині гірської річки Пиня, посеред гір з карпатськими луками, хвойним та листяним лісом. Найближчої залізнична станція - м.Свалява - 5 км від санаторію, до міжнародної автотраси Київ-Чоп - 2 км. Відстань до сусідніх держав: до Угорщини - 74 км, Словаччини - 79 км, Румунії - 129 км та 170 км до Польщі. Оздоровниця знаходиться в самому центрі Закарпатської області, звідти легко та швидко можна дістатись до будь-яких привабливих об’єктів Закарпатського краю.

“Квітка полонини” - це курортне міні-містечко з усіма новітніми інфраструктурними принадами. Саме тут знаходиться один з найкращих у Закарпатській області критий басейн для плавання з підігрівом води, штучними водоспадами, масажерами, джакузі. Серед послуг для гостей є перукарні, косметичні салони, тренажерна зала, кінозал, бібліотека, музей, інтернет-кафе, безкоштовний WI-FI, більярд, спортивні та ігрові майданчики для дітей, дитяча кімната, обладнаний пляж біля гірської річки, екскурсії, походи у гори. Взимку діють ковзанка та гірськолижні витяги (200 метрів від санаторію).

Санаторій “Квітка полонини” відкрили у лютому 1965 року. Тоді почав функціонувати спальний корпус на 150 місць, в якому також були розташовані лікувально-діагностичні кабінети і їдальня. Досьє компанії подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Досьє компанії ТОВ "СУЗІР'Я"

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СУЗІР'Я»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	31859132
Дата реєстрації	04.06.2002 (20 років 5 місяців)
Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі	Дата запису: 23.09.2004 Номер запису: 13181200000000039
Місцезнаходження	Україна, 89313, Закарпатська обл., Свалявський р-н, село Солочин, САНАТОРІЙ "КВІТКА ПОЛОНИНИ", БН
Уповноважені особи	Ганинець Павло Павлович
Розмір статутного капіталу	9 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Також, як зазначається в документах проводяться і інші види діяльності, а саме: «35.11 Виробництво електроенергії 35.12 Передача електроенергії 35.13 Розподілення електроенергії 35.14 Торгівля електроенергією 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування 56.29 Постачання інших готових страв 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна»

Середня завантаженість санаторію від 350 осіб. Корпус “Квітка полонини” вміщує більше 90 осіб, корпус “Сузір’я” більше 250 осіб

Лікувальний корпус може прийняти одночасно близько 500 осіб. Лікувальний корпус обладнаний сучасною високотехнологічною медичною апаратурою, тут можна здійснити діагностику та пройти майже півсотні найрізноманітніших мегаефективних лікувально-оздоровчих процедур.

В “Квітці полонини” працюють кваліфіковані медичні працівники, серед яких 30 лікарів першої, вищої категорій та 2 кандидати медичних наук. Профільні консультації надають такі спеціалісти: гінеколог, дерматолог, вертебролог, мануальний терапевт, гірудотерапевт, ендоскопіст, отоларинголог, педіатр, уролог, іридодіагност, стоматолог, кардіолог, пульмонолог, психоаналітик, гастроентеролог, ендокринолог тощо. Провідні медичні спеціалісти з Національної медичної академії післядипломної освіти ім.П.Л. Шупика надають online-консультації індивідуально.

В оздоровниці можна вилікувати не тільки “профільні” захворювання, а й чимало супутніх. Перелік їх майже необмежений: від хвороб шлунково-кишкового тракту, цукрового діабету та порушення обміну речовин до захворювання верхніх дихальних шляхів, нервової системи, серцево-судинної системи нирок та сечовивідних шляхів, опорно-рухового апарату, і т.д. Лікувально-діагностичний корпус обладнаний сучасною високотехнологічною медичною технікою, що дозволяє проводити точну діагностику максимально точно та пройти близько 50 ефективних лікувально-оздоровчих процедур.

Ось список найпопулярніших процедур серед відпочиваючих: [23]

- мінеральні ванни
- масаж
- підводний душ-масаж
- Ударно-хвильова терапія
- Ні-тор терапія
- мінеральні інгаляції
- підводне витягування хребта
- карбокситрапія
- озонотерапія
- інші бальнеологічні процедури

“Квітка полонини” пропонує широкий вибір номерів: від трикімнатних апартаментів класу “люкс” в корпусі “Сузір’я” до комфортного однокімнатного в корпусі “Квітка полонини”.

Корпус “Сузір’я” являє з себе п’ятиповерхову будівлю: на нульовому поверсі знаходиться їдальня ресторанного типу+ 4 основних поверхи (переважна більшість номерів з балконами) + 5-й мансардний поверх (номери без балконів). Корпус обладнано ліфтом (з 0-го по 4-й поверх), на 5-й потрібно підніматися сходами. Житлові кімнати, лікувально-діагностичний комплекс, їдальні, кінозал, басейн тощо між собою з’єднуються теплим переходом, функціональні та допоміжні приміщення знаходяться під одним дахом. Опалення - автономне. Водопостачання: холодна та гаряча постійно. На території знаходяться стоянка для автомобілів, міні-маркети, ресторан, кафетерій, сувенірні лавки, аптека, відділення пошти, банкомати, термінал тощо.

Корпус «Квітка полонини» - це чотириповерхова будівля. Тут немає балконів, кондиціонерів, євровікон, ліфту. В номерах є телевізор, холодильник, санвузол (унітаз, умивальник, душ або ванна, фен), електрочайник, посуд, в деяких номерах – прасувальна дошка, сушарка для білизни. В комплект постільної білизни входять 3 рушники.

На рис. 2.1 можна ознайомитися з організаційно-економічною структурою підприємства. Така структура задовольняє здійснення цілей та завдань, які стоять перед підприємством.

Генеральний директор здійснює функціональні обов'язки згідно Статуту товариства та положення про виконавчий орган. В межах визначених повноважень він колегіально вирішує питання поточної діяльності товариства. Правою рукою Генерального директора є Комерційний директор. В структурі управління діяльністю ТОВ “Сузір'я” мають місце такі управлінські складові: Відділ маркетингу та реалізації путівок, Готельний відділ, Відділ кадрів, Харчоблок, Адміністративно-господарський

відділ, Лікувальний відділ. За бухгалтерію несе відповідальність Головний бухгалтер та Заступник ген. директора з економічних питань.

Структурна схема ТОВ «Сузір'я»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»:
Генеральний директор
ТОВ «Сузір'я»
Ганинець П.П.
«01» січня 2019р.

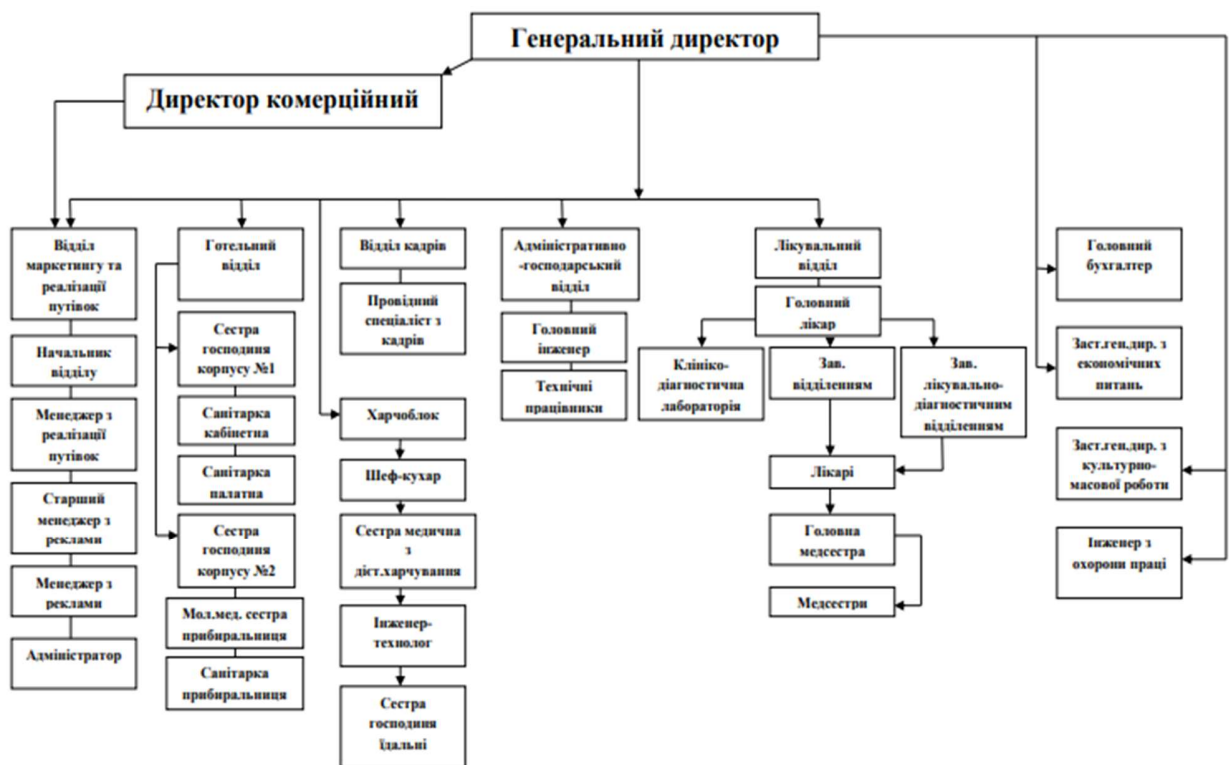


Рис 2.1. Структурна схема ТОВ «Сузір'я»

Також, у процесі планування інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві корисним є застосування методики SWOT-аналіз. Такий аналіз надає можливість дізнатися про внутрішні слабкі і сильні сторони досліджуваного підприємства, а також про зовнішні можливості та загрози (табл.2.2).

За показниками SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має значні сильні сторони, але чимало слабких сторін та загроз. Необхідно негайно використати можливості для усунення недоліків. Зараз підприємство знаходиться у

стабільному положенні, але йому необхідний розвиток. Підприємство має значну кількість переваг, однак зовнішнє середовище несе для нього значну кількість загроз.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз санаторію “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”.

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<ul style="list-style-type: none"> - контроль якості обслуговування - рівень медичного обслуговування - широкий спектр лікувально-оздоровчих послуг - кваліфікаційний склад персоналу - великий вибір номерів - сприятливі ландшафтно-кліматичні умови та рекреаційні ресурси - інноваційні та ексклюзивні послуги - вигідна цінова політика та гнучка система знижок 	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки (сегменти) - розширення асортименту медичних та лікувально-рекреаційних послуг - впровадження новітніх послуг для обслуговування клієнтів - потенційні можливості створити нові робочі місця в даній сфері - залучення інвестицій у розвиток туристичної сфери
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність розвинених комплексів дорожньої інфраструктури - оздоровча та оздоровчо-туристична діяльність має яскраво виражену сезонність - відсутність пільгових пропозицій для літніх людей 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність соціально-економічної та політичної ситуації - уповільнений темп зростання споживчого ринку - низький рівень доходів більшої частини населення - зміна цін на сировину та послуги, використовувані санаторієм

Що ж стосується основних економічних показників діяльності санаторію, то вони наведені у табл. 2.3.

Аналіз основних економічних показників комерційно-господарської діяльності санаторію “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” в динаміці доводить, що за аналізований період дохід від реалізації санаторно-курортних послуг зменшився на 16%, і в 2020

році становив 2 504,6 тис. грн. Собівартість реалізованих санаторно-курортних децю збільшилася у порівнянні з 2019 роком на 26,4 тис. грн. Також бачимо, що у 2019 році була більша сума операційних витрат, вона склала 2 766,7 тис.грн. Це пов'язано з тим, що у 2019 багато коштів було витрачено на реконструкції та благоустрій санаторію.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники діяльності підприємства “Квітка
полонини” ТОВ “Сузір’я”, тис.грн.**

[складено автором на основі показників ТОВ «Сузір’я»]

Показник	За 2019 рік	За 2020 рік	2020 р. +/- до 2018 р
Чистий дохід від реалізації санаторно-курортних послуг	2 276,3	2 116,8	-159,5
Інші операційні доходи	705,6	387,8	-317,8
Інші доходи	-	-	-
Всього доходів	2 981,9	2 504,6	-477,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 331,6	1 358,0	+26,4
Інші операційні витрати	705,6	348,5	-357,1
Інші витрати	729,5	676,9	-52,6
Разом витрат	2 766,7	2 383,4	-383,3
Фінансовий результат до оподаткування	215,2	121,2	-94,0
Податок на прибуток	38,7	21,8	-16,9
Чистий прибуток (збиток)	176,5	99,4	-77,1

Чистий прибуток від комерційно-господарської діяльності підприємства “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” становив 99,4 тис. грн. у 2020 році, що є аж на 43,7% менше порівняно з чистим прибутком у 2019 році. Дану закономірність можна пояснити тим, що в зв'язку з пандемією коронавірусу санаторно-курортне підприємство здійснювало свою діяльність в умовах оголошеного в країні карантину.

Карантин передбачав ряд обмежувальних заходів, які вплинули на економічну ситуацію в країні і на діяльність санаторно-курортних підприємств в результаті обмежувальних заходів та нестабільної ситуації, яка сформувалась не лише в Україні, а й у всіх країнах та світовій економіці. Детальніше з фінансовою звітністю малого підприємства “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” за 2020 рік можна ознайомитися у Додатку Б.

2.2 Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку підприємств лікувально-оздоровчого туризму в Україні

Одним з найбільш популярних видів туристичної діяльності в сучасних умовах є лікувально-оздоровчий туризм. В Україні це один з найперспективніших видів туризму. [35]

Україна володіє значним потенціалом для розвитку лікувально оздоровчого туризму. На її території присутні усі види ресурсів (бальнеологічні, грязьові, кліматичні), які необхідні для функціонування закладів із надання лікувально-оздоровчих послуг. Завдяки різноманітним рекреаційним ресурсам Україна є привабливою для розвитку туристичного сектору економіки. Однак, пандемія, яка спричинена вірусом COVID-19, додала нових викликів, та ще більше ускладнила процес розвитку туризму в цілому, та лікувально-оздоровчого, зокрема. Про що, свідчить скорочення туристичних потоків в Україні. [5]

Аналіз сучасного стану курортно-туристичної сфери в Україні не дозволяє не лише оцінити в режимі реального часу її конкурентоспроможність на міжнародному рівні, а й визначити ключові проблеми, які перешкоджають повній реалізації наявного потенціалу. У цьому контексті варто орієнтуватися на досвід європейських країн, де курортно-туристична сфера є вагомим джерелом державних доходів. Слід зазначити, що регулювання туристично-рекреаційної діяльності в більшості країн відбувається за участю державного та приватного секторів.

Станом на 2020 р. в Україні функціонувало 10 458 лікувально-оздоровчих закладів, з них: 284 - санаторіїв та пансіонатів з лікуванням, 55 - санаторіїв-профілакторіїв, 67 - будинків і пансіонатів відпочинку, 1 235 одиниць - баз та інших закладів відпочинку; 8 808 одиниць - дитячих закладів оздоровлення та відпочинку. Варто зазначити, що в 2020 р. у приватній власності знаходилось близько 70 % об'єктів санаторно-курортного комплексу України, у державній та комунальній –30 %. По Україні кількість закладів лікувально-оздоровчої сфери за усіма видами, у 2019 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 557 одиниць (4,8 %), а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 605 одиниць (5,5 %).

Основними причинами скорочення кількості закладів лікувально-оздоровчої сфери в Україні є: зниження платоспроможності населення, нестабільна ситуація, бойові дії на Сході України, пандемія COVID-19. Через жорсткі карантинні обмеження, що були запроваджені у нашій країні (як і майже у всьому світі) у 2020 та першому кварталі 2021 років, практично всі заклади розміщення туристів, у тому числі й ті, що надавали лікувально-оздоровчі послуги повністю припинили свою діяльність. Лише навесні 2021 року відбулося поступове пом'якшення карантинних обмежень, відкриття сфери обслуговування та відновлення туристичних потоків за новими правилами та вимогами.

Дані таблиці 2.4 свідчать про вплив пандемії зумовив скорочення доходів від наданих послуг закладів лікувально-оздоровчої сфери в Україні. Так, у 2020 р. порівняно з 2019 р. їх сума скоротилась на 36 582 тис грн. (0,9 %). З них – доходи будинків відпочинку зменшились на 46,8 тис грн (0,3 %), баз відпочинку – на 170 397,7 тис грн (23,3 %), та оздоровчих закладів 1-2 денного перебування – на 89,4 тис грн (5,2 %).

Зазначимо, що показники структури доходів закладів лікувально-оздоровчої сфери (юридичні особи) в Україні прямо залежать від їхнього виду та форми підпорядкування (власності). Тому лікувально-профілактичні заклади загальнодержавного та комунального значення мають виділені медичні підрозділи з

обмеженою кількістю додаткових послуг, діяльність яких не носить комерційного характеру та передбачає бюджетне фінансування, тому продаж путівок складає в середньому 85% виручки від реалізації путівок. номери Близько 5% і 10% від надання додаткових послуг.

