

Ощипок І. М.,

д.т.н., проф., завідувач кафедри харчових технологій, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙ

**Анотація.** Питання інноваційної діяльності є ключовими для більшості індустріально розвинених країн світу. Така сфера, як громадське харчування, є джерелом сталого доходу при активному і продуктивному впровадженні інновацій. У даному дослідженні зосереджено увагу на розгляді інноваційних підходів, які впливають на розвиток підприємств ресторанного господарства, та розробки рекомендацій щодо вибору найбільш прийнятних для різних типів інновацій цих підприємств. Досліджено створення умов для впровадження на підприємствах наукових розробок, формування інноваційної системи і в кінцевому результаті підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Сформульовані нові підходи й ідеї в сфері інноваційної політики громадського харчування і передумови вибору та реалізації інноваційного типу розвитку на підприємствах ресторанного господарства (РГ) залежно від їх цільової аудиторії.

**Ключові слова:** ресторан, інновації, підходи, керування, ринок.

Oshchypok I. M.,

Doctor of Engineering, Professor, Head of the Department of Food Technologies, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF RESTAURANT INDUSTRY ON THE CONCEPTUAL PRINCIPLES OF INNOVATION

**Abstract.** Issues of innovative activities are key to the most industrially developed countries in the world. Such a sphere as public catering is a source of sustainable income in the case of active and productive introduction of innovations. This research focuses on the consideration of innovative approaches that affect the development of enterprises of the restaurant industry and the development of recommendations for choosing the most acceptable innovations for different types of these enterprises. The creation of conditions for the introduction of scientific developments at enterprises, the formation of an innovation system and, ultimately, the improvement of the competitiveness of the restaurant industry enterprises are investigated. New approaches and ideas in the field of innovative public catering policy are formulated and the preconditions of choice and implementation of innovative type of development of restaurant industry enterprises depending on their target audience are investigated.

**Keywords:** restaurant, innovations, approaches, management, market.

**Постановка проблеми.** Сучасна практика ведення будь-якої господарської діяльності свідчить, що підприємства з метою зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку та формування ефективного плану розвитку достатньо часто мають вдаватися до певних інноваційних змін. Це передбачає необхідність забезпечення реалізації моделі науково-технічного та інноваційного розвитку та обумовлює доцільність дослідження проблематики створення передумов для впровадження ефективних інновацій у сфері ресторанного господарства.

Інноваційний процес являє собою сукупність процедур і засобів, за допомогою яких наукове відкриття, ідея перетворюється в соціальне, у тому числі освітнє нововведення. Таким чином, діяльність, що забезпечує перетворення ідей у нововведення, формує систему керування цим процесом, і є інноваційна діяльність. Нововведення при такому підході розуміється як результат інновації, а інноваційний процес містить у собі принаймні три етапи: генерування ідеї

(у певному випадку – наукове досягнення), розробка ідеї в прикладному аспекті, реалізація нововведення в практику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблеми інноватики відображені в численних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед закордонних науковців цю проблему розглядали Г. Менш, Б. Твіс, К. Фрімен, Р. Фостер, А. Кляйнкнехт, Р. Уотерман та ін. В Україні питаннями інноваційного розвитку як на рівні підприємств, так і економіки в цілому займалися Ю. Бажал, В. Василенко, В. Геєць, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, І. Павленко, Л. Федулова та ін. Останнім часом окремі аспекти інноваційного розвитку сфери ресторанного господарства та оцінювання ефективності інноваційної політики підприємств даного виду діяльності висвітлювалися у працях Г. П'ятницької [5, 6], П. Друкер [3], О. Борисової [1], Л. Чернобай [12], Л. Прокопишин [8]. Проте комплексне дослідження

інноваційних змін, що впливають на результати роботи підприємствами ресторанного господарства, до цього часу проводилися слабо.

**Постановка завдання.** Основною метою даного дослідження є виявлення інноваційних підходів, що впливають на розвиток підприємств РГ, та розробка рекомендацій щодо вибору найбільш прийнятних для різних типів таких підприємств інновацій; створення умов для впровадження на підприємствах наукових розробок, формування інноваційної системи і в кінцевому результаті підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стан інноваційної діяльності в будь-якій державі є найважливішим індикатором розвитку суспільства та його господарства. Нині інноваційна політика в розвинених європейських країнах є складовою частиною державної соціально-економічної політики. Фокусування на інноваційній політиці дозволяє вирішувати завдання структурних змін у господарстві, безперервності оновлення технічної бази виробництва, випуску конкурентоспроможної продукції, створення сприятливого інвестиційного клімату для здійснення інноваційних процесів. Інноваційна політика служить сполучною ланкою між сферою “чистої” науки і задачами виробництва.

