

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

©2018 ГАРАФОНОВА О. І., ТОКОВЕНКО А. М.

УДК 005.591.6:338.488.2](447)

Гарафонов О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні

Метою статті є дослідження інноваційної стратегії підприємства та особливих підходів до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Визначено інноваційні стратегії, що використовуються в різних типах ресторанного бізнесу. Проаналізовано основний інструментарій розробки інноваційної стратегії закладів ресторанного бізнесу. Запропоновано розподіл великих ресторанних підприємств і невеликих фірм (кафе) за використовуваними стратегічними інструментами (підприємства, що використовують споріднену диверсифікацію; підприємства, що використовують емерджентну теорію; підприємства, що використовують теорію підтримуючих інновацій). Визначено групи інноваційних стратегій, виявлені на українському ресторанному ринку (диверсифікації (споріднена і неспоріднена), гібридні моделі, стратегія витіснення лідера). Запропоновано авторське визначення інноваційної стратегії в ресторанному бізнесі.

Ключові слова: інноваційна стратегія, ресторанний бізнес, інноваційна стратегія ресторанної галузі, інновації в ресторанній галузі.

Табл.: 2. **Бібл.:** 16.

Гарафонов Оля Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

Токовенко Аліна Миколаївна – магістрант кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: alinatokovenko96@gmail.com

УДК 005.591.6:338.488.2](447)

Гарафонов О. И., Токовенко А. Н. Инновационная стратегия предприятия: особые подходы к формированию в современных условиях развития ресторанной сферы в Украине

Целью статьи является исследование инновационной стратегии предприятия и особых подходов к формированию в современных условиях развития ресторанной сферы деятельности в Украине. Определены инновационные стратегии, которые используются в различных типах ресторанного бизнеса. Проанализирован основной инструментарий разработки инновационной стратегии заведений ресторанного бизнеса. Предложено разделение крупных ресторанных предприятий и небольших фирм (кафе) по используемым стратегическим инструментам (предприятия, использующие родственную диверсификацию; предприятия, использующие эмерджентную теорию; предприятия, использующие теорию поддерживающих инноваций). Определены группы инновационных стратегий, обнаруженные на украинском ресторанном рынке (диверсификации (родственная и неродственная), гибридные модели, стратегия вытеснения лидера). Предложено авторское определение инновационной стратегии в ресторанном бизнесе.

Ключевые слова: инновационная стратегия, ресторанный бизнес, инновационная стратегия ресторанной отрасли, инновации в ресторанной отрасли.

Табл.: 2. **Библ.:** 16.

Гарафонов Оля Ивановна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

Токовенко Алина Николаевна – магистрант кафедры менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: alinatokovenko96@gmail.com

UDC 005.591.6:338.488.2](447)

Garafonova O. I., Tokovenko A. M. The Innovative Strategy of Enterprise: Special Approaches to Formation in the Current Conditions of Development of the Restaurant Sphere in Ukraine

The article is aimed at researching the innovative strategy of enterprise and special approaches to formation in the current conditions of development of restaurant sphere of activity in Ukraine. The innovative strategies that are used in different types of restaurant business are defined. The basic instrumentarium used for development of innovative strategy of establishments of restaurant business is analyzed. The authors suggest division of large restaurant enterprises and small firms (cafes) on the used strategic instruments (enterprises using the related diversification; enterprises using the emergent theory; enterprises, using the theory of supporting innovations). The groups of innovative strategies found at the Ukrainian restaurant market (diversification (related and non-relational), hybrid models, strategy of ousting the leader) are defined. The authors' own definition of innovative strategy in restaurant business is proposed.

Keywords: innovative strategy, restaurant business, innovative strategy of restaurant industry, innovations in restaurant industry.

Tbl.: 2. **Bibl.:** 16.

Garafonova Olga I. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

Tokovenko Alina M. – Graduate Student, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: alinatokovenko96@gmail.com

На жаль, Україна сьогодні так і не зайняла належного місця у світовому інноваційному процесі, оскільки і досі в українському бізнесі дуже повільно впроваджуються в господарство наукові відкриття і технічні винаходи (як власні, так і запозичені).

