

УДК 005.591.6:640.43(100+477)

П'ятницька Г. Т.,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

Григоренко О. М.,
к.т.н., доц., доцент кафедри інженерно-технічних дисциплін, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

Найдюк В. С.,
Генеральний директор, ПрАТ «Компанія “Київенергохолдинг”», м. Київ

ІННОВАЦІЇ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: МІЖНАРОДНІ ТРЕНДИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ РИНКОВИХ ЗАГРОЗ

***Анотація.** У статті побудована модель сил-драйверів інноваційного розвитку галузі. Проведено аналіз інновацій різних сфер економіки, що стали драйверами інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства. Визначено сучасні міжнародні тренди інноваційного розвитку в сфері ресторанного господарства. Оцінено рівень інноваційного потенціалу малих підприємств ресторанного господарства України за джерелами покриття витрат протягом 2013-2015 рр. Уточнено класифікацію інновацій підприємств РГ та визначено інновації, що сприяють прогресивному розвитку та надають конкурентні переваги підприємству ресторанного господарства навіть за умови домінування ринкових загроз.*

Ключові слова: інновації, розвиток, підприємство, міжнародні тренди, ресторанне господарство, ринкові загрози, сили-драйвери інноваційного розвитку галузі.

Piatnytska G. T.,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

Hryhorenko O. M.,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Engineering and Technical Disciplines, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

Naidiuk V. S.,
General Director, Kyivenergoholding, PJSC, Kyiv

INNOVATIONS IN DEVELOPMENT OF RESTAURANT ENTERPRISES: INTERNATIONAL TRENDS AND UKRAINIAN REALITIES IN CONDITIONS OF MARKET THREATS DOMINATION

***Abstract.** The article deals with the model of forces-drivers of innovative industry development. The analysis of innovations of various spheres of economy, which became drivers of innovative development of restaurant enterprises, was conducted. The modern international trends of innovative development in the restaurant industry are determined. The level of innovative potential of small restaurant enterprises in Ukraine is estimated by sources of cost coverage over 2013–2015 years. The classification of restaurant enterprises innovations is specified. The innovations, which promote the progressive development and provide competitive advantages of restaurant enterprises, even if market threats prevail, are determined.*

Key words: innovation, development, enterprise, international trends, restaurant economy, market threats, force-drivers of industry innovative development.

Постановка проблеми. Управління розвитком підприємств в умовах формування знансового суспільства обумовлює підвищення пріоритету інноваційної діяльності цих підприємств. Зазначене пов'язано з тим, що інновації та здатність підприємств вміло їх впроваджувати у свою діяльність сьогодні, як правило, відіграють ключову роль у процесі створення базису та подальшого забезпечення прогресивного розвитку цих підприємств (у т.ч. і тих, що здійснюють свою діяльність у сфері ресторанного господарства) навіть в умовах нестабільності та домінування ринкових загроз. Водночас, обираючи інноваційний шлях розвитку, керівництву підприємства варто пам'ятати, що, на жаль, поперше, далеко не всі інноваційні зміни відразу сприймаються споживачами і приносять прибуток, а, по-друге, ситуація на ринку, де діє підприємство, може бути несприятливою для впровадження певних інновацій. Останнє обумовлює необхідність доповнення переліку ознак, за якими має проводитися класифікація інновацій, налагодження перманентного моніторингу інновацій із урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств і особливостей ринкового середовища, в якому ці підприємства розвиваються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто відзначити, що проблематика розвитку ресторанного господарства (РГ) та управління цим розвитком була предметом вивчення у дослідженнях як іноземних [1; 2 та ін.], так і вітчизняних науковців [3; 4; 5 та ін.]. Однак лише деякі з них (зокрема, Дж. Хорн, С. Чоу [6], М. Іоргулеску [7], Н. В. Баль [8], О. В. Борисова [9], О. О. Борисова [10]) торкалися окремих аспектів інноваційного розвитку підприємств РГ та управління їх інноваційною політикою.

У попередніх наших дослідженнях [11-16 та ін.] також піднімалися питання, пов'язані з оцінюванням стану та визначенням тенденцій на ринку послуг РГ України, що формувалися у різні часові періоди, розглядалися особливості діяльності та розвитку підприємств РГ, обґрунтовувалася необхідність удосконалення класифікації інновацій, виділялися різновиди інновацій у сфері РГ з використанням підходів до їх класифікації, що були запропоновані С. Ільєнковою, Хіні – Лавлоком, Азоевим – Челенковим та ін., проводився аналіз інновацій у сфері РГ України з визначенням імовірних переваг від їх впровадження та ринкових можливостей реалізації на підприємствах загальнодоступної та закритої мережі РГ тощо. Проте до цього часу як нами, так й іншими науковцями не проводився ґрунтовний аналіз міжнародних трендів інноваційних змін у РГ; детально не вивчалися можливості впровадження інновацій за умови домінування ринкових загроз, спричинених економічними, геополітичними, демографічними й іншими факторами.