На сучасному етапі урядом країни приділяється величезна увага питанням розвитку інноваційно-технологічної сфери в промисловості та інших галузях виробництва. Науково-технічна продукція як результат інтелектуальної діяльності вимагає застосування системи охорони інтелектуальної власності та є обов'язковим атрибутом розвинутих країн. Так, політика США спрямована зокрема на:

- створення сприятливого клімату для розвитку індивідуального сектора та підвищення конкурентоспроможності продукції;

- заохочення розвитку комерціалізації технологій;
- інвестування у створення технологій ХХІ ст.

У країнах Європейського Союзу стимулювання інноваційної діяльності вийшло за національні межі і все більшою мірою стає спільним завданням. Кооперація в дослідженнях і розробках дає можливість європейським компаніям протистояти конкурентам, об'єднувати технологічні ресурси, добиватися економії коштів за рахунок розширення масштабів і поєднання технічних та інтелектуальних можливостей.

Стратегічною лінією країн - членів Європейського Союзу у сфері інноваційної діяльності є концентрація матеріальних і фінансових ресурсів на основних напрямках, які включають:

- створення механізму підтримки суб'єктів малого підприємництва;
- запровадження більш досконалого податкового механізму, що представляє певні пільги організаціям, які розробляють і випускають інноваційну продукцію;
- підвищення інноваційної компетентності кадрів.

Виробничо-технологічний сектор світової економіки, особливо в сфері високих технологій, стає за своїм змістом глобальним. Виробництво високотехнологічної продукції (товарів і послуг), вихід із нею

на світові ринки, розширення міжнародної інтеграції стали для більшості розвинених країн найважливішою стратегічною моделлю та “локомотивом” економічного зростання. В Україні після 1991 р. питома вага організацій, що здійснюють розробку і впровадження нововведень, впала у середньому до 5-6 % (раніше становила 60-70 %) від загальної кількості організацій і продовжує знижуватися. Відкриття ринку для зарубіжних товарів і технологій призвело до падіння попиту на національну наукомістку продукцію та витіснення її з внутрішнього ринку. В цих умовах підприємства скорочують обсяги виробництва наукомісткої продукції, віддаючи пріоритет у виробництві технічно більш простої й дешевої.

Громадське харчування як вид діяльності на споживчому ринку є в даний час одним із найбільш перспективних у національному господарстві. Це обумовлено підвищенням інвестиційної привабливості даного ринку, появою нових підприємницьких структур, освоєнням регіональних ринків харчування з розвитком супутніх ринків, наприклад ринку обладнання виробничо-торгівельного і складського призначення для підприємств громадського харчування (технічне оснащення машинами, спеціальним обладнанням та інструментом, виробничо-господарським інвентарем, транспортними засобами), ринку посередницьких послуг тощо.

Незважаючи на швидкий розвиток ресторанного господарства, досягнення науки в дослідженні проблем розвитку на інноваційній основі в даній галузі, існуючий стан далекий від сьогоденних потреб.

Сучасні умови бізнесу вимагають наявності ефективних стратегій розвитку на інноваційній основі, які відповідають потребам ринку громадського харчування та забезпечують зростання підприємств даного виду діяльності. Життя настійно ставить питання про необхідність розробки концептуальних підходів до формування інноваційних стратегій підприємницьких структур громадського харчування і проведення відповідного коригування інноваційної політики в даному секторі споживчого ринку.

Однак головною перешкодою в інноваційному розвитку підприємницьких структур у сучасних умовах є недостатній рівень впровадження інновацій. В даний час поки що відсутні процедури оцінки інноваційної поведінки, інноваційної активності та інноваційного потенціалу підприємств РГ. Це, безумовно, негативно позначається на розвитку їх потенціалу, з одного боку, і на розробці концепцій формування інноваційних підприємницьких стратегій і структур РГ, - з іншого. Тому розробка і широке поширення комплексної оцінки інноваційного розвитку дозволить помітно підвищити ефективність вкладень у нові технології, продукти і послуги громадського харчування.

Інноваційний фактор є домінуючим при формуванні траєкторії виробничого розвитку підприємств РГ і визначає можливість переходу даного сектора споживчого ринку на якісно новий рівень розвитку, що, в свою чергу, вимагає свідомого і цілеспрямованого управління інноваційним розвитком підприємницьких структур.

Враховуючи безсумнівну актуальність впровадження інновацій для досягнення творчих соціально-економічних цілей українського господарства, питання

активізації інноваційної діяльності визначаються як глобальні пріоритети розвитку РГ на поточному етапі.