Основною причиною гальмування переходу до інноваційного типу розвитку української економіки є відсутність у вітчизняних підприємств чітко вираженого спрямування особистого бізнесу на інноваційний шлях розвитку, відображеного у відповідній стратегії. Власне, стратегія визначає логіку бізнес-

розвитку підприємства з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та прибутковості в мінливому ринковому середовищі.

Вітчизняний сектор ресторанного господарства характеризується випуском матеріаломісткої й енергоємної продукції та послуг, що не забезпечує її конкурентоспроможність і ефективність. Проблема виникла досить давно, але в умовах економічної кризи, постійно зростаючих цін на газ, електроенергію та інші види ресурсів, набуває особливої значущості. Це вимагає невідкладних заходів щодо формування політики, спрямованої на розробку і випуск інноваційної продукції та послуг з метою створення конкурентних переваг як для виробника, так і для ефективного використання такої продукції споживачами, стає необхідною умовою для економічного зростання вітчизняних ресторанних підприємств та їх конкурентоспроможності.

Відзначимо, що проблемі управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємства присвятили свої роботи як іноземні (наприклад, П. Друкер [1], М. Портер [2], Й. Шумпетер [3], Ф. Котлер [4]), так і вітчизняні (Федулова Л. І. [5], Паливода О. М. [6], Романенко Є. О. [7], Бубенко П. Т. [8] та інші) вчені.

Однак широкий спектр питань, що стосуються змісту і шляхів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств у стратегічному контексті їх функціонування та розвитку, ще недостатньо вивчений. Зокрема, мова йде про статус (роль і місце) стратегії інновацій підприємства в структурі його стратегічного набору (портфеля системи забезпечення конкурентоспроможності); її логіки, формування, подання (візуалізації, зображення) та реалізації; формування збалансованих портфелів інноваційних стратегій і ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства на їх основі.

Метою даної роботи є визначення місця, ролі та змісту інноваційної стратегії для закладів ресторанного бізнесу як базового логічного інструментарію сучасного менеджменту підприємницьких організацій, якого, на жаль, сьогодні поки що не вистачає вітчизняним ресторанним підприємствам.

З кожним роком сфера ресторанного бізнесу відіграє все більшу роль у житті сучасної людини. Відбувається це через зміни технологій переробки продуктів харчування, розвиток засобів інформації, доставки продукції та сировини, поліпшення більшості виробничих процесів.

«Інноваційна стратегія підприємства – це цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення та розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства» [9].

На наш погляд, інноваційну стратегію у сфері ресторанного бізнесу варто розглядати як сукупність

управлінських рішень, таких як вибір місця закладу та концепції (відкрита або закрита кухня, онлайн-ресторан з доставкою чи звичайний), комунікаційної стратегії (спосіб спілкування із гостями закладу), що впливають на його інноваційну діяльність і мають довгострокові наслідки (збільшення кількості відвідувачів, розширення мережі, впровадження нових маркетингових, економічних, соціальних інструментів у систему діяльності закладу).

Для забезпечення успішного інноваційного розвитку ресторанного підприємства необхідно стежити за змінами, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу, а також впроваджувати інноваційні стратегії, за допомогою яких підприємство ресторанної галузі буде розвиватися.

Інноваційні стратегії, що використовують у різних типах ресторанного бізнесу, надано в *табл. 1*.

Також інноваційна стратегія закладів ресторанного бізнесу відображається в нових методах логістики, використання яких дозволяє розглядати процес матеріально-технічного забезпечення господарської діяльності підприємства громадського харчування як єдину систему. Головне завдання цієї системи полягає в тому, щоб оптимізувати сумарні витрати на функціонування всіх її елементів з урахуванням існуючих обмежень, забезпечуючи водночас високий рівень обслуговування клієнтів. Транспортні розробки сприяють скороченню часу виробництва продукції, знижують її собівартість, зменшують обсяги матеріально-технологічних запасів. Удосконалення логістичних розробок вкрай необхідно для підприємств ресторанного господарства, які мають невеликі обсяги виробництва.

Інноваційний характер також притаманний системі управління запасами. Це дуже актуальне питання в ресторанній сфері, оскільки власники ресторанних закладів постійно шукають нові способи мінімізації запасів, продовження терміну їх зберігання, пошуку нових постачальників. Наслідком такої політики є створення системи just-in-time, яка дозволяє усунути невідповідність між поставками і попитом.