Таблиця 2.4

Показники доходів від наданих послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних платежів) закладів лікувально-оздоровчої сфери в Україні за 2018-2020 рр [20]

Заклади	Роки:			Відхилення:			
				абсолютне (+; -).		відносне, %	
	2018	2019	2020	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
Санаторії	1957103,6	2498084,8	2600174,5	540981,2	102089,7	-27,6	-4,1
Дитячі санаторії	150839,9	179913,3	192427,20	29073,4	12513,9	-19,3	-7,0
Пансіонати з лікуванням	56562,3	68390,7	73145,3	11828,4	4754,6	-20,9	-7,0
Дитячі заклади оздоровлення цілорічної дії, дитячі центри	186215,4	198517,5	209526,2	12302,1	11008,7	-6,6	-5,5
Санаторії-профілактор.	213973,9	217909,8	218788,9	3935,9	879,1	-1,8	-00,4
Бальнеологічні лікарні, грязелікарні, бальнеогрязе-лікарні	21594,5	17886,5	19162,1	-3708	1275,6	-17,2	-7,1
Будинки відпочинку	16353,4	17001,6	16954,8	648,2	-46,8	-4,0	-00,3
Пансіонати відпочинку	154480,5	118581,2	120011,5	-35899,3	1430,3	-23,2	-1,2
Бази відпочинку, інші заклади відпочинку	629963,3	732764,8	562367,1	102801,5	-170397,7	-16,3	-22,3
Оздоровчі заклади 1-2 денного перебування	5219,4	5599,2	5509,8	379,8	-89,4	-7,3	-1,6
Разом	3392306,2	4054649,4	4018067,4	662343,2	-36582	-144,2	-55,8

Установи, пов'язані з галуззю або фінансовані приватними установами, не ставлять за мету отримання прибутку від своєї діяльності, оскільки ці кошти використовуються на оздоровлення працівників за схемою соціального страхування. Комерційні заклади охорони здоров'я різних форм власності, організаційно-правових форм часто спеціалізуються на наданні лікувальних, діагностичних і додаткових послуг на короткостроковій основі за участю споживачів. Таким чином, наведені показники вказують на наявність певної матеріально-технічної бази санаторіїв, яка може бути збільшена і покращена за умов активізації лікувально-оздоровчої діяльності в Україні [16]

Економічні перетворення, що проводяться сьогодні в Україні, вимагають ефективнішого використання інноваційного фактору у розв'язанні багатьох проблем сучасного соціально-економічного розвитку країни. Основною серед них є охорона здоров'я, збільшення тривалості активного періоду життя людини. До основних варіантів вирішення цієї проблеми варто, безперечно, віднести докорінне поліпшення організаційних та управлінських процесів охорони здоров'я, зокрема підсилити профілактичну зорієнтованість. Особлива роль тут належить інноваційному розвитку оздоровчих та лікувально-профілактичних закладів, впровадженню нових наукомістких технологій рекреації, лікування, реабілітації, сервісу, екологічним і санітарно-епідеміологічним дослідженням, професійному навчанню персоналу та підвищенню ефективності управління. [9]

Зміна самої концепції формування оздоровчих турів - це і є майбутнє лікувально-оздоровчого туризму, а не лише стаціонарні лікувально-профілактичні заходи. Варто використовувати екскурсійні та спортивні маршрути, розважальні програми, комфортні і клієнт-орієнтовані умови; адаптація змісту оздоровчих послуг до потреб сучасного туристу. Отже, системне дослідження сучасних трендів та інноваційних підходів до організації лікувально-оздоровчого туризму на відомих курортах світу є надзвичайно актуальним для вибору стратегічного вектору

формування ефективної моделі державної підтримки розвитку туризму та курортів в Україні.

Важливим чинником подальшого розвитку національної курортно-рекреаційної сфери є інноваційна діяльність. У світовій практиці така діяльність приносить дохід від реалізації курортно-відпочинкової продукції при мінімізації витрат. Мета досягнення певного обсягу збуту трансформується у виробничу програму і програму збуту. А отже, це вирішальний елемент, який безпосередньо впливає на прибутковість курортно-оздоровчих комплексів. Водночас, за даними Держкомстату України, частка інноваційних товарів, робіт і послуг у загальному обсязі реалізації становила в Україні за останні роки близько 2%, а доля нововведених або тих, що були піддані до істотних змін в інноваційних продуктах, нових для ринку, - менше 0,5%. Водночас витрати на дослідження у провідних економіках світу становлять 2-3% ВВП, зокрема, США – 2,7%, Японія, Швеція, Ізраїль витрачають 3,5-4,5% ВВП. В Україні цей показник становить близько 1% ВВП.

В сучасних мовах провідним фактором конкурентоздатності на туристичному ринку є широке впровадження інновацій на всіх етапах створення і просування продукту. Дослідники виділяють наступні основні етапи інновацій: продуктові, технологічні, організаційні ринкові, інновації в менеджменті.

Продуктові інновації реалізуються у нижче наведених формах: [4]

– диверсифікація турпродукту, поява нових послуг і різновидів лікувально-оздоровчого туризму. Продуктові інновації пов'язані з впровадженням новітніх медичних послуг, послуг індустрії краси, спорту і фітнесу, спа- і велнес-програм ((англ. Wellness) – слово «велнес» похідне від слів «англ. fitness» та «англ. well-being», що перекладається як «добре самопочуття»). Так сьогодні санаторно-курортними закладами України вводяться косметичні процедури по догляду за шкірою обличчя (маски, чистки, пілінг, ботокс, апаратна косметологія), аквааеробіка, солярії, спа-капсули і т.п. Номенклатура пропозицій спа і велнес-програм в оздоровчих закладах України близько 100 позицій, в тому числі антивікові велнес-комплекси, антистрес-

програми, оздоровчі програми для дітей, програми «чоловіче здоров'я» и «жіноче здоров'я», програми з визволення від нікотинової залежності, комплекси «метеозалежність», загальнозміцнюючі програми, спа-програми вихідного дня, «здорове дихання» і «здоровий сон»;

– залучення нових видів ресурсів до створення турпродукту. У світовій і українській спа-індустрії активно впроваджуються елементи компліментарної і альтернативної медицини, пов'язані з народними традиціями (апітерапія, гірудотерапія, акупунктура, природодіагностика, іпотерапія тощо);

– впровадження нових форм надання послуг. Для світової практики нормою є поділення турпродукту індустрії гостинності і лікувально-оздоровчого турпродукту, який формується на курортах на базі спа-підприємств, які в багатьох випадках не мають особистих засобів розміщення, а орієнтуються на клієнтів різноманітних готелів дестинації. Наприклад, на курорті Баден-Баден (Німеччина) послугами двох загальнокурортних водолікарень вільно користуються рекреанти більш ніж з 50 готелів при наявності всього 5 курортних клінік, які працюють переважно за програмами соцстрахування.

Технологічні інновації пропонують використання нової техніки і технологій у процесі розробки, просування і надання турпослуг, в т.ч. сучасних інформаційних технологій. На сьогодні кожен курортний заклад намагається використовувати можливості глобальних систем резервування, залучаючи свій корпоративний сайт, впроваджуючи CRM-систему ((з англ. Customer relationship management (CRM) – управління відносинами з клієнтами).

Організаційні інновації передбачають зміни конституційного характеру:

– участь у процесах транснаціоналізації спа-індустрії, формуванні глобальних спа-мереж з перспективою приваблення іноземних інвестицій, передового закордонного досвіду менеджменту та ін.;

– упорядкування статусу курортів і курортних місцевостей, принципів курортного будівництва, підзаконодавчих актів з врахуванням соціально-економічних і екологічних інтересів місцевих громад;

– структурування ринку лікувально-оздоровчого туризму з впорядкуванням взаємовідносин між санаторно-курортними організаціями і турагентами, які реалізують путівки.

Інновації в менеджменті враховують нововведення, які дозволяють оптимізувати діяльність усіх осіб, залучених до процесу виробництва, просування і споживання турпродукту лікувально-оздоровчого туризму (працівники санаторно-курортних організацій, місцеві жителі курортних місцевостей, рекреанти).

Ринкові інновації пов'язані з вдосконаленням маркетингових стратегій просування турпродукту, впровадженням нових інструментів маркетингових комунікацій, в т.ч. роздрібну торгівлю спа-продуктами - бутильованою мінеральною водою і косметичною продукцією (спа-бренди «Vichy», «La Rosh», «Laverana», «Logocos», «Primavera», «Santaverde», «Dr. Hauschka» тощо).

Українські курортні комплекси, представлені великими запасами різноманітних природних оздоровчих ресурсів та мережею санаторно-курортних закладів, потребують формування дієвого механізму інноваційної діяльності в санаторно-курортних закладах.

Таку постановку питання зумовлює той факт, що на сьогодні розвиток курортно-рекреаційного комплексу характеризується суперечністю між потенційними можливостями забезпечення конкурентоспроможності лікувально-оздоровчих послуг на ринку та небезпекою для функціонування курортів внаслідок різних чинників, основними з яких є: фізичний та моральний знос матеріально-технічного оснащення закладів, застарілі технології та устаткування, включаючи комунальну інфраструктуру.

Тому перш за все необхідно визначити інноваційний рівень санаторно-оздоровчого чи курортного закладу та напрямок інноваційної діяльності. Визначення

ймовірності впровадження інновації передбачає технічну безпеку та розрахунок технічного обсягу інновації. Розрахунок часу для ефективного впровадження інновацій є важливим для бізнесу в курортно-санаторній індустрії. Економічна оцінка рівня інноваційності закладу дасть можливість підвищити якість послуг, що надаються суб'єктами санаторно-курортної діяльності.

На стан ринку курортних послуг впливає багато факторів: насиченість ринку (кількість курортів і курортних зон), що пропонують курортні послуги, соціокультурна орієнтація громадян на відпочинок на курортах, платоспроможний попит, стан розвитку курортної інфраструктури, сезонність і т.п.

Використання інноваційних технологій та бізнес-стратегій для управління, контролю та розвитку рекреаційно-туристичних комплексів включає:

- використання передового досвіду та передових досягнень конкурентів (бенчмаркінг інновацій), оцінювання та порівняння;
- врахування споживчого попиту та об'єктивних тенденцій НТП;
- ефективний розподіл і використання ресурсів, таких як капітал, технології, люди;
- забезпечення ефективної адаптації до змін зовнішніх факторів (економічних змін, політичних чинників, демографічної ситуації тощо)

Cinzia De Marzo, Європейська комісія, DG Enterprise & Industry Tourism Policy Unit у Брюсселі представила ці бізнес-стратегії у звіті «Можливості ЄС для туризму в рамках програми COSME 2014-2020». Для досягнення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного підприємства та здатності працювати довше, необхідно мати привабливий туристичний продукт високої якості та за розумною ціною. Крім того, необхідно розробити та широко впровадити такі бізнес-стратегії:

- стратегія створення якісного туристичного продукту;
- стратегія формування ціни на якісний туристичний продукт;
- стратегія створення якісної маркетингової системи та
- комунікативна стратегія

Усі перераховані вище бізнес-стратегії базуються на використанні сучасних інноваційних технологій.

Розглянемо наступні інноваційні стратегії управління, контролю та розвитку підприємств рекреаційного туризму в Україні:

- забезпечення оптимальної структуризації та функціонування рекреаційно-туристичного підприємства (диверсифікація туристичного бізнесу);
- збільшення споживчої аудиторії (перепозиціонування туристичних послуг на міжнародних відвідувачів, розвиток внутрішнього туризму);
- розвиток територіальної структури рекреаційно-туристичних комплексів (оптимальне використання зон відпочинку);
- подолання сезонності рекреаційного туризму (зменшення амплітуди активності в основних галузях туризму та рекреації протягом року та розширення рамок курортного сезону);
- забезпечення високого рівня використання та якості рекреаційних ресурсів та формування перспективних напрямків розвитку туристично-рекреаційного комплексу;
- удосконалення методів і форм природокористування та навколишнього середовища на засадах балансу природи та рекреації;
- моніторинг природних ресурсів та якості рекреаційного середовища;
- використання маркетингової стратегії для досягнення конкурентоспроможності туристичного продукту на світовому ринку на основі гнучкості цін і високої якості туристичних послуг;
- створення інвестиційної моделі зростання кількості та якості туристичного продукту та підвищення його конкурентоспроможності;
- модернізація інфраструктурних умов рекреаційного туристичного комплексу;
- підвищення кваліфікації персоналу та персоналу туристично-рекреаційного комплексу;
- забезпечення цілорічної зайнятості в рамках гідних умов праці та оплати;

- створення та просування привабливого іміджу рекреаційного туризму засобами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- запровадження правил та правових норм для стабільної роботи підприємств рекреаційного туризму;
- удосконалення системи державного та муніципального управління, контролю та розвитку сфери рекреації та туризму. Ці інноваційні бізнес-стратегії можна розглядати як алгоритм адміністративного управління, контролю та розвитку українських і польських підприємств рекреаційного туризму. Наприклад, для урізноманітнення функціональної структури туристично-рекреаційних комплексів України необхідно:
 - створювати нові ресурси туристично-рекреаційних послуг залежно від нових тенденцій на світовому ринку;
 - досягти оптимальних пропорцій у розвитку лікувально-рекреаційної, спортивної, пізнавальної та розважальної сфер регіонального туризму;
 - поєднувати розвиток різноманітних видів і форм відпочинку і туризму на існуючій базі розміщення, забезпечуючи цілорічне обслуговування.

В сучасних економічних умовах пошук нових шляхів ефективного управління курортно-рекреаційною сферою є дуже актуальною проблемою, яка потребує невідкладного вирішення. Тому виходом із ситуації в Україні має стати розробка стратегії розвитку санаторно-курортних підприємств на інноваційній основі. Особливістю сучасного ринку медичних послуг є високий рівень конкуренції, що зумовлює необхідність інноваційного розвитку сфери відпочинку та дозвілля. [6]

2.3. Діагностика інноваційної діяльності підприємства та обґрунтування необхідності використання інноваційної стратегії в діяльності “Квітки Полонини” ТОВ “Сузір’я”

Санаторій «Квітка Полонини» відкрився 4 лютого 1965 року. На той час працював спальний корпус на 150 ліжок, де також розташовувалися лікувально-діагностичні кабінети та клуб-ресторан. Також є літній корпус на 50 місць, який працював лише 3-4 місяці на рік.

У середині 1970-х років постала проблема підвищення рентабельності будинків престарілих. Економічна віддача від роботи курорту могла зрости за двома сценаріями - або за рахунок підвищення цін на путівки, або за рахунок значного збільшення кількості ліжок завдяки залученню розробників (тепер відомих як інвестори).

Першим на пропозицію “увійти у долю” відгукнувся Уральський будівельний трест «Пермжилстрой», який в 1976 році побудував новий корпус на 100 місць і переобладнав літні приміщення під будинки цілорічного використання. Також побудували ще й приміщення на 20 спальних місць.

Невдовзі комерційний інтерес до «Квітки» виявив Олександрівський електромеханічний завод у Кіровоградській області. З їхньою допомогою великий солярій у головному корпусі перетворили на повноцінний спальний поверх. Крім того, олександрійці побудували господарське приміщення і виготовили багато технічно складних приладів і обладнання для вдосконалення процесу проведення медичних і лікувальних процедур і контролю за ними.

У 1986 році «Квітку полонини» очолив Ганинець Павло Павлович. Ті епохи: початок горбачовських реформ і без винятку катастрофічна руйнація всіх галузей величезного радянського народного господарства. Проблеми зачепили і саму оздоровницю, яка теж потребувала оздоровлення, зцілення, щоб дати своєму виснаженому організму дієвий імпульс.

Коли Павло Павлович став головним лікарем, профспілковий санаторій “Квітка Полонини” була, буквально, старою і занедбаною. Усі переваги для відпочиваючих зводилися до спільних туалетів на поверсі та одного душу на весь корпус. Відтоді довелося провести величезну роботу: у 1989 році відбувся капітальний ремонт, щоб у кожній палаті з’явилися душові та санвузли. Палати були переобладнані в одно- та

двомісні кімнати. Замінено всі інженерні мережі на більш сучасні та надійні, проведено реконструкцію очисних споруд. Все, що було задумано, точно збулося. Не тільки алеї парку з року в рік ставали чистішими, ростуть рідкісні та екзотичні дерева, а й з'явилося мальовниче озеро з блакитними дзеркальними плесами, а цікаві скульптурні форми урізноманітнили довкілля. У фітосанітарії вже росте близько 150 видів дерев і кущів.

В оздоровниці почали триматися курсу і на осучаснення методів діагностики та лікування, уведення найновіших медичних розробок. У середині 1990-х сторонніх спостерігачів дивували щоденні вигулювання на площадці неподалік санаторію красивих, доглянутих коней. Це впровадження оригінального та інноваційного підходу до лікування багатьох захворювань – іппотерапії.

Тоді, крім суттєвого покращення житлових умов, була значно покращена та розширена діагностична та лікувальна база санаторію. Наприклад, ультразвукову діагностику на сучасному обладнанні «Алока» вперше запровадили не лише серед оздоровниць, а й у всій системі охорони здоров'я Закарпаття.

Перше застосування термодіагностичної технології також було на «Квітці». Не менш важливим завданням санаторію було і створення умов для цікавого дозвілля відпочиваючих. На території «Квітки Полонини» обладнали танцювальні та спортивні майданчики - волейбол, баскетбол, бадмінтон та міні-футбол. Поряд з оздоровницею діють лижні витяги довжиною 400 та 900 метрів, для дітей траса для катання на санях, льодова ковзанка. Можна взяти напрокат оснащення для зимових активностей. [15]

Розглянемо інноваційну діяльність санаторію “Квітка полонини” ТОВ “Сузір'я” в історичному розрізі (табл. 2.5).

2004

2004 року поруч з „Квіткою полонини” був заснований оздоровчий комплекс „Сузір'я” - архітектурна нова будівля на 280-ліжко місць, з відокремленою їдальнею ресторанного типу. Корпуси «Сузір'я» та «Квітки полонини» з'єднано між собою теплим переходом.