У теперішній час на світовому ринку можна прослідкувати існування різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу, що створює здорове конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості пропонованої продукції та послуг, вивченню і задоволенню смаків споживача і, як результат, збільшенню прибутку. Багатий закордонний досвід в організації ресторанного бізнесу можна інтерпретувати в абсолютно нові підходи даної галузі в Україні, включаючи такі ідеї, як:

- поява концептуальних, унікальних підприємств ресторанного господарства;
- застосування автоматизованого та роботизованого сервісу;
- розміщення презентацій і вітрин із муляжами готових страв меню у торгових залах для візуального вибору позиції та подразнення смакових рецепторів споживача;
- концепція “free flow” (вільний рух), що характеризується відсутністю офіціантів, відкритою кухнею, вільним розміщенням відвідувачів у тематично відокремлених зонах торгової зали – кавових, коктейльних, пивних, зі вживанням гарячих страв, закусочних “острівках”;
- застосування прийомів молекулярної кухні;
- введення екотехнологій та популяризація ідеї здорової їжі;
- незвичайні поєднання та смакові акценти (сполучення холодного і гарячого, кисло-солодкого і солоного тощо) в технології продукції закладів ресторанного господарства.

Маловідомим напрямком для українських рестораторів залишається фуд-дизайн, що дозволяє якісно поліпшити подачу страв у відповідності з сучасними тенденціями; зробити меню закладу оригінальнішим і привабливішим з допомогою фотографій фуд-стилістів, не змінюючи рецептури страв чи стати оновленням, оздоровленням бізнесу як елементу маркетингу. Новою і порівняно незатратною родзинкою для більшості закладів міг би стати принцип “Eat&Smile” (“їж і усміхайся”) – обслуговування, що формує прихильність постійних та привертає увагу потенційних клієнтів, створює імідж. Так, принти побажань на дні тарілок та компліменти від шеф-кухаря здатні доповнити навіть найвишуканіший сервіс.

Як відомо, технологічний прогрес впевнено проникає в усі сфери життя – клієнти ресторану можуть годинами сидіти за столиком, занурившись в екран телефону чи ноутбука. Інноваційним у цій сфері може стати ігнорування користування різноманітними гаджетами і заохочення живого спілкування. Наприклад, популярний ресторан “Abu Ghosh” досяг такого ефекту, запропонувавши 50 % знижки на все меню за умови не користування Інтернетом, комп’ютером чи мобільним телефоном. Як результат, жива атмосфера спілкування і збільшення обороту місця. Такий напрям в Україні мав би свою частку на споживацькому ринку, і такого роду новинка значно погасила б конкуренцію.

У галузі РГ є наявними достатній науково-технічний потенціал значних досягнень в науці,

повсюдне проведення комплексних фундаментальних досліджень. Незважаючи на наявність відповідної науково-технічної й виробничої галузевих баз, вони використовуються вкрай неефективно. В якості основних причин такого стану можна назвати недостатність фінансування та підтримки малого і середнього бізнесу, відсутність у значній частині керівників і фахівців відпрацьованих навичок у сфері інновацій, недостатність власних коштів у компаній, обмеженість можливостей фінансової підтримки інвесторів, нерозвиненість фінансово-кредитної системи. В галузі громадського харчування також відсутня усталена в ринковій економіці система заходів, передумов, стимулів та умов для здійснення інноваційної діяльності.

Однак інноваційна діяльність у сфері громадського харчування вимагає планомірної підтримки і стимулювання. Так, технологічні успіхи ряду зарубіжних країн стали можливими завдяки зусиллям приватних інвесторів та інноваторів. Значну роль відіграло і цілеспрямоване державне втручання в галузі інноваційної діяльності, а також контроль у галузі правового регулювання відповідних процесів. Останнє розглядається в розвинених країнах як найважливіший інструмент розвитку, як ключовий фактор забезпечення довгострокової національної конкурентоспроможності та сталого підвищення добробуту населення.

Основними завданнями в сфері інноваційної політики громадського харчування є:

- удосконалення існуючої вітчизняної нормативно-правової бази інноваційної діяльності для стимулювання її активності, запозичення зарубіжного досвіду в даній галузі;
- збалансована підтримка інноваційної діяльності, створення умов для збереження і примноження інноваційного потенціалу галузі;
- формування і сприяння розвитку інноваційної інфраструктури громадського харчування;
- масштабна й узгоджена підготовка кадрів, орієнтованих на інноваційну діяльність на належному рівні.