Постановка завдання. Враховуючи все вищевикладене, метою цього дослідження є визначення сучасних міжнародних трендів інноваційного розвитку в сфері РГ та дієвих інноваційних змін для

підприємств РГ України в умовах домінування ринкових загроз, що притаманні сучасним реаліям ведення бізнесу в нашій країні. Для досягнення поставленої мети вважаємо за необхідне виконати такі завдання: 1) побудувати модель сил-драйверів інноваційного розвитку в галузі; 2) провести аналіз інновацій різних сфер економіки, що не тільки стали драйверами інноваційного розвитку підприємств РГ, але і певним чином вплинули на зміну міжнародних трендів на ринку послуг РГ; 3) провести оцінювання рівня інноваційного потенціалу малих підприємств РГ України за джерелами покриття витрат; 4) уточнити класифікацію інновацій для підприємств РГ та визначити інновації, що сприяють прогресивному розвитку та надають конкурентні переваги підприємству РГ навіть за умови економічного спаду та геополітичної нестабільності.

Вклад основного матеріалу дослідження. У наших попередніх дослідженнях [11; 12 та ін.] вже була обґрунтована думка, що інноваційний розвиток підприємств РГ часто пов'язаний із інноваціями у різних сферах економічної діяльності. Враховуючи це, а також беручи за основу модель п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера, визначимо сили-драйвери, що впливають на інноваційний розвиток РГ (рис. 1).

Відмінність від класичної портеровської моделі сил галузевої конкуренції у моделі сил-драйверів інноваційного розвитку РГ полягає у виділенні поряд із впливом наявних та потенційних конкурентів, постачальників і споживачів, впливу науково-технічного прогресу (НТП), що безпосередньо стосується як сфери РГ, так й інших сфер економічної діяльності, інновації яких впливають на розвиток підприємств(а) РГ та / або дозволяють отримати їм (йому) нові конкурентні переваги на ринку послуг РГ, а також впливу інтелектуального потенціалу, креативності та фахової майстерності персоналу підприємств РГ. Дія всіх дев'яти сил-драйверів інноваційного розвитку прямо чи опосередковано пов'язана між собою та впливає на інтенсивність конкуренції на галузевому ринку й інноваційну активність галузевих підприємств. Зауважимо, що у запропонованій нами моделі свідомо не була виділена ще одна з портеровських сил – товари-замінники (або субститути). На наш погляд, ця сила призводить до загострення конкуренції на ринку послуг РГ, проте у моделі на рис. 1 вона виступає як складова сил-драйверів, пов'язаних з НТП у сфері РГ та інших сфер економіки.

Після визначення елементів моделі сил-драйверів інноваційного розвитку галузі зупинимось більш детально на розгляді сили “НТП у інших сферах економічної діяльності” та проаналізуємо деякі інновації, що продукувалися в різних галузях (поза сферою РГ), але нині суттєво впливають на інноваційний розвиток підприємств РГ (табл. 1).

Інноваційний розвиток підприємств РГ знаходиться не тільки під впливом вже вищевикладених зовнішніх інновацій. Він залежить і від цілої низки внутрішніх інновацій, що відбуваються безпосередньо на підприємствах РГ. У зв'язку з цим, як свідчать наші

дослідження та дослідження інших науковців [31–36 та ін.], останнім часом на міжнародному ринку послуг РГ простежуються такі тренди інноваційних змін, як:

- створення на підприємствах РГ (переважно у ресторанах з авторською кухнею) та пропозиція споживачам так званих дегустаційних сетів (англ. set-menu), щоб споживачі могли отримати уявлення про всю продукцію від закусок до десертів;
- інновації з орієнтацією на піклування про здоров'я споживачів, що передбачає використання для виробництва страв з виключно натуральних та свіжих продуктів, без хімічних добавок. У межах реалізації цієї інновації часто вдаються до впровадження на підприємстві РГ принципу постачання продуктів “з землі на стіл” (англ. land to table), тобто мінімізації відстані, яку мають подолати продукти з грядки, щоб потрапити на стіл до споживача. Одним з найкращих зразків реалізації цієї інновації на практиці є ресторан “Kas” (Амстердам, Нідерланди), що був побудований всередині колишнього парника і овочі в якому вирощуються прямо на території ресторану;
- розвиток формату підприємств РГ з відкритою кухнею (англ. open kitchen), оскільки все більше споживачів хочуть бачити, як і з чого їм готують страви;
- розвиток концепції повільної їжі (англ. slow-food), в основу якого покладено ідею виховання у клієнтів смаку до повільного вживання смачної та

здорової їжі. У межах реалізації цієї інновації часто вдаються до розвитку мереж вегетаріанських ресторанів, суп-барів, салат-барів, де намагаються звести до мінімуму обробку натуральних продуктів, із яких готуються страви;