Українські заклади ресторанного господарства все частіше використовують прогресивні технології управління запасами. До останніх трендів можна віднести систему автоматизації обслуговування в залі (фронт-офіс), автоматизацію бухгалтерського обліку (бек-офіс). Власник ресторанного підприємства має на меті підвищити ефективність використання ресурсів. Для підвищення використання трудових ресурсів впроваджується бек-офіс, для інших – фронт-офіс. Таким чином, це дозволяє підвищити рівень маржинальності закладу.

Для того, аби реалізовувати функції контролю діючих товарних і грошових потоків, а також оптимізацію витрат часу, сьогодні застосовується різноманітні програмні продукти (1С, r-keeper, iiko, jowi, poster, iSOK POST STORE) [11].

Інноваційні стратегії, що використовують у різних типах ресторанного бізнесу

Тип ресторану	Особливості інноваційної стратегії
Фаст-фуд (<i>fast food</i>)	Заклад громадського харчування, в якому можна швидко поїсти за невелику плату, заощаджуючи кошти на зарплатні офіціантів та достатньо демократичному інтер'єрі. Також у такому закладі невисокі ціни завдяки зменшенню націнки на готову страву, що компенсується високою оборотністю товарів
Ресторан фаст-кежуал (<i>fast casual</i>)	Наразі на зміну традиційному шкідливому <i>fast food</i> приходять <i>fast casual</i> , з більш різноманітною та здоровою їжею, оскільки вона набирає все більшої популярності серед споживачів. Це заклад громадського харчування, який можна охарактеризувати як середній між фаст-фудом і демократичним рестораном. Перевагою даного типу закладу є швидке обслуговування (незважаючи на те, що приготування страв традиційно займає досить багато часу)
Ресторан «приємний обід» (<i>fine dining</i>)	Тип преміального ресторану з більш високими цінами та, відповідно, рівнем обслуговування. У меню такого закладу присутні делікатеси та елітний алкоголь. Такий тип підприємства, перш за все, орієнтується не лише на те, щоб нагодувати відвідувача, але і створити приємну атмосферу для відпочинку (за рахунок дорогого інтер'єру, живої музики тощо)
Фуд-корт (<i>food-court</i>)	Один із останніх трендів ресторанної індустрії, який наразі дуже активно розвивається. Це свого роду ресторанний осередок, який розміщується в центрі (або на окремому поверсі) торгового комплексу. Такий тип ресторану може в собі поєднувати всі три вищеперелічені (фаст-фуд, фаст-кежуал, фін-дайнінг). В Україні фуд-корт активно почали з'являтися із появою нових ТРЦ

Джерело: розроблено та складено на основі [10].

Проаналізуємо основний інструментарій розробки інноваційної стратегії закладів ресторанного бізнесу, до якого належать вкорінені поведінкові патерни, минулий досвід і спонтанне пристосування до змін ситуації на ринку. Реалізація стратегії ґрунтується на підприємницькій бізнес-моделі з використанням переваг малого бізнесу, якщо мова йде про поодинокі ресторани підприємства (переваги при оформленні в оренду муніципального майна, оптимізація податків через механізми спрощеного обліку та прискореної амортизації, знижена ставка банківського кредиту, субвенції, субсидії та інше). Однак і вся відповідальність за ризики, і результат діяльності, у тому числі при здійсненні інноваційних проектів, лежить на підприємстві.

На підставі проведених досліджень пропонується розділити великі ресторани підприємства та невеликі фірми (кафе) за використовуваними стратегічними інструментами на три типи:

1. *Підприємства, що використовують споріднену диверсифікацію*, найчастіше використовують порівняльний аналіз альтернатив, які описані в матриці І. Ансоффа і діють за базовими бізнес-моделями для кожного виду діяльності [12]. Для них характерний тип інноваційної стратегії зростання, за якого знижується ступінь ризику інноваційних проектів та розширюються можливості самого бізнесу. Перевагою таких закладів ресторанного господарства є те, що вони диверсифіковані (наприклад, коли ресторан має не тільки столики, де клієнти можуть поїсти, але і власний «дитячий садок», де діти, окремо від батьків можуть провести час під доглядом няні).