Принципами інноваційної політики в РГ є:

- узгоджена орієнтація галузевих сегментів на інноваційний шлях розвитку, активізація механізмів інноваційної діяльності в галузі;
- підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу галузі;
- забезпечення правового захисту та охорони об’єктів інтелектуальної власності, визнання їх в якості джерела доходу у сфері громадського харчування;
- здійснення гнучкої кредитної, податкової й митної політики стосовно інноваційної діяльності в громадському харчуванні.

Результатами реалізації інноваційної політики в сфері громадського харчування повинні стати:

- зростання питомої ваги інноваційно активних підприємств галузі;
- створення нових робочих місць;
- приплив фінансових і матеріальних коштів в інноваційну діяльність підприємств сфери громадського харчування.

**Передумови вибору та реалізації інноваційного типу розвитку на підприємствах ресторанного господарства залежно від їх цільової аудиторії**

Умова для вибору і реалізації інноваційного розвитку /прикладі закладів (підприємств) РГ	Заклади (підприємства) РГ			
	з неорганізованою цільовою аудиторією споживачів		з об'єднаною за професійними ознаками цільовою аудиторією споживачів	
	загальнодоступні		закриті, що організують харчування	
	традиційні	інноваційно орієнтовані (інноваційні підприємства)	за місцем роботи	за місцем навчання
Економічна доцільність інновацій щодо:	доцільно	як правило, є	доцільно	доцільно
– виробництва <sup>1</sup> ;	доцільно	обов'язкова	доцільно	доцільно
– обслуговування споживачів <sup>2</sup> ;	доцільно	доцільно	доцільно	доцільно
системи управління;	доцільно	доцільно	доцільно	доцільно
– рекламної кампанії;	доцільно	доцільно	відсутня	відсутня
– утримання / розширення ринку збуту	доцільно	доцільно	доцільно <sup>3</sup>	як правило, відсутня
Належний для забезпечення інноваційного розвитку потенціал	обов'язковий			
Можливості для реалізації інших типів розвитку	Економічно менш вигідні	Неприйнятні, зважаючи на специфіку діяльності	Вичерпані або не дозволяють отримати бажаний соціально-економічний ефект	
Конкуренція	Переважно нецінова		Як правило, або відсутня, або переважно цінова з тенденцією до підвищення вимог до якості організації харчування	
Запити споживачів	Диференційовані та мають тенденцію до постійних змін		Мінливі або відносно стабільні	
Наявне охоплення ринку	Окремі сегменти та “ніші” ринку		Часткове охоплення цільової аудиторії споживачів (неповне охоплення ринку)	
Опір інноваційним змінам	Відсутній або мінімальний	Практично відсутній	Мінімальний або такий, який можна швидко подолати без будь-яких втрат	
Спроможність самостійно займатися винахідництвом <sup>4</sup>	Необов'язкова (особливо для малих і середніх підприємств)	Обов'язкова	Необов'язкова та, як правило, економічно недоцільна	
Частка часу, що витрачається працівниками виробництва на розумову (ЧРП) і фізичну (ЧФП) працю	ЧФП > ЧРП (у 78% досліджених випадків); ЧРП ≈ ЧФП	ЧРП > ЧФП	ЧФП > ЧРП	
Приклади закладів (підприємств) РГ	Традиційні ресторани, бари, кафе, підприємства швидкого обслуговування:	Ресторани молекулярної кухні (в Україні «ДК»; в інших країнах світу: «Fat Duck» (Великобританія), «El Bulli» (Іспанія) та ін.	Їдальні на промислових підприємствах	Їдальні, буфети, кафе у загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладах

*Примітки:* 1 – інновації, пов'язані зі зміною засобів праці, упровадженням нових технологій виробництва тощо; 2 – інновації, що передбачають не тільки удосконалення процесу надання послуг, необхідних для цього засобів праці, а і вдосконалення наявних та / або розроблення абсолютно нових страв і напоїв; 3 – якщо працівники мають можливість альтернативного вибору щодо користування послугами з організації харчування у закладах РГ, що розміщені за місцем роботи, та в загальнодоступних, які знаходяться в безпосередній близькості від місця роботи; 4 – наявність відповідної матеріально-технічної бази, кваліфікованих кадрів і т.п.

Джерело: [13]

Передумови вибору та реалізації інноваційного типу розвитку на підприємствах ресторанного господарства залежно від їх цільової аудиторії наведені в таблиці 1.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, подані пропозиції можна застосувати для “оздоровлення” існуючих та відкриття нових конкурентних закладів ресторанного господарства в Україні. Ці заходи допоможуть залучити нових споживачів, популяризувати заклад і зробити взірцем успіху для інших.