- поширення реалізації проекту так званих рор-уп ресторанів (від англ. pop-up – вискочити, раптово схопитися) у різних країнах Європи. Ідея цієї інновації полягає у тому, що місце розміщення ресторану, де обслуговують клієнтів, постійно змінюється: якщо, наприклад, сьогодні ресторан працює у будівлі старої фабрики, то завтра – на березі річки під час проведення регати і т.п. і т.д. Дізнатися про нове місце розташування рор-уп ресторану та забронювати столик клієнти можуть через Твіттер або з блогів в Інтернет;
- будівельно-конструкторські та дизайнерські інновації у сфері РГ. Наприклад, такі, що реалізувалися компанією “Electrolux” у проекті ресторану “Куб”, відповідно до якого прозорі та напівпрозорі приміщення ресторанів у вигляді кубів розміщувалися у незвичних місцях (на пам'ятниках, міських будівлях, водяних платформах і т.п.) та подорожували країнами Європи. Інший приклад – ресторан “Perlan” у Рейк'явіку (Фінляндія), який розташований на даху величезних баків гарячого водопостачання міста. Таке розташування допомагає підприємству РГ значно заощадити на опаленні і т.п.



Рис. 1. Модель сил-драйверів інноваційного розвитку галузі на прикладі ресторанного господарства (авторська розробка)

Вибірка інновацій різних сфер економічної діяльності, що можуть бути віднесені до драйверів інноваційного розвитку в ресторанному господарстві *

Найменування інновації (сфера походження); рік, місце появи на ринку, її зміст та інші характеристики	Зведені результати історичної хронології появи та розвитку інновації на ринку / дані порівняльного аналізу запровадження інновації у сфері РГ України та інших країн світу
1	2
<p>Криптовалюта: біткоїн, лайткоїн, деш та ін. (сфера фінансів); 2009 р., творцем віртуальної (або цифрової) валюти вважають Сатоші Накамото, проте достеменно невідомо, хто ховається за цим псевдонімом. Головна ідея цієї інновації – створення валюти, яка працюватиме прозоро, вільно поширюватиметься і не знеціниться</p>	<p align="center">Україна</p> <p>30 травня 2016 р. з'явилася перша українська криптовалюта – карбованець (Ukrainian Karbowanec або KRB).</p> <p>Серпень 2017 р. – у трьох київських ресторанах (“Тіві Рубінштейн”, “Пастатека” (Pastateca) і “Челентано” (Celentano)) встановили криптотермінали. Нині ці ресторани не можуть отримати криптовалюту і залишати її у себе, тому що в Україні оплата криптовалютою призводить до проблем в бухгалтерії й оподаткуванні. Така оплата не заборонена, але вона все ще не прописана в законі. Тому компанія Dash Core, яка спільно з постачальником POS-терміналів Profit Solutions встановлювала криптотермінали у вищезазначених київських ресторанах, буде отримувати криптовалюту, після чого надсилатиме реальні гроші на банківські рахунки ресторанів.</p> <p>Нині Національний банк України як регулятор не відповідає за можливі ризики і втрати, пов'язані з використанням криптовалюти. Крім того, багато пересічних українців взагалі не знає, що це за валюта і звідки береться.</p> <p>Жовтень 2017 р. – Комітет Верховної Ради з питань фінансової політики та банківської діяльності почав роботу над розробкою законопроекту, який дозволить врегулювати статус криптовалюти в Україні.</p> <p align="center">Інші країни світу</p> <p>Уперше біткоїнами розплатилися 22 травня 2010 р.: у Флориді (США) програміст Ласло Ханеч купив дві піци за 10 тисяч біткоїнів. Тоді 1 біткоїн коштував менше цента. Уже на початку 2013 р. вартість біткоїна зросла до 13,4 доларів США, на початку 2017 р. – до 1000 доларів США, а 13 серпня 2017 р. курс 1 біткоїна становив 4190 доларів США.</p> <p>У США за станом на початок 2017 р. за даними інтернет-порталу Bitcoinrestaurants.net [17] функціонувало 86 підприємств РГ, де можна розрахуватися біткоїнами.</p>
<p>Wi-Fi (сфера радіо-астрономії); 1996 р., Канберрі (Австралія) – інженер Джон О'Салліван придумав бездротовий протокол обміну даними; 1997 р. – поява першого стандарту бездротового зв'язку, що міг забезпечити передачу даних до 2 Мб / сек; 1999 р. – технологію почали називати Wireless Fidelity (Wi-Fi). Торгову марку було зареєстровано організацією Wi-Fi Alliance; 2014 р. – поява нового протоколу передачі даних, що використовує нову частоту – 5 ГГц та в якому подолано швидкісний бар'єр у 1 Гбіт/сек.</p>	<p align="center">Інші країни світу</p> <p>Кінець 90-х ХХ ст. – початок ХХІ ст. – позиціонування у багатьох (переважно високо економічно розвинених країнах світу) Wi-Fi як одного з інструментів донесення реклами до споживачів (у т.ч. і у сфері РГ) або як одного з інструментів мобільного маркетингу.</p> <p>Початок 2000-х рр. – поява і розвиток в США та деяких інших країнах світу кафе та кав'ярень з Wi-Fi послугами, за користування якими зі споживачів стягували плату.</p> <p>У 2004 р. в ресторанах США споживачам почали надавати вільний (безоплатний) доступ до Wi-Fi. А за станом на початок II півріччя 2007 р. компанія “McDonald's” тільки у США запровадила безоплатний Wi-Fi у 8 тис. (або у понад 61 % від загальної кількості) своїх закладів РГ.</p> <p>2012 р. – доступ до Wi-Fi став важливою зручністю у ресторанах та кафе США, у т.ч. було експериментально доведено, що вірогідність того, що клієнт повернеться до ресторану, в якому надають Wi-Fi послуги, є дуже високою.</p> <p>За станом на початок квітня 2013 р. у Сідней (Австралія): всі кафе “Gloria Jeans”, “Starbucks”, “McDonald's” пропонували своїм відвідувачам безкоштовний Wi-Fi; поширеним Wi-Fi став і у невеликих кафе та деяких ресторанах, але в них для користування Wi-Fi потрібно отримати пароль.</p>