Таблиця 2.5

Інноваційна діяльність санаторію «Квітка полонини» ТОВ «Сузір'я» в історичному розрізі

Рік	Нововведення
2004	заснований оздоровчий комплекс „Сузір'я”
2008	в «Сузір'ї» починає діяти критий басейн, на території санаторію - мережа WI-FI.
2011	господарські інновації по благоустрою території, процесні/технологічні інновації у лікувальному корпусі
2012	процесні/технологічні інновації (впроваджено галотерапію)
2016	реконструкція їдальні, відкриття нового ресторану
2017	маркетингові інновації (створення привабливого меню процедур, впровадження нових методів лікування)
2018	масштабна реконструкція та покращення благоустрою санаторію, осучаснення лікувального оснащення санаторію
2019	соціальні інновації зовнішнього характеру для створення позитивного іміджу закладу
2020	організаційні та процесні інновації, що стосуються адаптації роботи підприємства у карантинних умовах
2021	розроблені інноваційні методики: Detox терапія, 5 видів реабілітаційних програм після COVID 19

2006

З моменту відкриття у 2006 році родовища Поляни Квасова за 300 метрів від бювету «Квітки Полонини» цілюща сила цієї води почала оздоровлювати відпочиваючих санаторію.

2008

У 2008 році в «Сузір'ї» починає діяти критий басейн для дорослих та дітей, джакузі, а також у фойє басейну - інтернет-кафе, на території санаторію - мережа WI-FI. В парку з'являються лебеді на озері та карпатська фауна.

2011

Інфраструктура на території та довкола санаторію безупинно розвивається. Починають діяти магазини - «Міні-маркет» та «Закарпатські напої», «Технології здоров'я», до послуг нове поштове відділення. У лікувальному корпусі починає працювати нове озокеритне відділення та кріосауна. Відкрито історико-краєзнавчий музей «Лужанська долина».

2012

Впроваджено галотерапію - лікування у соляній «печері».

2016

Їдальню «Квітки Полонини» реконструювали, а в результаті відкрили новий ресторан за типом «шведський стіл» з дієтичним харчуванням. Є поповнення у “живому кутку” оздоровниці. Також на озері живуть дві пари лебедів, а неподалік милує око грайливим пір'ям звичайний та білий павичі. Крім них, на “пташиному дворі” санаторію живуть золотисті та жовті фазани, фенікси, кури Кохінхіни, китайські шовкові, цесарки та інші декоративні пернаті.

2017

Впроваджуються нові сучасні методи лікування: компресійна терапія (лімфодренаж), світлолікування (на апараті «Біоптрон»), апаратний точковий масаж стоп.

З 9 по 12 лютого 2017 року на базі санаторію «Квітка полонини» відбувся перший міжнародний мистецький фестиваль «Станкович фест». Метою та місією фестивалю є виявлення та підтримка талановитих дітей та творчої молоді. Фестиваль, організований за підтримки Міністерства культури України та Національної спілки композиторів, став важливою подією не лише в Закарпатті, а й у культурному житті України в цілому.

У 2017 році на клумбах оздоровниці було висаджено більше тридцяти сортів тюльпанів. Разом з ними в оздоровчому парку ростуть гіацинти, нарциси, різнокольорові братки, а також сакура, бузок і красиві магнолії.

В кінці року санаторій «Квітка полонини» отримав нагороду та був визнаним «Підприємство року 2017» від Міжнародного економічного рейтингу «Ліга Кращих». Даний рейтинг є офіційним представництвом на території України групи міжнародних компаній, що здійснюють комплексну оцінку та ведуть облік ділової репутації підприємств, установ та організацій більш ніж у 54 країнах світу. Незважаючи на важкі економічні умови, санаторій «Квітка полонини» показав гарні результати та вкотре підтвердив бездоганну репутацію.

2018

2018 рік став роком масштабної реконструкції та покращення благоустрою санаторію. У корпусах “Квітка полонини” та “Сузір’я” розпочато масштабну програму з капітальних та косметичних ремонтів у номерах та кабінетах. В корпусі «Квітка полонини» замінили коврове покриття підлоги на якісне екобезпечне. Оновили меблі та телевізори. Відділ продажу путівок перенесено до просторих кабінетів оновленого корпусу “Сузір’я”. Тут облаштували рецепцію для зручності з кав’ярнею та зоною очікування і відпочинку.

Разом зі створенням зручностей у побуті, подбали про оновлення та осучаснення лікувального оснащення санаторію. Відкрито ще один процедурний кабінет- для карбокситерапії. Принцип інноваційної методики карбокси полягає у введенні медичного вуглекислого газу під шкіру. Вона є ефективною у лікуванні хвороб хребта, болю в суглобах. Також карбокситерапія - це прорив у сфері краси, процедура має мегапотужний омолоджувальний ефект, вирішує багато косметологічних та фізичних проблем, стимулює імунну активність організму.

Територія та ландшафт санаторію теж важливий елемент комфорту гостей, тому в 2018 році закінчено ремонт прогулянковієї стежки вздовж ріки Пиня парку “Квітки полонини” там викладена бруківка. Оновлено дитячі та спортивні майданчики,

набережна облаштована оглядовими майданчиками, вишуканим освітленням, встановлено зручні лавки.

18 березня 2018 року на базі санаторію відбулося урочисте відкриття кафедри Національної медичної академії післядипломної освіти ім.П.Л. Шупика. У санаторії відкрито навчальний клас, де лікарі з усіх медичних закладів України можуть прослухати курси лекцій з відповідних спеціальностей, які проводять у медичній академії ім. Шупика.

Відвідувачі санаторію “Квітка полонини” мають змогу брати участь в онлайн-лекціях та записуватися на індивідуальні online-консультації у провідних медичних спеціалістів Національної медичної академії післядипломної освіти ім.П.Л. Шупика.

Встановлено новий фонтан «Водолій мінеральної води «Полі-бачі». Скульптором вибрали Михайла Колодко, а ковалі - С. Руснак, В.Криванич, Р.Мурник. Скульптурна кована композиція, де чоловік лиє мінеральну воду у купіль, тобто з бальнеологічною метою демонструє цілющі властивості «Лужанської», що є основним лікувальним джерелом оздоровниці.

21 лютого 2018 року у «Квітці полонини» успішно розпочався другий міжнародний конкурс-фестиваль «Станкович фест», під заступництвом всесвітньо відомого композитора Євгена Станковича. Журі склали відомі діячі культури з України, Канади, Словаччини, Угорщини, Румунії, Франції, Китаю. Співорганізатором цього культурно-мистецького заходу став санаторій «Квітка полонини».

В межах проекту "Медичний олімп України" штаб санаторію «Квітка полонини» відзначено дипломом «За значний особистий внесок в охорону здоров'я нації та високий професіоналізм», а генерального директора Павла Ганинця нагороджено орденом «Медична слава України» та Книгою Пошани "Медичний олімп України".

2019

Санаторій пройшов сертифікаційну перевірку системи менеджменту, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та підтверджує європейський стандарт надання послуг. Аудитори міжнародної організації ISO відзначили відмінну роботу медичної установи. Аудитори ISO мають найкращі враження від процесу лікування, організації харчування в закладі. Вони зазначають, що сервіс такої якості, впровадження новітніх методів лікування заслуговує найвищої оцінки не лише в Україні, а й у аналогічних зарубіжних установах

Відкрилися нові кабінети - сухої витяжки хребта (тракційної терапії) та вакуумно-роликового масажу

Скульптурний фонтан «Equus Floris» - «Квітучий кінь» встановили як ще одну креативну фотозону в санаторії «Квітка Полонини». Автор концепції та керівник проекту – генеральний директор ТОВ «Сузір'я» Павло Ганинець.

Скульптори фонтану Степан Руснак та Roman Murnik виготовили його з понад тисячі деталей зметалу. За створення скульптурної композиції «Квітковий кінь» Руснак отримав нагороду «кращий творець в ковальському мистецтві-2019».

Реконструювали сквери перед корпусом "Квітки полонини" та біля бювету, облаштовали їх клумбами, квітковими композиціями, газонами, вимостили бруківкою, встановили нові лавки, ліхтарі тощо.

У вересні на території санаторію вкотре відбувся мистецький захід - скульптурний симпозіум за темою "Сім'я", організатори якого ГО "Про Арте Мункач". Учасники - Угорщина, Чеська республіка, Україна, Іспанія. Запрошені лише жінки-скульптори, щоб висвітлити очима жінки бачення сім'ї як суспільної одиниці.

2020

Біля бювету санаторію було встановлено фонтан, здійснена реставрація території навколо нього.

За результатами експертного опитування, яке провело Карпатське інформаційне агентство, «Квітку полонини» визнали найкращим санаторієм та рекреаційно-оздоровчим закладом у 2020 році. Також Павла Ганинця визнано найкращим

представником культурного життя Закарпаття за великий внесок у розвиток культури краю - організацію скульптурних симпозіумів і створення парку фонтанів у Полянській територіальній громаді.

Павло Ганинець увійшов до «ТОП-100 інфлюенсерів Закарпаття» як непересічний стратег і лідер, який за короткий час успішно перетворив профспілкову оздоровницю на справжню візитівку Закарпатського регіону.

ТОВ «Сузір'я» - перше підприємство, яке відреагувало на необхідність карантинних заходів на Свалявщині під час спалаху коронавірусу в області. Тому за підтримки та фінансування П.Ганинця лікарні області оснащені новітнім ефективним провіантом для лікування хворих на COVID-19.

У 2020 році Павло Ганинець став співзасновником громадської організації «Сольва-прогрес», яка має на меті сприяти розвитку туристичного потенціалу та екологічного стану Закарпаття та брати участь у розвитку інфраструктури регіону.

2021

У серпні на території «Квітка полонини» відбувся Перший закарпатський еногастрономічний фестиваль «Дорога вина та смаку Закарпаття».

У вересні вже за традицією на території «Квітки полонини» провели скульптурний симпозіум-2021, який організувала ГО "Про Арте Мункач". Цьогорічні учасники-скульптори - з України, Турції, Македонії, Ізраїлю та Бельгії. Тема симпозіуму – "Нове дихання".

В санаторії "Квітка полонини" розроблено новітні методики лікування на основі 50-ти річного досвіду із використанням найсучаснішого обладнання:

Останні розроблені інноваційні методики: Detox терапія, 5 видів реабілітаційних програм після COVID 19, станом на сьогодні розробляється інноваційна інтегрована програма медико-психологічної реабілітації для постраждалих внаслідок бойових дій.

Для оцінки рівня інноваційного потенціалу проведено експертну оцінку кожної з його складових, а саме науково-технологічна, кадрово-управлінська, фінансово-

економічна, виробнича та соціальна складові. Для цього спочатку необхідно обрати показники, які характеризують рівень кожної із складових, та визначити їх фактичні та еталонні значення. Показники складових інноваційного потенціалу підприємства необхідно обирати серед показників соціально-економічної діяльності аналізованого підприємства, зростання чи зниження (наявність чи відсутність) яких безпосередньо впливає на обсяг, якість, новизну, популярність послуг підприємства.

Оцінку кожної зі складових пропонуємо здійснювати методом експертних оцінок за шкалою від 0 до 1. Для отримання якісних результатів, зазначений числовий проміжок рівня інноваційного потенціалу необхідно проградувати з використанням відповідної шкали (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Шкала оцінки стану інноваційного потенціалу за якісними величинами

Рівень інноваційного потенціалу (у кількісних величинах)	Рівень інноваційного потенціалу (у якісних величинах)	Характеристика стану інноваційного потенціалу
[0 - 0,2]	Критичний	Підприємство цілковито не здатне здійснювати інноваційну діяльність
[0,2 - 0,4]	Низький	Підприємство здатне до реалізації примітивних інноваційних рішень
[0,4 - 0,6]	Задовільний	Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності із суттєвими обмеженнями
[0,6 - 0,8]	Достатній	Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності на прийнятному рівні з деякими обмеженнями
[0,8 - 1]	Високий	Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності на високому рівні та реалізації будь-яких інноваційних рішень, спрямованих на інноваційний розвиток

В якості експертів виступили працівники підприємства, Кожен експерт здійснював оцінку зазначених складових за шкалою від 0 до 1. Результати оцінки наведено у табл. 2.7. У додатку В подано анкету, використану для експертної оцінки стану інноваційного потенціалу “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”.

Таблиця 2.7

**Результати експертної оцінки стану інноваційного потенціалу “Квітка
полонини” ТОВ “Сузір’я”**

Складові інноваційного потенціалу	Експерти										Оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Науково-технологічна	0,8	0,7	0,8	1	0,9	0,7	0,9	0,8	0,9	0,7	0,82
Кадрово-управлінська	0,8	0,7	0,9	0,8	0,7	0,6	0,8	0,8	0,7	0,8	0,76
Фінансово-економічна	0,7	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,64
Виробнича	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	1	0,8	0,9	0,8	0,84
Соціальна	0,8	0,6	0,7	0,8	0,9	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,76

Прослідковуємо достатній рівень у фінансово-економічній, кадрово-управлінській та соціальній складових. При достатньому рівні інноваційного потенціалу підприємство демонструє високі показники ефективності господарської діяльності, спроможне проводити власні наукові дослідження або використовувати результати сучасних наукових розробок інших організацій, швидко адаптується до змін ринкової кон’юнктури, ефективно організовує виробничий та управлінський процес, забезпечене фахівцями найвищої кваліфікації та характеризується спрямованістю на інноваційний розвиток. Для підвищення рівня інноваційного потенціалу необхідно збільшити забезпечення інвестиційними ресурсами інноваційні проекти підприємства та підвищити активність проведення НДДКР.

У науково-технологічній та виробничій складових високий рівень рівень інноваційного потенціалу. Високий рівень інноваційного потенціалу свідчить про здатність підприємства до реалізації будь-яких інноваційних рішень, наявність у підприємства чіткої інноваційної стратегії та ефективне її виконання.

Показники фінансово-господарської діяльності перебувають на високому рівні. При такому стані інноваційного потенціалу підприємство здатне проводити активну науководослідну діяльність, займати значну частку ринку та володіти високим діловим іміджем як серед клієнтів, так і серед контрагентів, мати чітко налагоджену та оптимальну організаційну структуру, висококваліфікованих та творчо мислячих

фахівців, здатних генерувати інноваційні ідеї та нестандартно діяти у потрібних ситуаціях.

Таким чином, результати оцінювання інноваційного потенціалу підприємства свідчать про його достатньо високий рівень. Однак для утримання конкурентних позицій на вітчизняному та світовому ринку, керівництво підприємства має забезпечити сталий розвиток, і у першу чергу це стосується розвитку його інноваційного потенціалу.

Щороку додають інноваційні та ексклюзивні послуги. Поєднання традиційних та нетрадиційних способів лікування, постійне запровадження нових методів оздоровлення в «Квітці полонини» є гарантією максимального лікувального ефекту. Передбачені за сучасними методиками лікувальні програми “Реабілітація після Covid”, “Детокс”. Впроваджена НіТор - терапія - унікальна технологія, що діє на організм на клітинному рівні. підводне та сухе витягування хребта – найефективніші методики лікування опорно-рухового апарату.

Сучасна апаратура дає можливість проводити диференційовану тракційну терапію. А також: галотерапія («соляна печера»), кріотерапія (лікування холодом), озонотерапія (внутрішньовенне введення медичного озону) фітопаротерапія («фітодіжка»), фітотерапія (траволікування), гірудотерапія (лікування медичними п'явками), карбоксітерапія (введення медичного вуглекислого газу під шкіру), застосовується найсучасніша апаратна косметологія, пресотерапія, натуральні мінеральні ванни. біоптрон, ударно-хвильова терапія та інші бальнеопроцедури. Неподалік знаходиться кінний завод, де розводять коней гуцульської породи, там також розроблено систему іпотерапії - лікування їздою верхи. Відпочиваючі мають змогу здійснити кінні прогулянки. Використовується апітерапія - це сон з бджолами на вуликах.

НіТор therapy - це новий напрямок розвитку електротерапії, унікальна технологія, що дозволяє впливати на організм на клітинному рівні.

Сприяє інтенсивній детоксикації та «регенерації» клітин. Це проявляється у зменшенні набряку, зникненні запалення, різкому прискоренні процесу відновлення пошкоджених тканин і особливо знеболюванні після першого лікування у переважної більшості пацієнтів.

Застосовується при захворюваннях опорно-рухового апарату, внутрішніх органів, відновлює нервову провідність, знімає запальні процеси.

Основні переваги високочастотної терапії:

Високочастотна терапія є більш ефективним методом полегшення болю, особливо хронічного, ніж традиційні методи, включаючи фармакологічні підходи. Зникає токсикологічний вплив на організм, не порушується обмін речовин у хворого. Прийом ліків можна значно зменшити або повністю припинити.

Аналізуючи результати оцінювання інноваційної діяльності підприємства можна зробити висновки про його достатньо високий рівень. Однак для утримання конкурентних позицій на вітчизняному та світовому ринку, керівництво підприємства має забезпечити сталий розвиток, і в першу чергу це стосується розвитку його інноваційного потенціалу.

І розвиватися пропонуємо зважаючи на потреби нашої країни та населення в такий непростий час. Всі війни закінчуються. Герої, що без страху захищають незалежність України територіально, демобілізуються, і держава повинна створити відповідні умови для реабілітації їх здоров'я, забезпечення медико-психологічного відновлення та повернення до повноцінного життя.

Повне відновлення після закінчення бойових дій, тобто після припинення стресових факторів, має особливе значення для суспільства. Зменшення впливу травматичного стресу на фізичне здоров'я та профілактика психосоматичної патології у цих пацієнтів є актуальним завданням медицини.