2. *Підприємства, що використовують емерджентну теорію* [13]: коли підприємство шукає різноманітні методи для того, аби адаптувати стратегічну інновацію відповідно до вимог своєї стратегії розвитку. Основною вимогою такої стратегії є критерій ефективності. Досить часто в процесі її реалізації підприємство може змінювати вектор руху (від однієї стратегії до іншої, у пошук вибору найкращої її альтернатив). Основна особливість розробки інноваційної стратегії – спонтанність, адже часта зміна методів та інструментів стратегії дозволяє відкинути те, що не працює та швидше розробити те, що дасть очікуваний ефект. Прикладами таких підприємств є маленькі ресторани або кав'ярні, які постійно змінюють концепцію роботи, адаптуючись до умов зовнішнього середовища.

3. *Підприємства, що використовують теорію підтримуючих інновацій* [14]. Ця стратегія радикально відрізняється від попередніх, оскільки її прихильники тяжіють до поступового, покрокового впровадження інновацій, змін. Власники ресторанних закладів, які орієнтується на дану стратегію, починають із поступових змін бізнес-процесів (наприклад, вищезгаданої системи управління запасами), потім рухаються в бік покращення системи навчання персоналу, обслуговування клієнтів тощо. У даній стратегії досить часто використовуються інструменти «кайзен», менеджменту якості та реінжинірингу бізнес-процесів. Ініціатором впровадження такої стратегії є в основному керівництво (власник або інвестор ресторану). Як зразок для наслідування обирається лідер у галузі, тобто той заклад, який

здобув топові позиції на ринку. На його прикладі керівництво підприємства ретельно досліджує успішні кейси ведення маркетингової, ресурсної, цінової політики тощо та впроваджує у свій заклад із певними видозмінами. У разі успішного впровадження такого комплексу інструментів вартість закладу збільшується, і його можна в майбутньому продати за вигідну грошову компенсацію.

До даних ресторанів належать заклади високого рівня із великим середнім чеком, сума якого становить понад 1000 грн на особу. У таких закладах велика увага приділяється навчанню персоналу, стандартам якості (їжі та обслуговування).

Інноваційні стратегії, виявлені на українському ресторанному ринку, можна розділити на три групи (табл. 2).

На сьогоднішній день більшість українських підприємств ресторанної сфери стикаються із проблемою нерозуміння керівництвом необхідності впровадження інновацій. Відповідно це зупиняє процес інноваційного оновлення ресурсної, фінансової, економічної тощо баз підприємства, без чого неможливий його подальший розвиток на висококонкурентному ринку [16].

Це, своєю чергою, піднімає проблему управління інноваційною діяльністю ресторанного підприємства до стратегічно важливої. Для ефективного вирішення такої проблеми потрібне залучення не тільки керівництва, але і держави, без якої регулювання інноваційної діяльності підприємств ресторанної сфери не буде результативним. Основне завдання держави полягає у створенні механізмів для стимулювання власників ресторанного бізнесу постійно займатися інноваційним оновленням своїх ресурсів: матеріально-технічне забезпечення, кадри, сировина.

На наш погляд, основне завдання держави полягає в тому, щоб забезпечити підтримку на законодавчому рівні. Наприклад, це можна реалізувати шляхом надання можливості залучення прямих інвестицій від іноземних інвесторів, моніторингу реалізації інноваційних проєктів у ресторанному бізнесі.

Однак потрібно також розглянути негативний бік процесу впровадження інновацій. Наприклад, це може проявлятися в настанні банкрутства закладу (в силу завідомо високого рівня ризикованості бізнесу). Негативний вплив також може проявлятися у змінах цінової політики, витісненні дрібних одиниць ресторанного господарства (підприємства громадського харчування) [17].

Правильна державна політика у сфері інноваційної активності підприємств ресторанного сектора дозволить нівелювати вплив негативних факторів та, навпаки, підвищити рівень мотивації власників бізнесу до швидкого впровадження інновацій.

Наслідками такого симбіозу держави та бізнесу у сфері активізації інноваційної активності підприємств ресторанного господарства може стати підвищення темпів зростання самої галузі, збільшення кількості відвідувачів, розробка нових методів обслуговування клієнтів (тобто підвищення рівня «сервісності»), розробка нового асортименту страв різних типів закладів (як фаст-фудів, так і ресторанів преміального сегмента).