1	2
	<p style="text-align: center;">Україна</p> <p>2007-2008 рр. – за оцінками експертів, безоплатний WiFi-інтернет має швидко поширюватися як додаткова послуга в українських закладах РГ.</p> <p>2009 р. – початок 2010 р. – WiFi-доступ є далеко не в усіх навіть сітєвих ресторанах і кафе. Більшість українських рестораторів вважають відкритий доступ до Wi-Fi безглуздою забавою, що не приносить підприємству РГ жодного прибутку, а навпаки перетворює його в хатину-читальню. Проте є власники та керівники підприємств РГ (наприклад, київський паб-ресторан “Сіновал”, заклади мережі швидкого обслуговування “Пузата Хата”, мереж “Світова карта”, “Козирна карта” та ін.), що усвідомлюють, які конкурентні переваги може принести ця інновація у стратегічній перспективі, впроваджують і підтримують її.</p> <p>Травень 2015 р. – Кабмін України дозволив використовувати найбільш сучасний на сьогоднішній день стандарт Wi-Fi 802.11ac.</p> <p>На початок листопада 2017 р., за даними інтернет-порталу Relax.ua [18], послуги Wi-Fi надавали у:</p> <ul style="list-style-type: none"> – м. Київ 758 ресторанів (або 70,6 % від їх загальної кількості), 354 кафе (39,0 % від їх загальної кількості) та 317 барів і пабів (58,9 % від їх загальної кількості); – м. Львів 102 ресторани (або 47,4 % від їх загальної кількості), 50 кафе (30,3 % від їх загальної кількості) та 22 бари і паби (26,5 % від їх загальної кількості); – м. Одеса 258 ресторанів (або 69,6 % від їх загальної кількості), 255 кафе (57,4 % від їх загальної кількості) та 188 барів і пабів (49,5 % від їх загальної кількості). <p>Найбільш крупні Wi-Fi проекти на підприємствах РГ міст України реалізують “Інтертелеком”, “Тенет”, “Wi-Fi bar”.</p>
<p>QR-код (від англ. Quick Response Code – код швидкого реагування) – товарний знак для типу матричних штрихкодів (<i>сфера IT-технологій; розроблено для сфери автотранспорту</i>); 1994 р., японська компанія Denso-Wave.</p>	<p style="text-align: center;">Інші країни світу</p> <p>2012 р. – 17,4 мільйони користувачів, у т.ч. відвідувачів закладів РГ, у Німеччині, Італії, Франції, Іспанії та Великобританії сканували QR-код. У Німеччині постійно зростає кількість користувачів, які сканують так звані баркоди (англ. barcodes), що під’єднані до меню ресторанів: тільки протягом 2011-2012 рр. кількість таких користувачів збільшилася на 18,6 %.</p> <p>У закладах РГ компанії “МакДональдз” у різних країнах світу (у т.ч. Україні) відвідувачі можуть отримати інформацію про страви, долучитися до акцій компанії за допомогою сканування QR-кодів на упаковці, чеках і т.п.</p> <p style="text-align: center;">Україна</p> <p>2017 р. – ПриватБанк і SmartTouch POS, один із провідних постачальників програмного забезпечення для підприємств РГ, запустили технологію, що дозволить клієнтам українських кафе та ресторанів оплачувати замовлення через QR-код за допомогою смартфона.</p> <p>На підприємствах РГ України й інших країн світу технологія QR-кодування нині використовується і як інструмент мобільного маркетингу, за допомогою якого до споживачів можна швидко довести інформацію про акції, лотереї, розіграші, активізувати різноманітні програми лояльності, швидко отримувати відгуки клієнтів щодо якості роботи підприємства тощо.</p>

* Розроблено авторами за результатами власних досліджень та результатами обробки даних з різних інформаційних джерел [17-30].