Крім травматичного ураження, значного переохолодження та загострення респіраторних, нирково-запальних захворювань, випадків гострих респіраторних інфекцій, важливим причинним фактором у розвитку соматичної патології є дистрес

метаболічних порушень і пристосувальних реакцій організму навіть у віддалений період, його вплив продовжується. Тривалість цього постекспіраційного періоду коливається від 6-8 місяців до 2 років.

Тому, на думку автора, для підприємства є необхідним створення інноваційної інтегрованої програми медико-психологічної реабілітації для постраждалих внаслідок бойових дій.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано діяльність підприємства з метою розроблення інноваційної стратегії. У ході аналізу проведено організаційно-економічну характеристику діяльності санаторію, здійснено SWOT-аналіз підприємства, .

«Квітка полонини» - це курортне міні-містечко з усією сучасною чарівністю інфраструктури. У санаторіях лікують не тільки окремі захворювання, а й деякі супутні захворювання. Їх перелік практично безмежний - від захворювань шлунково-кишкового тракту, цукрового діабету і порушень обміну речовин до захворювань нирок і сечовивідних шляхів, опорно-рухового апарату, верхніх дихальних шляхів. Тут один із найкращих критих басейнів для дорослих та дітей у Карпатському регіоні. Гаряча вода, штучний гідромасажер, масажер, джакузі. Ви можете скористатися послугами перукарні, салону краси, тренажерного залу, кінотеатру, бібліотеки, музею, інтернет-кафе, безкоштовним WIFI, більярд, дитячий майданчик, дитяча кімната, добре обладнаний пляж біля гірської річки, записатися на цікаві екскурсії, альпінізм.

Зараз підприємство знаходиться у стабільному положенні, але йому необхідний розвиток. Підприємство має значну кількість переваг, однак зовнішнє середовище несе для нього значну кількість загроз.

Дослідження інноваційної політики показало, що у «Квітка полонини» ТОВ «Сузір'я» достатній рівень у фінансово-економічній, кадрово-управлінській та

соціальній складових інноваційного потенціалу та високий рівень у науково-технологічній та виробничій складових.

Курортні комплекси України представлені масштабними запасами різноманітних природних лікувальних ресурсів та мережею оздоровчих закладів, що потребує формування ефективних механізмів оздоровчих закладів та їх інноваційної діяльності.

Економічна трансформація, яка сьогодні відбувається в Україні, вимагає більш ефективного використання інноваційних факторів для вирішення багатьох проблем сучасного соціально-економічного розвитку країни. В основному для захисту здоров'я людей і збільшення тривалості активного періоду життя людини. Провівши аналіз інноваційної політики санаторію можна стверджувати, що різного роду технологічні, маркетингові, екологічні, організаційні, процесні, структурні інновації привели до підвищення продуктивності підприємства.

Особливо привабливим напрямком Spa-туризму в останні роки стали інноваційні стратегії постковідного відновлення та реабілітаційні програми «Реабілітація та профілактика після COVID-19». «Квітка полонини» теж активно запроваджувала унікальні новітні технології за сучасними методиками у лікувальній програмі «Реабілітація після Covid».

Зважаючи на теперішню ситуацію в країні для підприємства є необхідним та доцільним створення інноваційної інтегрованої програми медико-психологічної реабілітації для постраждалих внаслідок бойових дій.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Зарубіжний досвід застосування інноваційної стратегії в системі менеджменту підприємств лікувально-оздоровчого туризму та основні напрями адаптації у діяльності досліджуваного підприємства.

Державна інноваційна політика країн світу в умовах сучасності постійно ускладнюється, здебільшого вона відходить від «ідеального» прикладу теоретичної моделі інноваційного розвитку та є композицією інструментів і заходів різноманітної спрямованості інноваційної політики країн. Дослідження зарубіжного досвіду регулювання інноваційних процесів у рамках підвищення конкурентоспроможності економіки є вкрай необхідним через проблематику його застосування в Україні.

Останнім часом ринок медичних послуг зазнав кардинальних змін. Традиційні оздоровниці курорти більше не є місцями для лікування людей похилого віку, а багатофункціональними оздоровчими центрами, призначеними для широкого кола споживачів. Вести здоровий спосіб життя стає модним, і кількість людей, які хочуть залишатися у гарній формі та потребують загальнозміцнюючої антистресової програми, зростає.

Друга причина репозиціонування курорту – зменшення традиційної підтримки, в тому числі фінансової, з боку місцевої влади та держави. Лікувально-оздоровчі заклади змушені диверсифікувати свою продукцію, щоб вийти на нові сегменти споживчого ринку та залучити більше споживачів.

Програма перебування на курорті стає все більш різноманітною, включає різноманітні культурні та спортивні заходи, пропонує широкий спектр оздоровчих та оздоровчих послуг.

Важливим є виділення таких груп країн, яким найбільш властиві признаки країн-лідерів інноваційного розвитку, це дає змогу виокремити найефективніші інноваційні стратегії: країни Західної Європи; держави Північної Америки, зокрема США, Канада; деякі Азіатські країни: Японія, Південна Корея, Сінгапур, Малайзія, Китай; Австралія.

Схематично представлення втілення й адаптації зарубіжного досвіду формування й реалізації інноваційної стратегії та політики наведено на рис. 3.1.

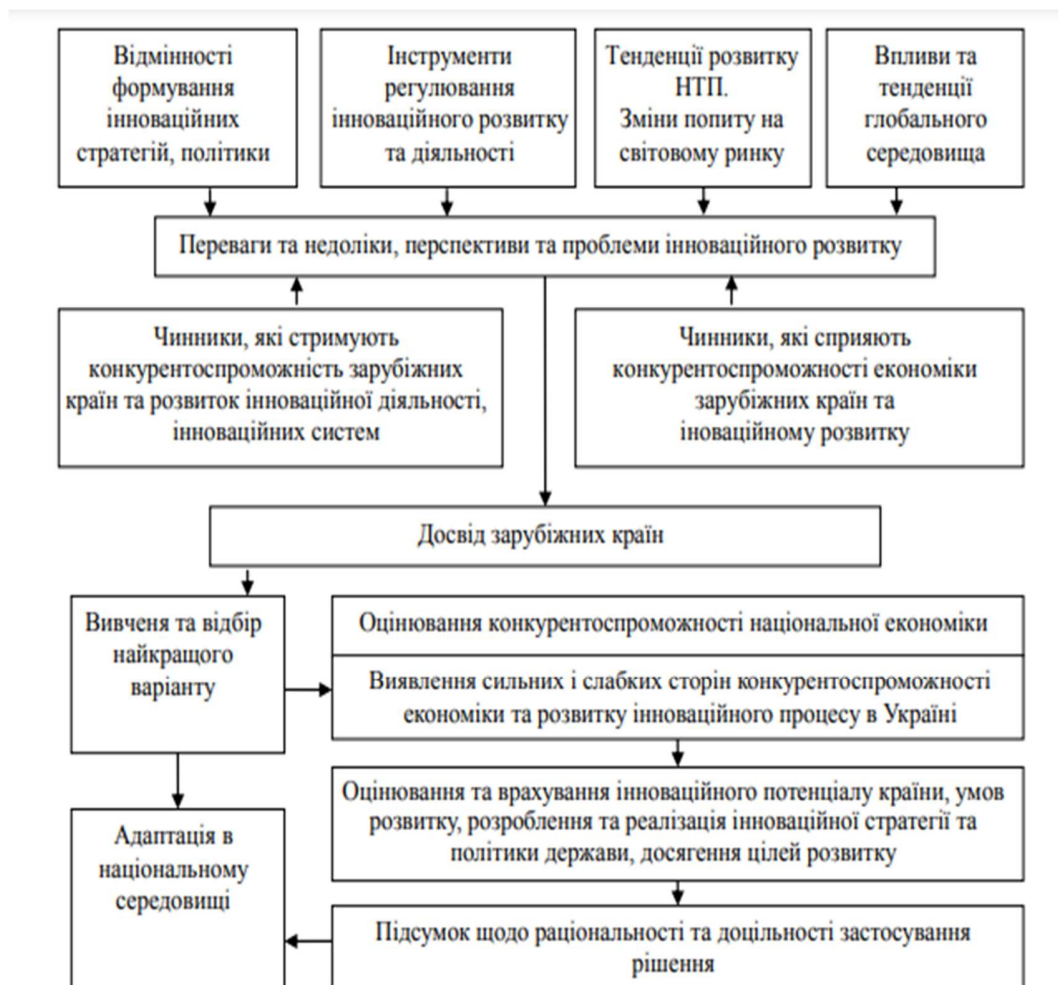


Рис. 3.1. Схематичне представлення втілення й адаптації зарубіжного досвіду формування та реалізації інноваційної стратегії та політики [41]

Курорти медичної спеціалізації є в усьому світі і користуються популярністю серед певних груп людей, які орієнтуються на лікування та відпочинок, особливо в країнах Європи (Австрії, Німеччині, Словенії, Швейцарії тощо), Азії (Індії, Китаї, Тайланді), у меншому прояві - в країнах Південної та Північної Америки (Бразилії, Канаді, США) і Австралії. Як зазначає М.О. Крамаренко аналіз сучасного стану санаторно-курортної діяльності свідчить про такі тенденції: [42]

- 1) перехід від будівництва монолітних будівель до комплексних, збільшення їх потужності за рахунок вимог рентабельності;
- 2) зосередження на внутрішніх потребах країни з врахуванням потенціалу водно-мінеральних ресурсів (мінеральні води, лікувальні грязі) тощо;
- 3) зміна та розширення номенклатурного реєстру приміщень в залежності від комерційної спрямованості (терапія, спа, оздоровлення, краса, розваги, відпочинок для ділових людей);
- 4) нестандартність ідей і привабливість архітектурного середовища курортних оздоровниць.

За даними одного з досліджень, натурні обстеження більше ніж сорока одеських готелів показали економічну доцільність будівництва курортних готелів 4* і 5* і, водночас, підвищення попиту і недостатня кількість курортних готелів 3*, що є більш загальнодоступними для українців. Рівночасно, порівнюючи архітектурно-планувальні рішення курортних готелів країн Європи, Азії, Північної та Південної Америки та України за певними характеристиками можна помітити наявність переваг архітектурно-планувальної організації окремих іноземних (щодо складності об'ємно-просторових рішень, ступеня комфорту, присутності додаткових функцій) і українських проєктів (за зв'язком із природним оточенням, урахуванням особливостей регіональної архітектури, розвиненої лікувальної функції). [35]

Зарубіжний досвід залучення інноваційних стратегій в систему менеджменту установ лікувально-оздоровчого туризму демонструє, що стратегічними пріоритетами інноваційного розвитку санаторно-курортного господарства як правило виступає:

- оновлення матеріально-технічної бази;
- перебудова наявних і введення у користування нових основних фондів;
- розробка і створення нових туристичних маршрутів;
- формування мережі санаторно-курортних закладів;
- запровадження системи online бронювання;
- забезпечення санаторно-курортних установ кваліфікованими кадрами;
- створення і просування бренду курортів та окремих закладів;
- будівництво підприємств дозвілля та розваг

Дієвим методом модернізації, завдяки якому можна вирішити багато сьогоднішніх проблем, що виникають у менеджменті санаторно-курортного господарства, а також, що дає змогу посилити конкурентоспроможність, є впровадження кластеризації у функціонуванні туристичної сфери на регіональному та локальному рівнях.

Кластерний підхід є першорядним у стратегічному регіональному розвитку туризму. Його суттєва перевага полягає у якнайширшому залученні до формування конкурентоспроможності туристичної дестинацій усіх підсистем та складників регіональних туристичних систем, включаючи і санаторно-курортне господарство.

Зважаючи на стрімке зростання зацікавленості до санаторно-курортної рекреації постає питання модернізації асортименту послуг та санаторно-курортного комплексу методом диверсифікації діяльності - це процес розвитку санаторно-курортних закладів, пов'язаний із розширенням спеціалізації та збільшенням багатоманітності послуг.

Диверсифікація являється одним із шляхів модернізації санаторно-курортного комплексу, що уможливорює заклади функціонувати на належному рівні за рахунок пропозиції широкого спектру додаткових послуг. Процес диверсифікації перш за все пов'язаний із застосуванням повністю нових технологій та послуг, що раніше не були включені в діяльність санаторно-курортних закладів. Найважливішою причиною

застосування диверсифікації є отримання високого рівня ефективності діяльності санаторно-курортних закладів.

М. Й. Ковач вважає, що інноваційні процеси у санаторно-курортних комплексах зазвичай базуються на таких типах інновацій: [18]

– нововведення, пов'язані з медичною діяльністю, дослідженням бальнеологічних ресурсів місцевості,

– наукові інновації, представлені інноваційними продуктами та інноваціями-процесами;

– інновації технічного плану, стосуються пристосування до лікування хворих, представлені, зазвичай, інноваціями-продуктами;

– господарські інновації, як приклад - благоустрій вод, теж представлені інноваціями-продуктами;

– інновації інституціональних, організаційно-управлінських процесів;

– соціальні інновації (задоволення потреб різноманітних соціальних груп, зокрема інновації внутрішнього характеру – направлені на покращення умов праці працівників та зовнішнього характеру – застосовуються, щоб створити позитивний імідж закладу для усієї спільноти;

– юридичні інновації, направлені на створення нормативно-правового аспекту функціонування санаторно-курортного господарства регіону (країни);

– інформаційні інновації, що ґрунтуються на новітніх інформаційних технологіях, забезпечують промоцію санаторно-курортних послуг на ринку, отримання нових ідей стосовно їхнього покращення, проведення аналізу ринку споживачів;

– екологічні інновації (сприяють зменшенню інтегральної екодеструктивної дії на навколишнє середовище, підвищенню ефективності у задоволенні екологічних стандартів потреб споживачів;

– політичні інновації (включають введення нових форм організації системи охорони здоров'я, управління санаторно-курортним комплексом на муніципальному,

регіональному, національному та міждержавному рівнях, доступ до санаторно-курортних послуг малозабезпечених верств населення (пенсіонерів, дітей тощо).

Можна навести такі приклади хороших практик та інновацій у досвіді зарубіжних лікувально-оздоровчих підприємств: [44]

- Процесні/технологічні інновації.
 - Встановлення та дотримання стандартів гігієни та безпеки. Bellanina Institute, Day Spa та Gift Boutique дотримуються власноруч розробленого посібника з безпеки та санітарії, спеціально створеного для внутрішніх працівників. Цей посібник перевищує чинні нормативні стандарти галузі.
 - Технічне обладнання та технології. Allied Beauty Experts (ABE) прагнуть інформувати представників індустрії про найновіше спа-обладнання та тенденції, а цю діяльність передано компаніям, які мають необхідний досвід.
 - Постійний моніторинг і вдосконалення матеріальних елементів пропозиції (архітектура та дизайн для створення гармонії та балансу в просторі). На Гаваях вулканічну глину вже давно використовують у спа-процедурах, оскільки її багато на острові. У спа-центрі Mauna Lanı Resort Spa, Гаваї, США, гості можуть насолодитися лавовою сауною під відкритим небом, укрившись сірчанним брудом, або відпочити в басейні медіації-хейл і Ватсу. Спа-центр також пропонує інші місцеві ванни, процедури та лікування.
 - Атмосфера, пов'язана з гігієною, оздоровленням та терапевтичним процесом. SHA Wellness Clinic Medical Spa Resort, Іспанія, поєднала низку креативних дизайнів, що призвело до функціонального планування, зберігаючи терапевтичну атмосферу. Цей курорт «... має дзен, середземноморські та тропічні сади; критий і відкритий басейни, водоспади, численні зони відпочинку... Великі відкриті простори кожної будівлі, поєднані в ідеальній гармонії з найбільш інноваційним дизайном, сплановані найбільш інтуїтивно зрозумілим і зручним способом, щоб ви справді почувалися як вдома».
- Організаційні інновації

- Покращене/розширене робоче середовище. Mangwanani Spa, Південна Африка, пропонує «Програму оздоровлення персоналу», яка надає допомогу персоналу, який страждає від низки особистих проблем; це було реалізовано для розширення можливостей працівників

- Розцінювання людських ресурсів як інвестиції (а не лише операційні витрати). Острів Вільямс, штат Флорида, США, визнає важливість персоналу для спа-центру, надання послуг і задоволеності клієнтів, сприймаючи персонал як актив, який підвищує вартість бізнесу.

- Повторна обробка/адекватний дизайн обробок. Lefay Resort & Spa Lago di Garda, Італія, використовує інноваційні методи, поєднуючи західні наукові дослідження з давньою китайською медициною. Процедури варіюються від медичних до релаксаційних, включаючи акупунктуру, рефлексотерапію та ароматичні обгортання.

- Постійне вдосконалення досвіду та ноу-хау (навички та здібності) людських ресурсів. Інститут Bellanina пропонує онлайн-курси «Безперервної освіти», на яких кваліфіковані працівники оздоровчих і спа-центрів можуть постійно освоювати нові навички та методи лікування. Ця послуга надається штатним співробітникам. Він також передається іншим установам.

- Маркетингові інновації

- Перехід до спеціалізації, індивідуальних / тематичних і авторських процедур. Спа-центр Sacher у Відні, Австрія, пропонує фірмові шоколадні процедури та спа-пакети.

- Упаковка та пропозиція можливостей для різноманітних процедур і відповідних продуктів (наприклад, антивікових та орієнтованих на результат процедур). Вілла Стефані, постійний спа-центр Brenners Park-Hotel & Spa, Німеччина, пропонує різноманітні пакети послуг, перерв і процедур, починаючи від програм схуднення до органічних, бадьорих і медичних детокс-заходів. Спа-готель Twelve Apostles у Кейптауні, Південна Африка, пропонує спа-процедури, зосереджені на

поєднанні сучасного досвіду з принципами стародавньої мудрості з метою відновлення та виховання розуму та тіла клієнтів.