ВИСНОВКИ

Отже, від того, яку інноваційну стратегію обере підприємство, буде залежати його подальший успіх. Нами було виявлено, що сьогодні керівники українських підприємств ресторанного господарства мало уваги приділяють розробці та впровадженню інноваційної стратегії. Це пов'язано із особливостями на-

Таблиця 2

Групи інноваційних стратегій, виявлені на українському ресторанному ринку

Група стратегії	Характеристика
Диверсифікації (споріднена і неспоріднена)	Альтернативна організація закладів громадського харчування (наприклад, ресторан (кальян-бар)) та одночасно заклад, де можна пограти в онлайн-ігри). Оскільки бізнес є багатопрофільним, то в ньому підвищуються ризики та ускладнюється система управління
Гібридні моделі	Їх використовують лідери, що давно знаходяться на ринку та займають на ньому стабільну високу позицію. У них є свої цінності, система пріоритетних понять та уявлень. Таке підприємство і так вже є лідером на ринку, тому його основним завданням є покращення вже існуючих, стабільно працюючих бізнес-процесів, послуг, продуктів, асортименту. Ризики мінімальні, однак вони полягають в тому, щоби постійно на належному рівні підтримувати заявлену позицію. Усі нововведення – жорстко контрольовані
Стратегія витіснення лідера	Використовують молоді заклади громадського харчування, що вийшли на ресторанний сегмент ринку у 2015–2017 рр. Ці ресторани, використовуючи низькі ціни, приваблюють малозабезпечених споживачів. З часом таке підприємство переорієнтовується на середній ціновий сегмент – за рахунок покращення своїх послуг та залучення більш кваліфікованого персоналу з ресторанів – лідерів на ринку. А вже потім переорієнтовується на високий ціновий сегмент. Це відповідає теорії підричних інновацій К. Крістенсена

Джерело: складено на основі [15].

ціональної культури, а також з відсутністю належної державної політики, яка б регламентувала порядок проведення інноваційної активності в даній сфері діяльності.

У межах даного дослідження визначено, що у виробництві ресторанних послуг головними типами нововведень є технічні, організаційно-технологічні та комплексні. Для того, аби кожні із таких нововведень реалізовувалися, власник закладу має стежити за змінами, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу.

Сьогодні різні типи ресторанного бізнесу (фаст-фуду (*fast food*), ресторан фаст-кежуал (*fast casual*), ресторан «приємний обід» (*fine dining*), фуд-корт (*food-court*)) використовують різні інноваційні стратегії. Це залежить від самої концепції бізнесу та ідеї, яку заклад прагне донести (швидко нагодувати відвідувача, дати можливість насолодитися атмосферою або ж допомогти порівняно недорого і поїсти, і добре провести час).

Для того, аби заклади ресторанного бізнесу ефективно реалізовували свою інноваційну стратегію, власники повинні правильно застосовувати інструментарій розробки інноваційної стратегії. До основних стратегічних інструментів закладів ресторанного бізнесу належать стратегія спорідненої диверсифікації, емерджентна теорія, теорія підтримуючих інновацій.

На наш погляд, власникам закладів ресторанної сфери сьогодні потрібно робити акцент на застосуванні базових інструментів інноваційної стратегії, адаптуючи їх під тип і концепцію свого закладу. Це дозволить завоювати лояльність клієнтів та в довгостроковій перспективі вплине на рівень дохідності бізнесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Drucker P. F.** The Practice of Management. New York: Routledge, 2012. 372 p.
2. **Porter M. E.** Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. Issue 52. P. 95–117.
3. **Schumpeter J. A.** Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism. New York: Routledge, 2017. 380 p.
4. **Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.** Стратегический менеджмент по Котлеру. М.: Альпина Паблишер, 2016. 144 с.
5. **Федулова Л. І.** Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.
6. **Паливода О. М., Селіверстова Л. С.** Управління інноваційним розвитком промисловості в країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1 (1). С. 185–191.
7. **Романенко Є. О., Чаплай І. В.** Сучасний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (2). С. 268–275.

8. **Бубенко П. Т.** Стратегічне планування та управління інноваційним розвитком: теорія і практика. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 77–80.

9. **Мельник Ю. М.** Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 67–72.