Проте далеко не всі з вищезазначених інновацій можна запроваджувати, коли підприємства РГ розвиваються в умовах домінування ринкових загроз, коли у складній загальноекономічній ситуації підприємство просто не може собі дозволити якісь додаткові витрати на інновації, окупність яких можлива лише у далекій стратегічній перспективі. Це, наприклад, нині безпосередньо стосується підприємств РГ України, більшість з яких мають низький інноваційний потенціал з точки зору наявних на цих підприємствах джерел покриття витрат (табл. 2).

Результати проведеного нами впродовж 2013-2017 рр. дослідження діяльності діючих українських підприємств РГ показали, що за умови економічного спаду та геополітичної нестабільності переваги у конкурентному суперництві приносять лише ті інновації або ідеї щодо розвитку, які не тільки не вимагають суттєвих додаткових фінансових вкладень, але і опосередковано сприяють зменшенню обсягів сукупних витрат підприємства РГ. До них, зокрема, пропонуємо відносити:

Динаміка оцінок рівня інноваційного потенціалу малих підприємств ресторанного господарства України за джерелами покриття витрат у 2013-2015 рр. *

Показники	2013	2014	2015
Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств-суб'єктів підприємництва РГ, %	96,78	97,13	97,54
Всього власний капітал по малих підприємствах РГ, млн. грн	1622,0	1375,8	-243,3
Всього необоротні активи по малих підприємствах РГ, млн. грн	2574,0	2699,2	2089,6
Всього власних обігових коштів по малих підприємствах РГ (ВОК), млн. грн	-952,0	-1323,4	-2332,9
Всього довгострокових кредитів та позикових коштів по малих підприємствах РГ (ДК), млн. грн	704,4	869,6	867,1
Всього короткострокових кредитів та позикових коштів по малих підприємствах РГ (КК), млн. грн	1953,9	2398,5	3638,3
Надлишок (+) або нестача (-) для покриття витрат, млн. грн:			
ВОК	-1509,4	-1931,4	-3161,7
ВОК + ДК	-805,0	-1061,8	-2294,6
ВОК + ДК + КК	1148,9	1336,7	1343,7
Рівень інноваційного потенціалу	низький	низький	низький

* Розраховано за даними Державної служби статистики України [37, с. 369-374; 38]. Дані за 2014-2015 рр. без урахування АР Крим, м. Севастополь та зони проведення антитерористичної операції у Донецькій і Луганській областях.

– продуктивні інновації, пов'язані з так званим “смаковим тюнінгом” (або покращанням смакових якостей) класичних страв, передусім української кухні. Додавання інноваційних елементів до страви, як показав практичний досвід, є гарним рішенням проблеми створення у свідомості споживача стійких відмітних характеристик кухні підприємства РГ порівняно з його основними конкурентами. Саме такими інноваціями, зокрема, скористалися ресторани “Канапа” (м. Київ), що став подавати борщ у капусті, та кафе “Ргупада” (м. Київ), що ввело до свого меню голубці з гречкою;

– продуктивні інновації, пов'язані з урізноманітненням меню за рахунок страв національної кухні з різних регіонів України, що раніше підприємство РГ не виробляло і які можна продавати за доступними для масового споживача цінами (наприклад, бессарабський плацинди, закарпатський бограч, одеський форшмак, кримськотатарські чебуреки тощо). До таких інновацій, зокрема, вдався ресторан “Бодєга 2К” (м. Одеса), ресторан “Любчик” (м. Київ) та ін.;

– продуктивні інновації, що базуються на монопродуктивній ідеї формування меню підприємства РГ (наприклад, як це зроблено у львівському закладі “Реберня під Арсеналом” та київському “Ципа Craft Pub”);

– продуктивні інновації світової кухні з максимальним використанням місцевих продуктів (наприклад, як це зробили у київських ресторанах “Barvy” та “Остання барикада”);

– продуктивні інновації, що базуються на ідеї розкручування тренду “handmade”, коли у закладах РГ виробляють власний хліб, випічку, варення, лимонади, морси, алкогольні наливки та настоянки і т.п. (як, наприклад, у київському закладі “Саграссіо Сафє”). Цю та попередню інноваційні зміни підприємства РГ України останнім часом масово реалізували, намагаючись таким чином максимально

скоротити свої витрати на сировину та напої і при можливості повністю відмовитися від імпорту. Зауважимо, що наслідком вищезазначених дій стало повне або часткове виключення з меню підприємств РГ, що до подій 2014 р. працювали у середньому та низькому ціновому сегменті, страв з морепродуктів та риби, і натомість розширення асортименту страв з місцевих овочів і фруктів;

– сервісні інновації, що створюють додаткові зручності для відвідувачів підприємства РГ, але безпосередньо не пов'язані з послугою щодо організації харчування. До таких, зокрема, можна віднести запровадження послуг Wi-Fi, про які вже згадувалося у табл. 1, але з урахуванням імовірних ризиків небажаних втрат внаслідок такого роду інноваційних змін (табл. 3).