- Створення привабливого меню процедур, яке відповідає цільовому сегменту ринку. The Farm, Філіппіни, позиціонує себе як лікувальний заклад «повернення до природи», пропонуючи детоксикаційні процедури, емоційне керівництво та поживну сиру їжу для обраного цільового ринку. Вони пропонують різноманітні процедури та терапії проти старіння.

- Використання нових підходів та інноваційні інструменти для спілкування з вибраними сегментами ринку. Villa Stephanie, Brenners Park-Hotel & Spa, Німеччина, повідомляє про свої «основні пропозиції» своїм цільовим ринкам, взаємодіючи з цільовим ринком у соціальних мережах, таких як Facebook, Twitter, Instagram, TripAdvisor і YouTube.

Особливо привабливим напрямком у Spa-туризмі в останні роки стали інноваційні стратегії постковідного відновлення та реабілітаційні програми «Реабілітація та профілактика після COVID-19».

Необхідно здійснювати адаптацію зарубіжного досвіду в національному середовищі через аналіз та оцінку конкурентоспроможності національної економіки, визначати слабкі місця у формуванні конкурентоспроможності економіки та розвитку національних інноваційних процесів, оцінювати та враховувати інноваційний потенціал, умови розвитку, реалізувати національні інноваційні стратегії, досягнення цілей соціально-економічного розвитку. В остаточному варіанті формується висновок щодо раціональності та доцільності застосування рішення. [1]

Можна відмітити, що природні умови та ресурси України нічим не поступаються досліджуваним країнам Центрально-Східної Європи, і мають і можуть раціонально використовуватись для розвитку курортів та туристичної інфраструктури.

3.2. Розробка інноваційної стратегії для “Квітки Полонини” ТОВ “Сузір’я” та порядок її реалізації

В Україні зараз складні часи, йде війна, потрібно захищати територіальну цілісність держави. Постраждали не тільки безпосередні учасники бойових дій, а і мирне населення, свідки цих подій, ВПО. Психологічні розлади, поранення, захворювання здобуті під час бойових дій, соціальні негаразди, стихійні лих і великомасштабні катастрофи різного походження займають особливе місце, оскільки можуть виникати у багатьох людей одночасно. Необхідно своєчасно оцінити стан потерпілого, спрогнозувати можливі захворювання і вжити всіх можливих (за певних екстремальних умов) корекційних, лікувальних і реабілітаційних заходів.

Психологічна робота з військовослужбовцями не повинна обмежуватися лікуванням потерпілих у військових госпіталях. Психологічна підготовка військовослужбовців у Європі та модель їх реабілітації включає чіткі алгоритми психологічної підтримки військовослужбовців під час підготовки на тренувальних базах, безпосереднє спілкування та роботу з військовослужбовцями під час бойових дій, адже від цього залежить не лише успіх військових дій, а часто й життя людей; психологічну допомогу пораненим та їхнім родинам під час лікування та подальшого відновлення; психологічна допомога сім'ям загиблих. [21]

Зростання кількості екстремальних випадків вказує на необхідність підготовки спеціалістів, які могли б надавати психосоціальну реабілітацію постраждалим від участі в ООС. Багато з них страждають психогенними розладами. Бойові дії, терористичні акти та інші акти насильства мають найбільш руйнівний психологічний вплив на здоров'я, якість життя та психологічний стан людини. З моменту початку військової агресії Росії проти України у військових діях на сході взяли участь понад 300 тис. українців, з них близько 10 тис. були поранені. Останнім часом значно зріс показник осіб, що повертаються додому з фізичними та розумовими вадами. За

даними МОЗ України, близько 60% демобілізованих потребують термінової медичної реабілітації, з них фізичної - близько 30% і психологічної - понад 92%.[29]

Крім того, медичної та психологічної допомоги потребують більшість мешканців підконтрольної території, вимушені переселенці, в тому числі діти, тобто ширше коло пацієнтів, які постраждали внаслідок бойових дій на сході України та потребують медичної допомоги. [28]

Стратегія надання екстреної допомоги під час гострої фази перевірена та дуже ефективна. Віддалені періоди обмежені методами психологічного та психотерапевтичного впливу. Спрямованість психологічної реабілітації учасників бойових дій є першочерговою і активно практикується.

Віддалені наслідки військових дій, насамперед психічні та їх подальша соматизація, можуть виникнути значно пізніше. Існує так званий «в'єтнамський» та «афганський» синдроми. У Сполучених Штатах у 1970-х роках 25 відсотків учасників бойових дій, які навіть не були інвалідами, згодом зіткнулися з різними захворюваннями, включно з соматичними. Під час збройного конфлікту Англії та Аргентини на Фолклендських (Мальвінських) островах у 1982 році з Аргентини було вбито 649 осіб і 1188 поранено, а понад 450 ветеранів покінчили життя самогубством після війни. Британська перемога була дорогою: 258 було вбито, 777 поранено, а 300 покінчили життя самогубством після війни.[31]

У процесі європейської інтеграції Україна приєдналася до Європейської декларації з охорони психічного здоров'я та Європейського плану дій з охорони психічного здоров'я на Європейській міністерській конференції Всесвітньої організації охорони здоров'я з питань охорони психічного здоров'я, проблем та рішень у Гельсінкі, Фінляндія. Одним із пріоритетів Європейського плану дій є розробка та впровадження комплексної інтегрованої системи охорони психічного здоров'я, яка поєднує зміцнення здоров'я, профілактику, лікування та реабілітацію, сестринську допомогу та відновлення здоров'я. Медико-психологічна реабілітація має бути обов'язковою частиною комплексних реабілітаційних заходів постраждалих

внаслідок участі в зонах ООС. [30] З огляду на це в Україні розвивається система медико-психологічної реабілітації учасників бойових дій. Порядок та правове регулювання системи медико-психологічної реабілітації учасників бойових дій регулюється Указом Президента України від 30 січня 2015 року №40 «Про додаткові заходи щодо забезпечення проведення часткової мобілізації», Указом Президента України від 18 березня 2015 року №150/2015 «Про додаткові заходи щодо соціального захисту учасників антитерористичної операції» та іншими відомчими нормативними документами.

Аналіз характеру скарг учасників бойових дій на етапі санаторно-курортного лікування показав їх різноманітність. У середньому 89% мали скарги у вигляді: афективного спектру (депресія, тривога, страх, відчуття розгубленості, зниження фону настрою та дратівливості, спалахи агресії) ідеомоторно-астенічного спектру (збудження, швидка стомлюваність після розумової діяльності та слабкість після мінімальної). фізичне зусилля, нав'язливі думки та спогади, виснаження уваги та пам'яті) головні болі, розлади сну та страшні сновидіння та скарги на зміни у функціонуванні систем організму. Тоді як у групі порівняння частіше переважали соматичні скарги, які мали хронічний характер перебігу захворювання. За допомогою шкали Міссісіпі військовий варіант ПТСР визначав ступінь вираженості посттравматичних стресових реакцій в основній групі учасників бойових дій на етапі санаторно-курортного лікування. Для підгруп із ознаками розладів адаптації більш характерні симптоми «уникнення» у 92% та у 85% симптомів фізіологічної збудливості, де замкнутість у собі, своїх почуттях і думках призводить до формування відчуття фізіологічної напруженості та зміни у сприйнятті та реакції. У підгрупах із ознаками ПТСР усі симптоми виражені, де почуття провини у 87% та симптоми «вторгнення» у 100% є загальним проявом і моральним регулятором соціально прийнятної поведінки. [14]

Медико-психологічне відновлення учасників екстремальних ситуацій та довгочасної діяльності людей у надзвичайних умовах, адаптація після повернення їх

до звичного життя є значущими. Не менш важливими є своєчасний, комплексний та безперервний процес реабілітації. Важливу роль відіграють сучасні психотерапевтичні і психокорекційні послуги у системі медико-психологічної реабілітації учасників військових дій та осіб з наслідками впливу стресогенних чинників надзвичайних ситуацій. «Ми виграємо війну, і ми виграємо мир!», – так сказав у часи Другої світової війни президент США Франклін Делано Рузвельт. Цю тезу ми можемо наслідувати і втілювати в життя і в Україні.

Керуючись усім вище згадагим у «Квітки Полонини» ТОВ «Сузір'я» є всі передумови для створення інноваційної програми «Лікувально-психологічна реабілітація учасників бойових дій». Цьому сприяють і природно-ресурсні передумови, і кваліфікаційний рівень медичного персоналу, і технічні параметри санаторію (рис.3.2).

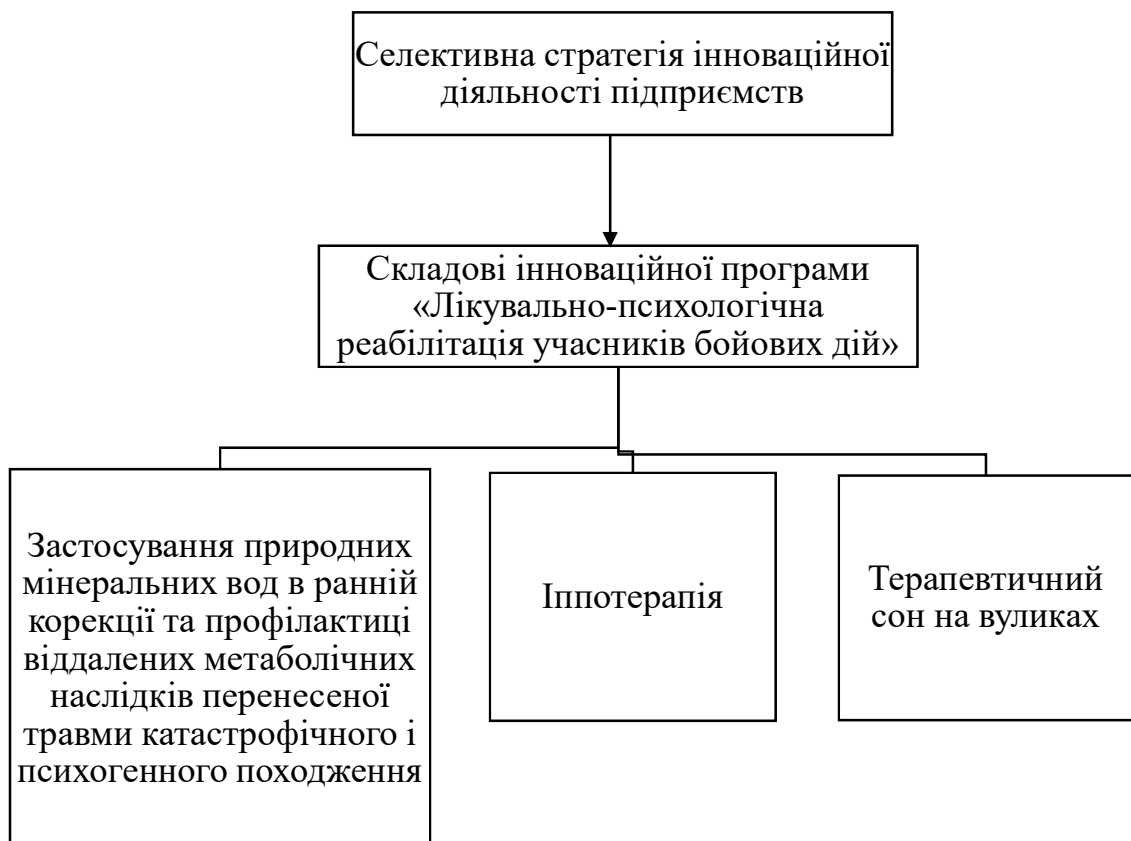


Рис. 3.2. Складові інноваційної програми «Лікувально-психологічна реабілітація учасників бойових дій»

Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента. Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності товарній або сегментній ознаці. Основними факторами вибору цільових ринків у цьому випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і виробничим можливостям підприємства. [33]

Найдоцільнішим буде впровадити саме такі елементи в інноваційній програмі медико-психологічної реабілітації учасників бойових дій та постраждалих внаслідок надзвичайних ситуацій:

1) Застосування природних мінеральних вод в ранній корекції та профілактиці віддалених метаболічних наслідків перенесеної травми катастрофічного і психогенного походження

Однією з важливих складових структури МПР учасників бойових дій є метаболічна корекція та рання профілактика віддалених наслідків перенесеної травми та формування психосоматичної патології.

Теперішні уявлення про роль стресу як етіопатогенетичного чинника порушень функціонального стану серцево-судинної системи, органів травлення, вторинних імунодефіцитних станів ґрунтуються на результатах багатьох досліджень, які безперечно доводять, що стресорні ураження організму з'являються як результат надмірного посилення адаптивного ефекту стресової реакції. Під дією надсильного або довго діючого подразника стрес-реакція організму із загального адаптаційного синдрому перетворюється у фактор патогенезу, тобто здійснюється ендогенізація патологічних процесів.

Незалежно від специфіки стресової реакції в основі типових захворювань внаслідок наслідків стресу лежить порушення рослинного і гуморального балансу, що проявляється субклінічною формою метаболічного дисбалансу, зміною тканинного метаболізму. Ці процеси, у свою чергу, призводять до вторинних метаболічних

відхилень, а отже, до функціональних і структурних порушень з подальшою їх соматизацією та формуванням специфічних для хвороби форм захворювання. Тому своєчасне виявлення та корекція метаболічних порушень на доклінічній стадії під впливом гострого стресу, особливо катастрофічного, є однією з актуальних медичних і соціальних проблем сьогодення.

Бойові інциденти, терористичні акти та інші акти насильства проти людей мають найсильніший травматичний вплив на якість життя, здоров'я та психіку людей. З моменту початку військової агресії Росії проти України в бойових діях взяли участь понад 300 тисяч українців, з них близько 10 тисяч отримали поранення. Останнім часом значно зросла кількість людей з фізичними та психічними вадами, які повертаються додому. За даними МОЗ України, близько 60% демобілізованих потребують медичної реабілітації, фізичної – близько 30%, психологічної – понад 92%. Крім того, значно зросла кількість мешканців підконтрольної території, вимушено переселених, які потребують медичної та психологічної допомоги, тобто значно зросла кількість пацієнтів, які постраждали внаслідок бойових дій на сході та півдні України та потребують медичного нагляду.

Методика надання невідкладної медичної та психологічної допомоги в гострий період відпрацьована і досить ефективна. Віддалений період локалізується методами психологічного та психотерапевтичного впливу. Психологічний напрям реабілітації громадян, що брали участь у бойових діях, є першочерговим і активно втілюється в практику.

Однак віддалені наслідки військових дій, насамперед психологічні з наступною їх соматизацією, можуть проявитися і у значно пізніші терміни. Відомий всім «в'єтнамський» і «афганський» синдроми. У 1970-х роках у США у 25 % учасників бойових дій, які навіть не мали інвалідності, згодом виникли різні порушення, в тому числі соматичні. Статистичні дані підтверджують, що після війни у В'єтнамі Сполучені Штати Америки зазнали значно більше людських втрат, ніж під час бойових дій.

Тому комплексна реабілітація після закінчення бойових дій, тобто припинення дії стресору, в майбутньому набуде особливого значення для нашої країни. І зведення до мінімуму впливу наслідків травматичного стресу на соматичне здоров'я та профілактика психосоматичної патології у таких пацієнтів - найголовніше завдання сучасної медицини.

Дуже важливим патогенетичним фактором розвитку соматичної патології є метаболічні порушення та дистрес адаптаційних реакцій організму, вплив яких триває і у віддалений період. Тривалість такого періоду післядії становить від 6-8 місяців до 2 років. Саме в цей час, після гострої реакції на стрес і так званого латентного періоду після травматизуючої події, крім розладів психіки, можуть виникати вегетативні і гормональні порушення, наслідком яких є розлад органів і систем, тобто психосоматичної патології. Основним механізмом метаболічних наслідків стресу ("метаболічного стресу") є значна активація і порушення адаптивних систем організму. Під впливом стрес-реалізуючого чинника, крім психодинамічного реагування і психогенних патологічних реакцій, мають місце метаболічні зміни з наступним накопиченням токсичних продуктів різних видів обміну та латентні форми метаболічної інтоксикації і латентного метаболічного ацидозу – розвивається нехарактерний синдром хронічної метаболічної інтоксикації - початкова стадія соматичної патології.

Головними медичними завданнями латентного періоду після припинення дії гострого стресу (посттравматичного стресового розладу) є попередження розвитку соматичної патології, вчасна корекція дисметаболічного профілю пацієнта, активація імунної ланки адаптивних реакцій організму.

З цією метою має бути застосована потужна мережа санаторно-курортних закладів України, яка вже довела ефективність раннього реабілітаційного лікування військовослужбовців.

В умовах експерименту, проведеного в УкрНДІ медичної реабілітації та курортології, виявлені стреспротекторні особливості природних лікувальних

факторів, зокрема мінеральних вод. Багаторічний досвід використання медичних технологій галоаерозольтерапії та спелеотерапії також свідчить про сприятливі неспецифічні ефекти цих методів та їх імунорегулюючий вплив. [2]

Завдяки своїй карбонізації та вмісту мінеральних речовин мінеральна вода, як відомо, забезпечує численні переваги для здоров'я, зокрема:

Внесок у здоров'я серця

В одному дослідженні жінки після менопаузи випивали 1 літр мінеральної води на день протягом двох періодів по два місяці кожен. Результати показали, що споживання мінеральної води знижує рівень поганого холестерину (ЛПНЩ) і підвищує рівень хорошого холестерину (ЛПВЩ).