Тому інноваційна політика в сфері громадського харчування повинна бути спрямована на підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу підприємств, оновлення існуючих і створення нових технологій у громадському харчуванні з урахуванням світового досвіду, активізацію процесів комерціалізації наукових розробок.

Стратегія повинна базуватися на довгострокових прогнозах, дозволяти виявляти перспективні ринкові ніші та оцінювати інтелектуальні і виробничі ресурси для їх заповнення.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Борисова О. В. Показники ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Х. : ХДУХТ, 2009. – С. 72-77.

2. Бизнес в блоге. Лучшие идеи бизнеса со всего мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biznesvbloge.ru/>.

3. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер; [пер. с англ. и ред. К. С. Головинского]. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2007. – 432 с.

4. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / [за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ТОВ “ТД “Папірус”, 2010. – 624 с.

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

6. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.

7. Повчик С. Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования / С. Повчик // Экономика Украины. – 2005. – № 2. – С. 34-36.

8. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах / Л. П. Прокопишин // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2008. – № 628. – С. 628-633.

9. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; [пер. с венг.; общ. ред. и вступ. ст. Б. В. Сазонова]. – М. : Прогресс, 1990. – 295 с.

10. Соколов Д. В. Формирование механизмов организационной поддержки управленческих инноваций / Д. В. Соколов, Е. И. Юркан // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4(24) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23011>.

11. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс; [сокр. пер. с англ.; науч. ред. К. Ф. Пузыря]. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.

12. Чернобай Л. І. Сутність і специфічні особливості інновацій в системі управління / Л. І. Чернобай, П. Б. Кишеня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://investycii.org/investuvanya/konferentsiji/problemy-formuvanya-ta-rozvytku-inovatsijnoji-infrastruktury/sutnist-i-spetsyfichni-osoblyvosti-inovatsij-v-systemi-upravlinya.html>.

13. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 251-258.

#### REFERENCES

1. Borysova, O. V. (2009), Pokaznyky efektyvnosti innovatsijnoi polityky pidpryemstv restorannoho hospodarstva, *Ekonomichna stratehiia i perspektvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. prats'*, KhDUKhT, Kharkiv, s. 72-77.

2. Biznes v bloge. Luchshie idei biznesa so vsego mira, available at: <http://biznesvbloge.ru/>.

3. Druker, P. F. (2007), *Biznes i innovacii*, M.; SPb.; K. : Vil'jams, 432 s.

4. Marketynh. Menedzhment. Innovatsii / za zah. red. d.e.n., prof. S. M. Illiashenka (2010), TOV “TD “Papyrus”, Sumy, 624 c.

5. P'iatnyts'ka H. and Hryhorenko O. (2005), Suchasni problemy innovatsijnoho rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrainy, *Visnyk KNTEU*, №1, s. 5-11.

6. P'iatnyts'ka, H. T. (2006), Upravlinnia pidpryemstvom v epokhu hlobalizmu, Lohos, K., 568 s.

7. Povchik S. (2005), Innovacionnyj menedzhment v rynochnoj sisteme hozhajstvovanija, *Jekonomika Ukrainy*, № 2, s. 34-36.

8. Prokopyshyn, L. P. (2008), Upravlins'ki innovatsii ta osoblyvosti ikh vykorystannia na mashynobudivnykh pidpryemstvakh v suchasnykh umovakh, *Visnyk Natsional'noho universytetu “L'vivs'ka politekhniky”*, № 628, s. 628-633

9. Santo B. (1990), Innovacija kak sredstvo jekonomicheskogo razvitija, *Progress*, M., 295 s.

10. Sokolov, D. V. and Jurkan, E. I. (2007), Formirovanie mehanizmov organizacionnoj podderzhki upravlencheskih innovacij, *Problemi sovremennoj jekonomiki*, № 4(24), available at: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23011>.

11. Tvis B. (1989), *Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedenijami*, *Jekonomika*, M., 271 s.

12. Chernobaj, L. I. and Kishenja, P. B. Sutnist' i specifichni osoblyvosti innovacij v sistemі upravlinnja, available at: <http://investycii.org/investuvanya/konferentsiji/problemy-formuvanya-ta-rozvytku-inovatsijnoji-infrastruktury/sutnist-i-spetsyfichni-osoblyvosti-inovatsij-v-systemi-upravlinya.html>.

13. Najdiuk, V. S. (2013), Sutnist' ta peredumovy innovatsijnoho rozvytku pidpryemstv, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, № 3. – s. 251-258.