– сервісні інновації, пов'язані з удосконаленням форм та / або методів обслуговування споживачів. Так, наприклад, відкритий у серпні 2017 р. ресторан “МакДональдз” у ТРЦ “Lavinia Mall” (м. Київ) [39] для зручності відвідувачів та з метою підвищення оборотності (передусім у години “пік”) встановив електронні термінали самообслуговування. За допомогою цих терміналів споживач сам обирає страву, маючи перед очима все меню, та може відразу розрахуватися за замовлення банківською картою. Іншим, хоча і не українським прикладом сервісної інновації, пов'язаної з обслуговуванням споживачів, що дозволяє скоротити як штат обслуговуючого персоналу, так і час очікування на замовлення споживачів, є запроваджена у ресторані “Baggers” (Нюрнберг, Німеччина) автоматизована система замовлень страв та їх доставки. Ця інновація передбачає, що: 1) на столах у залі ресторану розташовані так звані “тач-скрини” (дотичні екрани), за допомогою яких відвідувачі ознайомлюються з меню, роблять замовлення та оплачують його, використовуючи спеціальні смарт-карти ресторану (при

цьому постійні клієнти автоматично отримують знижки); 2) після замовлення клієнтом страви на комп'ютері висвічується розрахунковий час очікування, машина посилає запит на склад за інгредієнтами, а на кухню – саме замовлення; 3) до кожного столу в ресторані прокладені своєрідні рейки, по яких гарячі страви під дією сили тяжіння і доставляються клієнтам, як тільки їх приготують на кухні;

– інновації, пов'язані з просуванням послуг підприємства РГ за допомогою ресурсів соціальних мереж. До цього виду інноваційних змін вдалося багато підприємств РГ в Україні, які різко скорочували обсяги своїх фінансових витрат на рекламу в період 2014-2015 рр.;

– інновації, пов'язані з переобладнанням підприємства РГ, головна мета впровадження яких полягає у тому, що підприємство у подальшому суттєво заощаджуватиме на витратах за електроенергію, воду і т.п. та / або це дозволить підвищити рівень якості та час зберігання вже приготовленої їжі (як, наприклад, це може робити кулінарна техніка "Sous-Vide", використання якої не тільки подовжує час зберігання, але і сприяє збереженню поживних речовин у страві, її кольору, смаку і т.п. до самої подачі споживачу [40]) тощо;

– інновації, пов'язані з розвитком нових форматів закладів РГ, наприклад "кафе на колесах" (або фудтраків від англ. food truck), що, як правило, пропонують напої та / або нескладні закуски за невисокими цінами і завдяки своїй мобільності можуть змінювати місце свого розміщення та розташовуватися неподалік місць пересування великих потоків

споживачів. У Києві такі заклади почали з'являтися ще до 2014 р.

Результати нашого дослідження водночас показали, що більшість підприємств РГ України, керівництво яких навіть не спробувало реалізувати якусь з вищезазначених інноваційних змін у період 2014-2015 рр. і просто підвищило ціни на свою продукцію та послуги, не тільки практично відразу втратили частину своїх споживачів, а і через певний (як правило, нетривалий) часовий період були змушені взагалі піти з ринку. Останнє свідчить про те, що в умовах домінування ринкових загроз підприємства РГ також мають вдаватися до інноваційних змін. Проте реалізація інновацій у цей період повинна бути орієнтована на швидку окупність та бажано високу економічну віддачу або сприяти забезпеченню ресурсоощадного виробництва продукції та надання послуг підприємством РГ.

Ступінь домінування ринкових загроз звичайно не постійна величина. Він змінюється внаслідок різного роду соціально-економічних, геополітичних та інших трансформацій у зовнішньому середовищі підприємств РГ. У випадку певної стабілізації та покращення умов ведення бізнесу, тобто послаблення (зменшення кількості) ринкових загроз, спектр прийнятних інноваційних змін, що сприятиме прогресивному розвитку підприємств РГ, може розширюватися. Про це, зокрема, свідчить практика впровадження інновацій підприємствами РГ України у 2016-2017 р. У додаток до тих, що ці підприємства реалізували у найбільш скрутний період 2014-2015 рр., список їх інновацій поповнився концептуальними інноваціями, реалізація яких є занадто

Таблиця 3

Основні ймовірні ризики інноваційних змін на підприємствах ресторанного господарства внаслідок впровадження послуг Wi-Fi та шляхи їх запобігання (авторська розробка)