Оскільки високий рівень холестерину підвищує ризик серцевих захворювань та інших станів, мінеральна вода допомагає підтримувати ваше серце здоровим і працювати належним чином.

Зниження артеріального тиску

В одному дослідженні 2004 року дослідники оцінювали вплив мінеральної води на суб'єктів, які мали прикордонну гіпертензію (високий кров'яний тиск), а також низькі рівні кальцію та магнію. Після чотирьох тижнів вживання мінеральної води вони відзначили значне зниження артеріального тиску у цих людей.

Полегшення симптомів диспепсії.

Для людей з диспепсією (розладом травлення). Як додаткову користь, це також може покращити функцію жовчного міхура.

З метою вчасної профілактики метаболічних наслідків гострої травми ефективним є застосування питного прийому природних МВ. Завдяки їх антитоксичним та детоксикаційним властивостям, функціональному ефекту, це дає можливість мобілізувати власні адаптаційні резерви організму та відновити нормальне функціонування основних регуляторних систем, механізмів компенсації і функціонального захисту.

Які основні мінерали мінеральна вода постачає для здоров'я людини? Це найпоширеніші. Кальцій у мінеральній воді: необхідний для розвитку кісток, регуляції скорочення м'язів і передачі нервових імпульсів. Магній у мінеральній воді: необхідний для формування кісток і захисту від серцево-судинних захворювань. Бікарбонат у мінеральній воді: сприяє травленню шляхом нейтралізації кислотності шлунка. Калій у мінеральній воді: регулює м'язи та кислотно-лужний баланс. Кремнезем у мінеральній воді: має властивості зміцнення кісток. Натрій у мінеральній воді: необхідний для фундаментальної регуляції рідин організму. Сульфат у мінеральній воді: має проносні властивості та регулює перистальтику кишечника. Хлорид у мінеральній воді: важливий для утворення травних соків у шлунку (соляної кислоти). [14]

Профіль лікування санаторію «Квітка Полонини» :

1. Захворювання стравоходу, шлунка та дванадцятипалої кишки:
 - рефлюкс-езофагіт різної форми, різні форми, легка та помірна фаза загострення;
 - хронічний гастродуоденіт дуоденіт поза загостреннями;
 - функціональні розлади шлункової секреції, порушення рухової активності («невиразкова диспепсія»);
 - червоногий I-II ступеня;
 - виразкова хвороба шлунка та дванадцятипалої кишки поза загостреннями;
 - захворювання оперованого шлунка.
2. Захворювання кишечника:
 - ентероколіти, коліти різної етіології, крім стенозуючих, виразкових, туберкульозних, бактеріальних і паразитарних форм;
 - дискінезія кишечника з явищами кишкового стазу, «синдром подразненого кишечника», дизбактеріоз кишечника.
3. Захворювання печінки:
 - залишкові явища після перенесеного вірусного гепатиту;

- хронічні гепатити різної етіології;

- залишкові явища після токсичного ураження печінки.

4. Захворювання жовчного міхура, жовчовивідних шляхів та підшлункової залози:

- хронічні холецистити, ангіохоліти різної етіології поза загостреннями;

- дискінезія жовчного міхура та сечовивідних шляхів, спазм сфінктера Одді;

- жовчнокам'яна хвороба, не ускладнена інфекцією і частими загостреннями;

- стан після операцій на жовчному міхурі та жовчних шляхах;

- хронічний панкреатит (крім туберкульозу), поза загостреннями і без схильності до частих загострень, депанкреатизований.

5. Стан після хірургічного втручання на органах травлення:

- після дренивання шлунка операцій з різними видами ваготомії;

- після селективної проксимальної ваготомії за наявності астеничного синдрому;

- функціональний (постгастректомічний) синдром («маленький живіт» демпінг-синдром, гіпоглікемічний синдром);

- функціональний постхолецистектомічний синдром.

6. Захворювання ендокринної системи та порушення обміну речовин:

- цукровий діабет I і II типу, легкої та середньої тяжкості, у тому числі у дітей; ожиріння первинне аліментарно-конституційне;

- порушення роботи щитовидної залози з явищами йододефіциту;

- подагра.

7. Захворювання сечовидільної системи:

- сечокислий діатез (уратурія, оксалурія);

- хронічний пієлонефрит, хронічний цистит поза загостреннями;

- стани після оперативних втручань на сечовивідних шляхах без явних порушень їх перетину, особливо з урахуванням кислого рН сечі.

8. Захворювання опорно-рухового апарату.

Тому використання природних і попередньо сформованих фізичних факторів є важливою частиною довгострокових програм медичної реабілітації постраждалих від психологічно травмуючих подій різного походження у вигляді комбінованого застосування з лікарськими засобами, як доповнення, комплементарної терапії, підсилювати або у вигляді послідовного призначення антигіпертензивних методів лікування, після завершення певного курсу лікування, хірургічного втручання, у тому числі в умовах реабілітаційного відділення. Важливою перевагою МВ є їх тривале використання не тільки в оздоровницях і курортах, а й в амбулаторних умовах для додаткового лікування, а також наявність фасованих вод різного складу.

2) Іпотерапія

Іпотерапія це метод лікування, що базується на взаємодії людини зі спеціально навченим конем, пристосованим до можливостей хворого в навчанні верхової їзди. При лікуванні різноманвтних психо - і неврологічних хвороб їзду верхи використовують ще з 50-х років. Гіппократ писав: «Катайтеся верхи на конях, шановні співгромадяни, - будете здорові, як коні!». Їздити верхи корисно насамперед інвалідам. Власне, іпотерапія і виникла як метод лікування та відновлення інвалідів, особливо дітей. А вищезгаданий Гіппократ лікував поранених воїнів, саджаючи їх на коней. Комунікація з кіньми корисна і здоровим людям, бо поєднує характерні риси психотерапії і ЛФК. Іпотерапія застосовують у лікуванні хвороб і травм опорно-рухового апарату, серцево-судинних захворювань, шлунково-кишкових хвороб, поліомієліту та його наслідків, простатиту, остеохондрозу, сколіозу, розсіяного склерозу. Лікування їздою дуже ефективно для реабілітації після операцій та різних хірургічних втручань.

Позитивний вплив іпотерапії на здоров'я людини проявляється тим, що це вимагає безперервного тренування базових рефлексів, що зумовлює відповідну роботу м'язів тіла, це відіграє важливу роль у лікуванні хворих, які потерпають від порушення функцій опорно-рухового апарату. Під час лікування верховою їздою тіло розгойдується у трьох напрямках: вліво-вправо, вперед-назад, вгору-вниз. Починають

задіюватися вражені хворобою групи м'язів і нервові структури. Це тренує у пацієнтів рухливість, рівновагу, координацію рухів. Темп спокійного кроку коня рівен людському, температура тіла є схожою (приблизно 38 градусів). Під час руху мускулатура коня масажує і розслабляє м'язи вершника. Для підтримки рівноваги вершникові приходится напружувати свої м'язи, ніби при занятті на тренажері. Але той залізний і холодний, а тварина - тепла і жива. Ритмічні та плавні рухи коня заспокоюють, знімають нервову напругу та стрес. Також нормалізується обмін речовинами і покращується стан міжхребцевих дисків. А оскільки стан хребта поліпшується, то нормалізується і серцево-судинна, нервова і травна системи, знімається м'язова напруга, знижується рівень цукру в крові, тонізується й зір, слух, нюх, дотик і вестибулярний апарат.

Іпотерапія - це галузь психічного зцілення, яка визнає зв'язок між тваринами та людьми та потенціал для емоційного зцілення, яке може відбутися, коли між двома видами формуються стосунки. Психотерапія за допомогою коней застосовувалася для вирішення широкого спектру проблем психічного здоров'я та базового розвитку людини, включаючи розлади настрою, розлади дефіциту уваги, проблеми стосунків і спілкування, поведінкові розлади, зловживання психоактивними речовинами та хімічну залежність, розлади харчової поведінки, посттравматичний стресовий розлад. Мета терапії за допомогою тварин полягає в тому, щоб забезпечити втручання, які були б неможливі лише за допомогою людини. Тварини взаємодіють з людьми в різних терапевтичних формах, але основою взаємодії є зменшення людського стресу та підвищення взаємної довіри.

За результатами дослідження 375-ох учасників бойових дій отримано наступні результати:

- стабілізація психоемоційного стану у 89,54%
- зменшення почуття напруги і тривоги у 67,85%
- відновлення сну в 87,92%
- підвищення ефективності на 54,68%

- сформованість довгострокового планування майбутнього (мотиваційна спрямованість) у 86,79%.

3) Терапевтичний сон на вуликах

Основними показаннями для сну на вуликах є хвороби нервової та ендокринної систем, стреси, депресивні стани, знижений імунітет, порушення кровообігу, підвищення або зниження артеріального тиску, серцево-судинні й захворювання опорно-рухового апарату. Суть такої терапії полягає у природному теплі, що виділяється від бджолиного рою у вулику (приблизно 35°C), а гудіння бджіл і невелике вібрування позитивно впливають на організм вцілому. Сон на вуликах добре очищає суглоби та кровеносні судини, підвищує чоловічу потенцію. Сон у приміщенні, де активно працюють бджоли сприяє відновленню кровообігу та імунітету, стабілізує тиск. Через дрібну сіточку з бджолиного житла виходить чисте і цілюще повітря - це своєрідна інгаляція. За десять хвилин вдихання такого повітря в бронхах і легенях гине більшість мікроб. Біля вулика повітря високоіонізоване, тому, потрапивши у організм людини, знижується рівень вільних радикалів. В бджіл дуже сильне біомагнітне поле, воно нормалізує всі функції організму і покращує імунітет. За годину-дві на вуликах можна повністю відновити свою енергію та сили. Монотонне бджолине гудіння гарно заспокоює психіку. Це допомагає військовим позбутися стресу, депресії, безсоння. Ефект від 30-40 хвилин сну на вуликах компенсує 2-3 години повноцінного звичайного сну. Вуликотерапію приписують 80% пацієнтам санаторію, в яких немає алергії, клаустрофобії чи інших протипоказань щодо продуктів бджільництва.

Важливим аспектом застосування інноваційного проєкту у «Квітці полонини» ТОВ «Сузір'я» є фінансування. Соціальне забезпечення, допомога та підтримка людей з інвалідністю є важливою складовою відповідальності держави, суспільства та кожного особисто. Роль такої діяльності у сучасному світі тільки зростає, а більш ефективно її виконання стає можливим завдяки впровадженню проєктного підходу, відповідно шляхом розробки і виконання, планування та фінансування соціальних

проектів. Під час реалізації подібних проектів основна проблема полягає у недостатності й обмеженості фінансування. Такі проекти через відсутність комерційної складової залишаються непривабливими для приватного капіталу та класичних підходів інвестування чи проектного фінансування. А процеси соціального інвестування ще не набули поширення. Переважна більшість соціальних послуг для людей з особливими потребами надається за рахунок коштів Державного та місцевих бюджетів. Поступово зростає роль громадських організацій та благодійних фондів, залучення донорів і меценатів. На рис. 3.3 запропоновано можливі варіанти фінансування інноваційної програми «Лікувально-психологічна реабілітація учасників бойових дій» у менеджменті санаторію «Квітки Полонини».



Рис 3. 3. Джерела фінансування інноваційного проєкту у «Квітці полонини» ТОВ «Сузір'я»

- Грантове фінансування. На усіх етапах реалізації сучасних соціальних проектів усе більше популяризується залучення грантового фінансування за рахунок ресурсів міжнародних організацій. Зокрема одним із найбільш потужних міжнародних

грантодавців, які працюють в Україні, є USAID (Агентство США з міжнародного розвитку). У Стратегії співпраці з Україною з питань розвитку у 2019-2024 роках прописані, зокрема пріоритети поліпшення систем охорони здоров'я та енергетичної незалежності України. Фінансова підтримка соціальних та культурних проєктів є також одним із пріоритетів програм грантового фінансування за рахунок ресурсів фондів ЄС Одночасно, поряд із міжнародними фондами, на усіх етапах реалізації соціального проєктами вагомими гравцями на вітчизняному ринку грантового фінансування відіграють ресурси благодійників та приватних фондів.

- Краудфандинг. Як уже зазначалося вище, в основі краудфандингу лежить добровільний збір коштів громадою однодумців для фінансової підтримки реалізації ідеї чи стартапу в онлайн-режимі. Збір таких коштів проводиться на краудфандингових платформах - це спеціалізовані сайти, де представлено різні проєкти з метою залучення великої кількості людей, які вкладають свої кошти на підтримку ідеї. Відповідно, всі учасники повинні бути зацікавленими. Зрозуміло, що автор проєкту зацікавлений у фінансовій підтримці свого проєкту. Проте вкладники (спонсори, інвестори) також мають зацікавленість - винагороду. В Україні одними із найбільш масштабних краудфандингових платформ залишаються "Велика Ідея" (biggggidea.com.) та Na Starte.

- Інвестування. Все більше бізнесменів у Європі та США надають перевагу соціальним інвестиціям (їх ще називають імпаکت-інвестиціями). Вони передбачають вкладення коштів у проєкти, які прагнуть досягти позитивних змін у суспільстві або довкіллі за допомогою бізнес-інструментів. Але інвестор має право власності на активи та отримує дохід за ставками нижчими за ринкові або ринковими ставками.

- Спонсорство. Полягає у фінансуванні зазначеного заходу в цілях популяризації (особи, фірми) спонсора, тобто з метою підтримки чи підвищення репутації, поліпшення або зміни іміджу компанії або людини. Спонсор передає фінансові кошти, матеріальні цінності чи послуги в обмін на рекламні заходи з боку реципієнта. Умови цього співробітництва мають бути включені в договорі спонсора.

На рис. 3.4. представлено схематично можливу систему управління інноваційними проектами на підприємствах, яку можна використати і у реалізації проекту на «Квітці Полонини» ТОВ «Сузір'я». Дана система, взята за основу, відображує чіткий механізм управління інноваційними проектами на підприємстві, а також, полегшує розподіл функціональних обов'язків кожного суб'єкту, який приймає участь у впровадженні проекту.

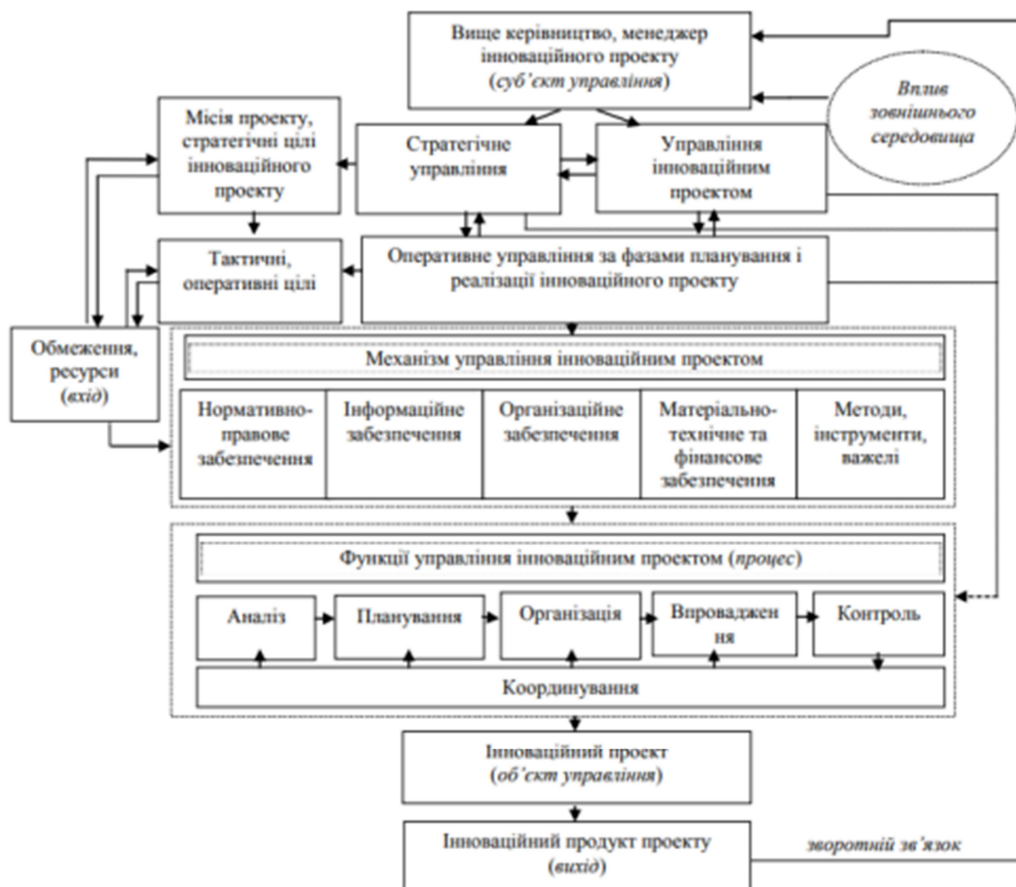


Рис 3.4. Система управління інноваційними проектами [12]

Можемо прослідкувати, що у представленій системі управління інноваційними проектами використовується системний підхід, який дозволяє спростити процес управління проектами, за допомогою сукупності принципів, методів та інструментів, механізмів управління інноваційними проектами.