10. **Василенко О. В.** Особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю при підготовці фахівців ресторанної справи. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2015. Вип. 52. С. 44–50.

11. **Борисова О. В.** Інноваційна політика у ресторанному господарстві: тенденції розвитку, напрями та оцінка ефективності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 1. С. 607–614.

12. **Борисова О. В.** Інноваційна політика у ресторанному господарстві: тенденції розвитку, напрями та оцінка ефективності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 1. С. 607–614.

13. **Gao Huasheng, Po-Hsuan Hsu, and Kai Li.** Innovation Strategy of Private Firms. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2018. Vol. 53. Issue 1. P. 1–32.

14. **Rogers E. M., Shoemaker F. F.** Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach. 2nd ed. New York: Free Press, 1971. 476 p.

15. **Левицька І. В., Завальнюк В. В.** Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 50. С. 199–205.

16. **Яхтер А.** Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження інноваційної діяльності. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Том 1. № 39. С. 132–137.

17. **П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Найдюк В. С.** Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 119–128.

REFERENCES

- Bubenko, P. T. "Stratehichne planuvannia ta upravlinnia innovatsiynym rozvytkom: teoriia i praktyka" [Strategic Planning and Management of Innovation Development: Theory and Practice]. *Biznes Inform*, no. 1 (2016): 77-80.
- Borysova, O. V. "Innovatsiina polityka u restorannomu hospodarstvi: tendentsii rozvytku, napriamy ta otsinka efektyvnosti" [Innovative restaurant policy: trends, directions, and performance evaluation]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 1 (2010): 607-614.
- Drucker, P. F. *The Practice of Management*. New York: Routledge, 2012.
- Fedulova, L. I. "Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv" [Conceptual principles of management of innovative development of enterprises]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 2 (2014): 122-135.
- Gao, Huasheng, Po-Hsuan, Hsu, and Kai, Li. "Innovation Strategy of Private Firms". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 53, no. 1 (2018): 1-32.
- Kotler, F., Berger, R., and Bikkhoff, N. *Strategicheskiiy menedzhment po Kotleru* [Strategic management, according to Kotler]. Moscow: Alpina Pablisher, 2016.

Levytska, I. V., and Zavalniuk, V. V. "Osoblyvosti vprovadzhenia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu upravlinnia pidpriemstvamy restorannoho hospodarstva" [Features of introduction of innovative technologies into the system of management of enterprises of restaurant economy]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, no. 50 (2013): 199-205.

Melnyk, Yu. M. "Innovatsiina stratehiia pidpriemstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah" [Innovative enterprise strategy as a source of its competitive advantages]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 7, no. 4 (2015): 67-72.

Palyvoda, O. M., and Seliverstova, L. S. "Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovosti v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu na osnovi formuvannia klasternoї infrastruktury" [Managing the innovation development of industry in the European Union based on the formation of cluster infrastructure]. *Naukovi visnyk Polissia*, no. 1 (1) (2017): 185-191.

Piatnytska, H. T., Hryhorenko, O. M., and Naidiuk, V. S. "Innovatsii u rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva: mizhnarodni trendy ta ukraïnski realii v umovakh dominuvannia rynkovykh zahroz" [Innovations in the development of restaurant enterprises: international trends and Ukrainian realities in the conditions of market dominance]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 21 (2017): 119-128.

Porter, M. E. "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 52 (1991): 95-117.

Rogers, E. M., and Shoemaker, F. F. *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. New York: Free Press, 1971.

Romanenko, Ye. O., and Chaplai, I. V. "Suchasnyi instrumentarii upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva" [Modern tools for managing innovation development of the enterprise]. *Naukovi visnyk Polissia*, no. 4 (2) (2016): 268-275.

Schumpeter, J. A. *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*. New York: Routledge, 2017.

Vasylenko, O. V. "Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnosti pry pidhotovtsi fakhivtsiv restorannoi spravy" [Features of strategic management of innovative activity in preparation of specialists in restaurant business]. *Naukovi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Serii 5 : Pedagogichni nauky: realii ta perspektyvy*, no. 52 (2015): 44-50.

Yakhter, A. "Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva za rakhunok uprovadzhenia innovatsiinoi diialnosti" [Increasing the competitiveness of restaurants in the enterprise by introducing innovative activities]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 39 (2015): 132-137.