Ймовірні ризики, пов'язані з впровадженням на підприємствах РГ безоплатного Wi-Fi	Шлях(и) запобігання ймовірних ризиків
Відвідувачі підприємства РГ купують тільки недорогі напої (чай, каву) або взагалі нічого не купують та довгий час займають місце, користуючись Wi-Fi для своїх особистих потреб. Як наслідок, підприємство може мати втрати, що пов'язані як з його операційною діяльністю (у т.ч. втратою потенційних клієнтів, які відмовляються від послуг РГ, оскільки всі місця у залі зайняті), так і з діяльністю з надання послуг Wi-Fi.	1) надання послуг Wi-Fi на платній основі *; 2) надання коду доступу в чеку з визначеним часом доступу залежно від суми замовлення; 3) активація хотспоту тільки в години, коли підприємство РГ заповнено менше, ніж на половину, або у визначені години, коли на підприємстві, як правило, найменша кількість відвідувачів; 4) введення інших часових та / або просторових (наприклад, тільки у зоні лобі-бару ресторану) обмежень користування Wi-Fi.
Ризик втрати клієнтів, для яких є важливою наявність послуг Wi-Fi, але підприємство РГ не може забезпечити їх належну якість.	Розробка та впровадження заходів, спрямованих на покращення технічної підтримки послуг Wi-Fi на підприємстві РГ.
Ризик втрат внаслідок нехтування або недооцінювання "ефекту заповнюваності", відповідно до якого споживачам (особливо у віці до 30 років) хочеться відвідати ті заклади РГ, де вже багато людей. А обмеження Wi-Fi-доступу на підприємстві РГ може завдати підтримувати цей ефект протягом доби.	Перегляд політики доступу до послуг Wi-Fi на підприємстві РГ залежно від основної цільової аудиторії споживачів та їх пріоритетів при користуванні послугами різних типів закладів РГ. Пошук точки рівноваги між кривими втрат від скорочення обсягів реалізації продукції РГ через недооцінювання "ефекту заповнюваності" та витрат на підтримку та надання послуг Wi-Fi.

* Вважаємо, що цей шлях нині є найменш перспективним.

ризиковою, якщо ступінь домінування ринкових загроз високий. Прикладами таких концептуальних інновацій стало відкриття у столиці України закладу “*Nevenniy Bar*”, де вранці та вдень можна попиту кави, а ввечері – вина, київського та одеського ресторанів “Риба в вогні”, монопродуктового бару “П’яна вишня” у Львові і т.п. і т.д.

Ураховуючи наведені вище результати дослідження, вважаємо, що наявна нині класифікація інновацій на підприємствах РГ може бути уточнена шляхом введення додаткової класифікаційної ознаки – залежно від ризику втрат в умовах домінування ринкових загроз інновації варто поділяти на: 1) такі, що не можна реалізувати в умовах домінування ринкових загроз, оскільки висока ймовірність втрат та неповернення навіть вкладених у інновації коштів (прикладом таких інновацій є впровадження дегустаційних сетів); 2) такі, що варто реалізувати в умовах домінування ринкових загроз, оскільки вони позитивно впливають на скорочення сукупних витрат підприємства РГ (наприклад, продуктові інновації світової кухні з максимальним використанням місцевих продуктів).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, у ході дослідження встановлено, що сучасні міжнародні тренди інноваційного розвитку в сфері РГ передусім орієнтовані на приваблення якомога більшої кількості клієнтів у заклад(и) РГ. Це, у свою чергу, обумовлює появу та поширення таких інновацій серед підприємств РГ, як дегустаційні сети, виробництво страв з натуральних і свіжих продуктів, просторове переміщення у випадку реалізації проекту pop-up ресторанів і т.п. і т.д. Проте не кожне підприємство РГ, що реалізує вищезазначені інновації, у будь-якій ситуації отримає бажану економічну віддачу. Особливо складно реалізувати стратегію інноваційного розвитку тим підприємствам РГ, які мають низький інноваційний потенціал та змушені діяти у скрутній загальноекономічній ситуації та/або в умовах геополітичної нестабільності. Проте вважаємо, що навіть у випадку домінування ринкових загроз підприємства РГ, розробляючи стратегію свого розвитку, мають планувати впровадження прийнятних для цих умов інноваційних змін. У зв’язку з зазначеним залежно від ризику втрат в умовах домінування ринкових загроз інновації, що можуть впроваджуватися на підприємствах РГ, запропоновано поділяти на такі, що можна (або варто) і не можна реалізувати за даних умов, оскільки у першому випадку це буде мати позитивний вплив на операційну діяльність підприємства РГ, а у другому випадку – негативний.

Отримані результати дослідження, на нашу думку, в подальшому можуть бути використані у наукових пошуках, присвячених проблематиці стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Крім того, вважаємо їх корисними для практиків у сфері ресторанного господарства, які прагнуть, розвиваючи свій бізнес, мати можливість попередньо оцінити та порівняти всі “за” та “проти” різних інноваційних змін.

1. Harrison J. P. Operating A Successful Restaurant / John P. Harrison, B.S. // *Innovation and Empowerment: SNU-Tulsa Research Journal*. – 2011. – Vol. 3, Issue 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://home.snu.edu/dept/tulsa/snuie/Harrison.pdf>.

2. Scanlon N. L. Catering Management / Nancy Loman Scanlon; 4th ed. – Hoboken, N. J. : Wiley, 2013. – x, 262 p.

3. Ткачова С. С. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. праць. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2008. – Вип. 2, ч. 2. – С. 188-196.