3.3. Методичне забезпечення оцінки ефективності інноваційної діяльності закладів санаторно-курортної сфери

В загальному розумінні ефект - це досягнутий результат у його матеріальному, грошовому, соціальному. Економічний ефект розраховується перевищенням вартісної оцінки результатів діяльності (програм, проектів) над вартісною оцінкою витрат, які з нею пов'язані, тобто є абсолютним показником. [11]

При визначенні ефективності інвестиційних та інноваційних проектів застосовують індекс рентабельності інвестицій (інновацій), облікову норму рентабельності, внутрішню норму рентабельності, ефективність використання власних і запозичених коштів, бюджетну ефективність тощо.

Сучасний етап світового розвитку створює багато можливостей у сфері інвестиційних проектів. Виходячи з цього, впливає необхідність аналізу прибутковості проектів. Інвестор або керівник підприємства повинен вміти оцінювати інвестиційні проекти, що дозволяє приймати ефективні рішення щодо їх ефективності. Ефективність інвестиційних висновків значною мірою визначається якістю системи відбору інвестиційних проектів для реалізації, її адаптацією до факторів економічного функціонування в майбутньому. Вирішувати проблеми оцінки ефективності інвестиційного проекту або хоча б для визначення ефективності часткових показників у перший момент використовуються різні методи, моделі, рекомендації та підходи. Основним показником інвестиційного проекту є зростання ефективності виробництва та максимізація прибутку від вкладеного капіталу. Крім того, технологічна модернізація базових галузей підприємств також вимагає необхідної кількості капіталу. З метою підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств в країні вживаються заходи щодо розширення виробництва шляхом реконструкції та модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій та освоєння нових видів продукції. В умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів інноваційні рішення приймаються після глибокого аналізу

інвестиційного проекту. При оцінці та виборі інвестиційних проектів інвестори стикаються з проблемою встановлення пріоритетів між прибутковістю та ризикованістю цих проектів. Вибір проекту, виходячи з його прибутковості, значно підвищує ризики фінансово-господарської діяльності та знижує надійність досягнення запланованого фінансового результату. З іншого боку, спроби знизити ризики інвестиційних проектів можуть не дозволити досягти бажаного рівня прибутковості. Тому для цього життєво необхідно розробити інтегральні багатокритеріальні показники. Виявлено, що традиційний метод оцінки ефективності інвестиційних проектів при аналізі не повною мірою враховує стратегічні інтереси підприємств. Необхідно враховувати різні фактори, зокрема вплив інновацій на інвестиційний проект та якісну оцінку його ефективності. Інноваційна ефективність дає можливість всебічно та точно оцінити економічну ефективність проекту при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Економічна ефективність проекту безпосередньо пов'язана з питаннями комплексної оцінки інвестицій. Дослідження ефективності проекту в цілому базується на наукових аспектах його інвестиційної привабливості, його здатності продемонструвати комерційну доцільність проекту потенційним інвесторам. Необхідність оцінки загальної ефективності проекту вимагає факторів традиційно впливаючи на діяльність підприємства враховують інтереси внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Також важливими факторами ефективності участі в проекті є: ефективність участі компанії, ефективність інвестування в акції; ефективність участі в проекті структур вищого рівня; бюджетна ефективність

При оцінці ефективності проектів аналізують декілька видів ефективності, залежно від призначення проекту, зокрема:

- національна економічна вигода - відображає ефективність проекту з точки зору національної економіки, регіону та галузі. Сотні, тисячі українців після поранень вимагатимуть відновлення, лікування та адаптації до мирного життя. В цьому контексті стає актуальним втілення проекту медико-психологічної реабілітації

учасників бойових дій та постраждалих внаслідок надзвичайних ситуацій у “Квітці Полонини”. Про цю тенденцію говорять результати форуму у Швейцарії (Лугано) у рамках плану з повоєнного відновлення України, а саме Програма 13. Модернізація системи охорони здоров’я задля посилення людського капіталу (Фінансування: <5 млрд дол.), Проєкти 13.1. Воєнний та післявоєнний період - Запуск Національної програми підтримки психічного здоров’я для забезпечення потреб людей, які постраждали від війни та 13.2. Програма покращення реабілітаційних послуг;

- комерційна ефективність - врахування фінансових результатів учасників проекту;

- ефективність бюджету - враховує вплив проекту на видатки (доходи) на різних рівнях бюджету.

Наслідки інновацій на макроекономічному рівні загалом безсумнівні в сучасному світі. У процесі класичного, з сучасної точки зору, дослідження було підраховано, що на інновації, а особливо на комерційне застосування науково-технічних розробок, припадає до 75% економічного зростання. Суспільне багатство до 90% визначається технічним прогресом.

Ці висновки узгоджуються з останніми дослідженнями та економічною теорією, які вказують на технічні зміни як основне джерело довгострокового зростання продуктивності. Загальний рівень прибутку від досліджень і розробок є досить вражаючим; він оцінюється в 25% для приватних прибутків і в цілому в 65% з точки зору загального соціального прибутку

Ефективність інноваційної діяльності проявляється і на мікроекономічному рівні (де окремі суб’єкти господарювання прагнуть покращити результати своєї діяльності та досягти більших прибутків у довгостроковій перспективі) та на макроекономічному рівні (на національному рівні, де метою є забезпечення динамічного розвитку суспільства в цілому).

Ефективність інновації - величина, яка визначається специфічною здатністю інновації заощаджувати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на одиницю створеного продукту, технологічної системи, конструкції.

Ефективність управління інноваційною діяльністю в санаторно-курортних закладах багато в чому залежить від ефективності управлінських рішень. Виходячи з цієї аксіоми, важливим моментом у створенні ефективної системи управління інноваційною діяльністю є прогнозування очікуваних економічних результатів.

Основними критеріями оцінки інноваційних досягнень є актуальність, значущість та багатоаспектність.

Актуальність. Вона включає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Цілі визначаються, враховуючи встановлені суб'єктом управління науково-технічні, економічні, соціальні і екологічні пріоритети, які можуть окреслювати загальносвітові тенденції розвитку і формулювати стратегію розвитку країни, регіону, окремого підприємства.

Значущість. Визначається посадами керівників загальнодержавного, регіонального, галузевого рівнів та посадами суб'єктів господарювання. Загальнодержавне значення полягає у розв'язанні національних проблем у всіх сферах життя народу відповідно до завдань науково-технічного та соціально-економічного розвитку країни. Регіональне значення відображає ступінь вирішення притаманних регіону соціально-економічних та екологічних проблем шляхом впровадження інноваційних програм та впровадження інноваційних проектів для досягнення його потенціалу. Галузева значущість вказує на вплив інновацій на вирішення проблем, важливих для багатьох суб'єктів господарювання галузі. Значення суб'єкта господарювання полягає у зміцненні своїх позицій на ринку шляхом вирішення технічних, економічних, соціальних та екологічних питань. [10]

Багатоаспектність. Стандарт враховує вплив інновацій на всі аспекти підприємницької діяльності та її середовище, отримуючи різні види ефекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Види ефекту від реалізації інноваційного проекту на підприємстві «Квітка
полонини» ТОВ «Сузір'я»**

Вид ефекту	Показники
Науково-технічний	Відображають зміну техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик новації: прийняті технічні рішення відповідають сучасним технологічним вимогам; рівень і масштаб новизни інноваційного проекту високий, ґрунтується він на захищеній патентами інтелектуальній власності; закладені в проєкті технології та технічні засоби є ефективними.
Економічний	<p>Враховують у вартісному вираженні усі види результатів і витрат, обумовлених реалізацією інновацій:</p> <p>1) рентабельність інноваційної діяльності (РІД) показує який прибуток підприємство отримує з 1 вкладеної гривні в інновації та розраховується за наступною формулою:</p> $R_{\text{ИД}} = \frac{\Pi_{\text{ИД}}}{B_{\text{ИД}}} \times 100\%, \quad (3.1)$ <p>де ПІД – прибуток від інноваційної діяльності; ВІД – витрати на інноваційну діяльність. $R_{\text{ИД}} = 7546 \text{ тис. грн.} / 5316 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 142\%$</p> <p>2) частка прибутку від інноваційної діяльності (ПІП) показує, яку частину від чистого прибутку підприємства становить прибуток отриманий від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг.</p> $\Pi_{\text{ИП}} = \frac{\Pi_{\text{ИП}}}{\Pi}, \quad (3.2)$ <p>де ПІП – прибуток від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг; П – чистий прибуток підприємства. $\Pi_{\text{ИП}} = 7546 \text{ тис. грн.} - 5316 \text{ тис. грн.} = 2230 \text{ тис. грн.}$ $\Pi_{\text{ИП}} = 2230 \text{ тис. грн.} / 3079,9 \text{ тис. грн.} = 0,72$</p>
Ресурсний	Відображають вплив інновації на обсяг виробництва і споживання певного виду ресурсу (мінеральна вода, коні і вулики наявні в даному закладі)
Соціальний	<p>Враховують соціальні результати реалізації інновацій</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) можлива зміна кількості робочих місць; 2) приріст доходу персоналу підприємства; 3) зміна в структурі виробничого персоналу та його кваліфікації. 4) необхідно для громадян нашої країни, враховуючи теперішню військово-політичну ситуацію
Екологічний	Враховують вплив інновацій на навколишнє середовище (без шкідливого впливу на довкілля)

Джерело: складено автором на основі [10; 26]

Примітка: Отримано з управлінських розрахунків фірми.

Оцінювання результативності розвитку інноваційного потенціалу, виступаючи важливою складовою системного підходу до активізації інноваційної діяльності “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” передбачає використання системи ключових показників ефективності як основного прикладного інструменту у цій сфері.

На рис. 3.5 перераховано ключові показники ефективності управління інноваційною діяльністю закладів санаторно-курортної сфери.



Рис. 3.5. КРІ для оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю закладів санаторно-курортної сфери [37]

Процес вибору ключових показників ефективності управління інноваційним потенціалом передбачає визначення потреб різних зацікавлених груп, набору загальних та специфічних показників у розрізі інноваційного розвитку. В основі використання систем показників для аналізу інноваційної діяльності “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” знаходяться три причини: необхідність вибору стратегічного напрямку для інноваційних розробок, необхідність ефективного розподілу ресурсів на інноваційні проекти і важливість аналізу і підвищення результативності інноваційних процесів.

В результаті дослідження стає зрозумілим, що проект з медико-психологічної реабілітації учасників бойових дій та постраждалих внаслідок надзвичайних ситуацій у “Квітці Полонини” є успішним та прибутковим, розрахунки показників ефективності інноваційного проекту дали позитивні результати. Оцінювання результативності розвитку інноваційного потенціалу, виступаючи важливою складовою системного підходу до активізації інноваційної діяльності “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”, передбачає використання системи ключових показників ефективності як основного прикладного інструменту у цій сфері.

Висновки до розділу 3

У 3 розділі висвітлено доцільність застосування в інноваційному стратегічному менеджменті санаторію «Квітки Полонини» інноваційної програми «Лікувально-психологічна реабілітація учасників бойових дій». Цьому сприяють і природно-ресурсні передумови, і кваліфікаційний рівень медичного персоналу, і технічні параметри санаторію. Базуватися ця програма буде саме на таких елементах, які повністю передбачаються можливостями матеріально-технічної бази підприємства та його господарськими потужностями, а саме:

- Застосування природних мінеральних вод в ранній корекції та профілактиці віддалених метаболічних наслідків перенесеної травми катастрофічного і психогенного походження

- Іппотерапія
- Терапевтичний сон на вуликах

Проведений аналіз дозволив сформулювати наступні висновки та рекомендації:

1) Ми вважаємо вигідним використовувати цілісну модель для оцінки ефективності корпоративної діяльності, враховуючи п'ять взаємопов'язаних перспектив: задоволення потреб зацікавлених сторін, внесок зацікавлених сторін, інноваційні стратегії, бізнес-процеси, перспективи;

2) Діяльність підприємства в умовах ринкової економіки має ґрунтуватися на концепціях ціннісно-орієнтованого контролю, управління проектами та управління бізнес-процесами, а також створити збалансовану систему показників;

3) Критерієм відбору показників для включення в збалансовану систему показників є взаємозв'язок між показниками, що використовуються, і стратегією компанії; існує стимулююча увага до показників у різних сферах та їх важливості; показники з мультиколінеарними зв'язками виключаються; показник враховує поточну і майбутню вартість, виключення показників, які створюють конфлікт інтересів для структурної сегментації;

4) Сприяння їх практичного використання показників за рахунок розробки формату опису основних показників ефективності управління підприємством;

5) Запропоновано критерії ефективності управління в системі збалансованих показників.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було здійснене теоретичне обґрунтування та виокремлені практичні дії щодо розроблення стратегії інноваційної діяльності підприємства (на прикладі “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”). На основі теоретико-практичних результатів дослідження можна зробити нижче представлені висновки та внести пропозиції.

Однією з перспективних цілей підвищення ефективності підприємницької діяльності на сьогодні є вибір інноваційного шляху розвитку. Актуальність цієї теми зумовлена рядом факторів. Адже розробка інноваційних проектів диктується сучасними вимогами до бізнесу. Інноваційні проекти, їх реалізація у новій продукції та нових послугах є джерелом розвитку підприємства та його переваг у конкурентній боротьбі. Інноваційна стратегія забезпечує динаміку розвитку підприємства, відбивається на виборі загальної стратегії, визначає тип останньої. У магістерській роботі була досліджена сутність та зміст інноваційної стратегії підприємства як економічної категорії та обґрунтовано теоретичні засади забезпечення розвитку інноваційної стратегії підприємства.

Необхідність в застосуванні інноваційних стратегій виникає і під впливом соціально-політичних змін, які впливають на зміни у вимогах з боку соціуму, а це в свою чергу змушує підприємство різко перемінювати свої орієнтири. Важливим є виділення таких груп країн, яким найбільш властиві признаки країн-лідерів інноваційного розвитку, це дає змогу виокремити найефективніші інноваційні стратегії: країни Західної Європи; держави Північної Америки, зокрема США, Канада; деякі Азіатські країни: Японія, Південна Корея, Сінгапур, Малайзія, Китай; Австралія. У магістерській роботі вивчено зарубіжний досвід застосування інноваційних стратегій на підприємствах лікувально-оздоровчого туризму та основні напрями його адаптації в системі менеджменту українських підприємств.

Економічні перетворення, що проводяться сьогодні в Україні, вимагають ефективнішого використання інноваційного фактору у розв'язанні багатьох проблем сучасного соціально-економічного розвитку країни. Особлива роль тут покладена на інноваційний розвиток оздоровчих та лікувально-профілактичних закладів, впровадженню нових наукомістких технологій рекреації, лікування, реабілітації, сервісу, екологічним і санітарно-епідеміологічним дослідженням, професійному навчанню персоналу та підвищенню ефективності управління.

Для проведення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства необхідно реально оцінити рівень його інноваційного потенціалу на даний момент часу та оцінити динаміку подальшого розвитку підприємства за теперішніх обставин.

За об'єкт практичного дослідження цього питання обрано санаторій “Квітка полонини” ТОВ “Сузір'я”, проведено організаційно-економічний аналіз цього підприємства, здійснено оцінку інноваційної діяльності та розглянуто введені інноваційні проектами у “Квітка полонини”. “Квітка полонини” - це курортне міні-містечко з усіма новітніми інфраструктурними приладами. Саме тут проводиться один з найкращих у Закарпатській області лікування на основі трьох типів мінеральних вод.

Для проведення інноваційно діяльності у санаторія є всі передумови:

1. Оздоровниця розташована на безпечних прикордонних смугах, поблизу яких немає військової чи великої інфраструктури.
2. Розвинена транспортна мережа та доступність. 28 км від Мукачева та 5 км від Сваляви. Дорога після ремонту 2020-2021рр.
3. Близькість до європейських країн (79 км від Словаччини, 74 км від Угорщини), що залучає іноземних клієнтів, у тому числі для проектів медичного туризму.
4. Враховуючи, що курорт має багаті ресурси лікувально-мінеральних вод та гарячі джерела, він має потужний лікувальний потенціал. Це ідеальне місце для розвитку сфер лікування захворювань шлунково-кишкового тракту, опорно-

рухового апарату та респіраторних захворювань, реабілітації інфекційних захворювань, ран, хірургії тощо.

5. Існуючі сучасні оздоровчі бази, підгрунтя та велика кількість процедур, власні бювети трьох видів мінеральної води.
6. Неподалік є місця для прогулянок, екскурсій, за 7 кілометрів знаходиться гірськолижний курорт, кінна ферма.
7. Курорти західного регіону України виявилися більш стабільними та стійкими по ефективності, порівняно з міськими готелями, протягом часів пандемії та воєнного часу.
8. Міжнародні готельні та апарт-готельні оператори все більше зацікавлені у виході та інвестиційному розширенні української діяльності.

Під час оцінки показників інноваційної діяльності підприємства, провівши детальний аналіз та підсумовуючи отримані результати, було виявлено, що “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”, не зважаючи на загрози зовнішнього середовища має достатній рівень у фінансово-економічній, кадрово-управлінській та соціальній складових інноваційного потенціалу та високий рівень у науково-технологічній та виробничій складових, проводить виважену систему управління інноваційними проектами, та вкладає кошти у різного роду інновації.

Успіх бізнес-інноваційної стратегії залежить від кількості та наявності необхідних ресурсів, якими вона володіє, здатності швидко змінювати напрямок, гнучкості менеджменту та його адаптивності до нової ситуації та умов, винахідливості створюваних інноваційних рішень, здатності оцінювати та правильне прогнозування бізнес-інтересів, ефективності організаційно-управлінських механізмів, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, що забезпечує діяльність підприємств галузі за рахунок реалізації інноваційних проектів. [3]

Саме опираючись на ці показники, автором визначено, що для підприємства є необхідним та доцільним вибір селективної інноваційної стратегії та створення інноваційної інтегрованої програми медико-психологічної реабілітації для

постраждалих внаслідок бойових дій. Зарубіжний досвід показує, що віддалені наслідки військових дій, насамперед психічні та їх подальша соматизація, можуть виникнути значно пізніше. Існує так званий «в'єтнамський» та «афганський» синдроми. У Сполучених Штатах у 1970-х роках 25 відсотків учасників бойових дій, які навіть не були інвалідами, згодом зіткнулися з різними захворюваннями, включно з соматичними. Тому створення інноваційної програми для уникнення таких наслідків є більш ніж доцільним. Базуватися ця програма буде саме на таких елементах, які повністю передбачаються можливостями матеріально-технічної бази підприємства “Квітка полонини” ТОВ “Сузір'я” та його господарськими потужностями, а саме:

- Застосування природних мінеральних вод в ранній корекції та профілактиці віддалених метаболічних наслідків перенесеної травми катастрофічного і психогенного походження

- Іппотерапія

- Терапевтичний сон на вуликах

В результаті проведеного дослідження та розрахунків стає зрозумілим, що проект з медико-психологічної реабілітації учасників бойових дій та постраждалих внаслідок надзвичайних ситуацій у “Квітці Полонини” є успішним та прибутковим, розрахунки показників ефективності інноваційного проекту дали позитивні результати в таких аспектах як національна економічна вигода, комерційна ефективність та ефективність бюджету, а також прослідковується позитивний ефект у науково-технічній, економічній, ресурсній, соціальній та екологічній сферах підприємницької діяльності санаторію “Квітка полонини” ТОВ “Сузір'я”.

Зробивши підсумок всього вищепроаналізованого можна визнати, що стратегія розроблена для “Квітка полонини” ТОВ “Сузір'я” є ефективною та начасною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокатова Н. Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств. Економічні інновації. 2011. № 45. С. 7–16. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67028/01Advokatova.pdf?sequence=1>.
2. Бабов К. Д., Дмитрієва Г. О., Тихохід Л. В., Гавловський О. Д. Лікувально-оздоровчий туризм – один із сучасних напрямків підвищення ефективності діяльності санаторно-курортної сфери. 2021. С. 5-9. URL : https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/mrkf_2019-292_5-9.pdf
3. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб.: «Центр учбової літератури», 2016. 352 с.
4. Бірюк М.О. Інноваційний менеджмент, його розвиток та вплив на економіку України [Текст]. Сборник научных трудов "Вестник НТУ «ХП» : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства №28, Вістник НТУ «ХП», 2015.
5. Волкова І. І. Розвиток санаторно-курортних закладів України. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2013. № 1086. Вип. 2. С.120-125.
6. Данилюк А. Впровадження новітніх технологій обслуговування в санаторно-курортних закладах. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» : Матеріали їх міжнар. науково-практ. конф., м. Черкаси, 22 берез. 2018 р. С. 360–365. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3676/1/2018-Том-2-Матер_IX_Міжн_наук-пр_конф.pdf#page=360.
7. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440с.

9. Дубінський С. В., Орлова В. М. Визначення факторів, які забезпечують розвиток медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Академічний огляд. 2017. № 2 (47). С. 12-20
10. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/450/1/1posibnyk_innovacyny_menedzment_dudar.pdf
11. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Під ред. Р. Дяківа: Міжнародна економічна фундація, 2000. с. 197
12. Старигін Д. Забезпечення розвитку підприємства шляхом реалізації інноваційного проекту : магістерська дисертація. Київ, 2020. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38517/1/Starygin_magistr.pdf.
13. Захарченко В., Корсікова Н., Меркулов М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 448 с. URL: <https://subj.ukr-lit.com/innovacijnij-menedzhment-zaharchenko-v-i/>.
14. Інновації у медико-психологічній реабілітації учасників бойових дій та постраждалих внаслідок надзвичайних ситуацій (клінічна настанова): Під заг. ред. проф. Б.В. Михайлова. –Харків-Київ: «Укрпрофоздоровниця» 2019.–152 с. URL: https://imtuik.org.ua/wpcontent/uploads/institut/nauka/metodychky/innovatsiy_u_medyko_psykholohichnij_reabilitatsiy_uchasnykiv_boyovykh_diy_ta_postrazhdalych_vnaslidok_nadzvychnaykh_sytuatsiy.pdf
15. Історія. *Офіційний сайт санаторію "Квітка Полонини"*. URL: <https://kvitkapolonyny.com/>.
16. Карпенко Н. М., Карпенко Ю. В. Регіональні аспекти розвитку лікувально-оздоровчого туризму в умовах модернізації економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2017. № 2. С. 172-179.
17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Киев : Знання, 2006. 366 с.

18. Ковач М. Й. Концептуальні основи інноваційного розвитку санаторно-курортного господарства регіону ;Економіка і регіон : ПолтНТУ. 2011. №3 (30). С. 58–63.
19. Кокурин Д. Інноваційна діяльність : монографія. Іспит, 2001. 576 с.
20. Колективні засоби розміщення в Україні. Статистична інформація. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
21. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах. : Ніка-Центр, 2006. 578с
22. Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. КНЕУ, 2003. 504 с.
23. Лікування. *Офіційний сайт санаторію "Квітка Полонини"*. URL: <https://kvitkapolonyny.com/likuvannia/>.
24. Левченко Ю. Г. Економіка й організація інноваційної діяльності : курс лекцій для студентів напряму 6.030504 «Економіка підприємства» для всіх форм навчання. НУХТ, 2012. 163 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/10274>.
25. Лозовський О., Галандзовський Д. Стратегія управління інноваціями на підприємствах. Наук. т-во Ів. Кушніра, 2014.
26. Мазаракі А. Інновінг в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/f847c0a5a302fe60ccf9e3463100472d.pdf>.
27. Малюта Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
28. Михайлов Б. В., Медико-психологічна реабілітація учасників АТО в санаторно-курортній мережі (клінічна настанова): Київ-Харків, 2015. 72с.
URL: <https://library.gov.ua/medyko-psyhologichna-reabilitatsiya-uchasnykiv-ato-v-sanatorno-kurortnij-merezhi-klinichna-nastanova/>
29. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від від 23.02.2016р. № 121 «Про затвердження та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги при ПТСР»

30. Наказ МОЗ України від 19.06.2015 № 351 "Про затвердження Плану заходів щодо медичної, психологічної, професійної реабілітації та соціальної адаптації учасників антитерористичної операції".
31. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.
32. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6128>
33. Рогоза М., Вергал К. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 3. С. 91–96.
34. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с, с. 480-485.
35. Стрікаленко Т. Інноваційна діяльність санаторно-курортних закладів: проблеми, варіанти рішень, освіта. *Social and economic aspects of education in modern society*. 2021. С. 48–55.
36. Терьошкіна Н. Є. Інноваційна стратегія в системі управління національною економікою. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2014. № 2. С. 151-161.
37. Ткаченко Т., Костін С. Особливості управління закладами санаторно-курортної сфери. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2008. № 24. С. 121–127. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/tkachenko6.htm.
38. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянної: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/41538>
39. Філіппова С., Тимошук М., Дашенко Н. Актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємств. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2(36).

40. Чухрай Н. І. Управління інноваціями : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 280 с.
41. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис.... д-ра екон. наук зі спеціальності: 08.00. 03—економіка та управління національним господарством. *Юринець З.В. Львів*, 2016. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf
42. Kramarenko M. Sravnitelnyi analiz razmeshcheniia kurortnykh gostinits v Ukraine i za rubezhem: *Visnik Odeskoi derzhavnoi akademii budivnitstva ta arkhitekturi*. Odesa. Vip. 50. Chastina 1. 2013, P.164-168.
43. Sosnowska A. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw: Materiały i Prace IFGN, SGH. Warszawa, 2002. s. 78-123.
44. Sotiriadis M. Suggesting a framework for innovation management in the industry of wellness tourism and spas. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 2016. Vol. 5, no. 4. URL: http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_26_vol_5_4_correct.pdf.
45. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview / M. Wagner та ін. *Journal of Cleaner Production*. 2013. Volume 45. С. 1–8.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Класифікація нововведень

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
На економічній основі (згідно Керівництва Осло)	<p>1) Інновація продукту, представлення товарів або послуг, які є новими або значно покращеними з точки зору їх властивостей або методів використання. Це включає в себе значні вдосконалення технічних характеристик, компонентів і матеріалів, вбудованого програмного забезпечення в міру задоволення потреб користувачів або інших функціональних характеристик.</p> <p>2) Інновація процесу — це запровадження нового або значно вдосконаленого способу виробництва чи доставки продукту. Це включає значні зміни в технології, виробничому обладнанні та/або програмному забезпеченні.</p> <p>3) Маркетингова інновація — це впровадження нового маркетингового методу, який передбачає значні зміни в дизайні чи упаковці товару, його просуванні на ринок або у визначенні продажної ціни.</p> <p>4) Організаційні інновації - це впровадження нових або вдосконалених існуючих організаційних структур і комунікацій у ділову практику фірм, в організацію робочих місць або зовнішніх відносин.</p>
За ринковою сутністю	Відповідно до ринкової сутності, відповідно до поведінки та потреб споживачів, інновації поділяються на:

	<p>(а) постійні інновації - вдосконалення існуючих продуктів, які істотно не змінюють спосіб їх використання споживачами;</p> <p>(б) революційні, переривчасті, радикальні інновації - абсолютно нові продукти, які вимагають від споживачів нових звичок їх використання, але не мають істотного впливу на раніше існуючі ринки;</p> <p>(в) руйнівні інновації, які створюють новий ринок завдяки іншим властивостям, які зрештою поширюються на раніше існуючий ринок і повністю його змінюють.</p>
<p>За об'єктами інноваційної діяльності</p>	<p>Залежно від об'єкта інновації виділяють такі види:</p> <p>(а) товарний – впровадження нового продукту (товару);</p> <p>(б) технологічний – впровадження нового способу виробництва;</p> <p>(в) технічний - впровадження нового засобу виробництва, модернізація конструкції відомого технічного об'єкта;</p> <p>(г) ринковий - створення (формування) нового ринку товарів і послуг;</p> <p>(д) маркетинговий - розробка нового джерела постачання сировини, просування на ринок;</p> <p>(е) управлінський - реорганізація структури управління;</p> <p>(є) соціальний - здійснення заходів щодо поліпшення життя населення, працівників;</p> <p>(ж) екологічний - здійснення заходів щодо охорони навколишнього середовища.</p>
<p>Закон України «Про</p>	<p>1) Інноваційна програма - сукупність взаємопов'язаних інноваційних проектів і заходів щодо підтримки інноваційної</p>

<p>інноваційну діяльність» визначає такі об'єкти інноваційної діяльності, що в цілому поєднує попередні ознаки класифікації</p>	<p>діяльності.</p> <p>2) Інноваційний проект - комплекс документів, що визначають порядок і комплекс усіх необхідних науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, інвестиційних, фінансових, комерційних та інших заходів, оформлених комплексом проектної документації та забезпечують ефективне вирішення конкретних наукових і технічних проблем, виражені в кількісних показниках, що ведуть до інновації - реалізації інноваційного продукту або інноваційної продукції. При цьому пріоритетний інноваційний проект визначається як такий, що реалізується в рамках пріоритетних напрямків інноваційної діяльності.</p> <p>3) Нові знання та інтелектуальні продукти.</p> <p>4) Виробниче обладнання та процеси.</p> <p>5) Інфраструктура виробництва та підприємництва.</p> <p>6) організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно покращують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери.</p> <p>7) Сировина, засоби її видобутку та переробки.</p> <p>8) Товарознавча продукція.</p> <p>9) Механізми формування споживчого ринку та збуту товарної продукції.</p>
<p>За видами інноваційної діяльності</p>	<p>Відомо, що інноваційна діяльність спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень, розробок, сприяє виведенню на ринок нових</p>

	<p>конкурентоспроможних продуктів і послуг. Законодавство України виділяє такі види інноваційної діяльності:</p> <ol style="list-style-type: none">1) внутрішньодержавні НДДКР, у тому числі витрати на виконання наукових і наукових робіт власними силами або глобалізації, які складаються з витрат на оплату праці, матеріальних витрат, інших поточних витрат, капітальних вкладень (за винятком суми амортизації на повну відновлення основних засобів);2) зовнішні НДДКР - придбання результатів досліджень, що виконуються іншими підприємствами, організаціями для розробки нових або вдосконалених продуктів і процесів;3) придбання машин, устаткування та програмного забезпечення - це придбання прогресивних, технологічно досконалих машин, устаткування та інших засобів виробництва та устаткування, комплексного програмного забезпечення, необхідного для впровадження нових або вдосконалених технологічних процесів, машин і устаткування, що не сприяє вдосконаленню виробництва. потужність, але необхідна для виробництва нової продукції (наприклад, додаткових машин), незалежно від того, купуються вони окремо чи в комплексі з комерційною таємницею;4) придбання інших зовнішніх знань - це придбання нових технологій, які використовуються для впровадження технологічних інновацій, з урахуванням придбання підприємством: виключних майнових прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій, ліцензійних угод на використання цих об'єктів; комерційна таємниця (формули,
--	---

	<p>розрахунки, плани, креслення, незапатентовані винаходи тощо)., інструкції, опис, вимоги, дані, методи і прийоми); проекти; технології в незавершеному вигляді; торговельні марки (торговельні марки, придбані у зв'язку з проведенням підприємством інноваційної діяльності); інші інжинірингові, консультаційні послуги (крім досліджень і розробок) від сторонніх організацій, фізичних осіб (за винятком продукції, зразків, машин, комплектуючих або запасних частин, інструментів, придбаних у комплекті з документами комерційної таємниці);</p> <p>5) навчання та навчання персоналу - витрати на зміцнення інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу працівників;</p> <p>б) ринкове впровадження інновацій - ця діяльність підприємства пов'язана з впровадженням як технологічно нового, так і значного технологічного прогресу.</p> <p>продукти (продуктові інновації) і процеси (процесні інновації). Інновація вважається реалізованою, якщо вона (її результат) вийшла на ринок або використовується у процесі виробництва</p>
--	--

Джерело: [13]

Додаток Б

Таблиця Б.1. Фінансова звітність малого підприємства “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” за 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного року тис.грн	На кінець звітного періоду тис.грн.
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0 00.	0 00.
первісна вартість	1001	0 00.	0 00.
накопичена амортизація	1002	0 00.	0 00.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0 00.	0 00.
Основні засоби:	1010	599.50	509.50
первісна вартість	1011	2 689.20	2 689.20
знос	1012	2 089.70	2 179.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	3 417.60	3 417.60
Усього за розділом I	1095	4 017.10	3 927.10
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	0.00	0.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	109.20	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 894.20	2 365.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	220.50	127.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2 223.90	2 493.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	6 241.00	6 420.20

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 812.60	2 812.60

Додатковий капітал	1410	135.90	135.90
Резервний капітал	1415	101.30	101.20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 896.50	2 979.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	5 946.30	6 028.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	29.00	29.00
товари, роботи, послуги	1615	51.20	29.70
розрахунками з бюджетом	1620	154.30	269.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	60.20	62.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	294.70	391.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	6 241.00	6 420.20

Додаток В

Анкета для експертної оцінки стану інноваційного потенціалу “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”

Будь-ласка, оцініть складові інноваційного потенціалу “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”, спираючись на наступну оціночну шкалу:

- 0 - 0,2 — Критичний рівень
- 0,2 - 0,4 — Низький рівень
- 0,4 - 0,6 — Задовільний рівень
- 0,6 - 0,8 — Достатній рівень
- 0,8 - 1 — Високий рівень

Науково-технологічна складова інноваційного потенціалу

1. Оцініть наявність у “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я” науково-дослідних, та інших наукових досягнень, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства.
2. Оцініть наявність можливостей для здійснення нових досягнень у сфері надання послуг.
3. Оцініть наявність авторських методик реабілітації та оздоровлення, що використовуються на курорті.

Фінансово-економічна складова інноваційного потенціалу

1. Оцініть забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для ефективної реалізації програм інноваційного розвитку.
2. Оцініть рівень залучення фінансових ресурсів джерелами зі сторони.

Управлінсько-кадрова складова інноваційного потенціалу

1. Оцініть рівень стабільності кадрів на підприємстві.
2. Оцініть рівень вдосконалення досвіду та ноу-хау (навички та здібності) людських ресурсів.
3. Оцініть рівень сприйняття інновацій колективом підприємства.
4. Оцініть рівень забезпечення підприємства кадровими ресурсами, які володіють високою науково-освітньою кваліфікацією, що сприяє ефективному провадженню інноваційної діяльності.
3. Оцініть рівень інновацій внутрішнього характеру, направлених на покращення умов праці працівників.

Виробнича складова інноваційного потенціалу

1. Оцініть рівень виробничих можливостей “Квітка полонини” ТОВ “Сузір’я”, його забезпеченість основними засобами, виробничими запасами, необхідними для ефективного впровадження інноваційних методик діагностики, лікування та реабілітації.
2. Оцініть рівень використання виробничих запасів в інноваційній політиці підприємства, в результаті чого підвищується якість надання послуг, знижується собівартість тощо.

Соціальна складова інноваційного потенціалу

1. Оцініть рівень іміджу підприємства, рівень прихильності споживачів до товариства та його послуг.
2. Оцініть рівень партнерських стосунків з контрагентами.
3. Оцініть рівень сприйняття суспільством в цілому та дійсними і потенційними клієнтами зокрема тих інноваційних продуктів, які пропонує їм підприємство-інноватор.
4. Оцініть здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури.