4. Шталь Т. В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону / Т. В. Шталь, О. В. Кот, А. С. Дядін // *Вісник Львівської комерційної академії*. – 2011. – Серія економічна. Вип. 38. – С. 137-141.

5. Семенюк Л. В. Основні тенденції розвитку ринку мереж закладів ресторанного господарства, що розташовані на автошляхах України / Л. В. Семенюк // *Ефективна економіка*. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3563>.

6. Horng J. S. Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants / J. S. Horng, S. F. Chou, C. H. Liu, C. Y. Tsai // *Tourism Management*. – 2013. – Vol. 36. – P. 15-25.

7. Iorgulescu M. C. Measuring Managers' Perception of Innovation in the Romanian Hospitality Industry / M. C. Iorgulescu, Rvar A. Sidonia // *Procedia Economics and Finance*. – 2013. – Vol. 6. – P. 512-522.

8. Баль Н. В. Управление инновационными процессами в индустрии питания: дисс ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Баль Нина Викторовна; [Место защиты: Соч. науч.-исслед. центр РАН]. – Сочи, 2010. – 191 с.

9. 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.

10. Борисова О. О. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу / О. О. Борисова // *Зовнішня торгівля. Економічна безпека*. – 2014. – Вип. 11. – С. 14-21.

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

12. П’ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П’ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

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

14. Найдюк В. С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства / В. С. Найдюк // *Сталий розвиток економіки*. – 2012. – №2. – С. 228-233.

15. П'ятницька Г. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні / Г. П'ятницька, О. Григоренко, В. Найдюк // Товари і ринки. – 2013. – №2. – С. 29-43.
16. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк // Економіка та Держава. – 2017. – № 9. – С. 66-73.
17. Інтернет-портал Bitcoinrestaurants.net [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bitcoinrestaurants.net/>.
18. Інтернет-портал Relax.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.relax.ua>.
19. Bitcoin: що це таке і як працює в Україні та світі [Електронний ресурс]. – 15.08.2017. – Режим доступу: <https://www.volynnews.com/news/economics/Bitcoin-shcho-tse-take-i-yak-pratsiuye-v-ukrayini-ta-sviti/>.
20. Новый французский ресторан в Нью-Йорке принимает биткойн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://getway.io/ru/novyy-frantsuzskij-restaurant-v-nyu-jorke-prinimaet-bitkoin>.
21. У київських ресторанах встановили термінали для роботи з криптовалютами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.the-village.com.ua/village/business/news/261097-u-kiyivskih-restorana-h-vstanovili-terminali-dlya-kriptovalyuti>.
22. В Україні почали розробляти закон про криптовалюту [Електронний ресурс]. – 01.10.2017. – Режим доступу: <http://uprom.info/news/ekonomika/fipansi/v-ukrayini-pochali-roroblyati-zakon-pro-kriptovalyutu/>.
23. Кризис включает в барах WiFi [Електронний ресурс]. – 07.02.2010. – Режим доступу: <http://vkurse.ua/analytics/krizis-vklyuchaet.html>.
24. Find Free Wifi in Sydney [Електронний ресурс]. – 05.04.2013. – Режим доступу: <https://www.sydneymovingguide.com/where-to-find-free-wifi/>.
25. McDonald's to offer free Wi-Fi in restaurants [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.theguardian.com/technology/2007/oct/06/internet>.
26. Cobanoglu C. The Impact of Wi-Fi Service in Restaurants on Customers' Likelihood of Return to a Restaurant / Cihan Cobanoglu, Anil Bilgihan, Khaldoon "Khal" Nusair, Katerina Berezina // Journal of Food-service Business Research – 2012. – Vol. 15, Issue 3. – P. 285-299.
27. Страна Wi-Fi [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.liga.net/projects/ukraine_wifi/.
28. Odyssey Restaurant Launches Racine is First Free "Wi-Fi" Hotspot! [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: <http://www.cyberlynk.net/blog/news/odyssey-restaurant-launches-racine-first-free-wifi-hotspot/>.
29. QR code usage up 96 per cent in Europe [Електронний ресурс]. – 03.10.2012. – Режим доступу: <http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/qr-code-usage-up-96-percent-in-europe-1101761>.
30. Українські клієнти можуть розрахуватися в ресторанах та кафе через QR-код [Електронний ресурс]. – 14.09.2017. – Режим доступу: http://zik.ua/news/2017/09/14/ukrainski_kliienty_mozhut_rozrahuvaty_sya_v_restorana_h_ta_kafe_cherez_qrkod_1167371.
31. Димитрович С. Самые модные ресторанные тенденции в Европе / С. Димитрович [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posta-magazine.ru/gourmet/the-most-fashionable-restaurant-tendencies-in-europe>.
32. Самі незвичайні ресторани [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://molomo.com.ua/inquiry/unusual_restaurants.html.
33. Два ресторана концепции КУБ будут "путешествовать" по Европе [Електронний ресурс]. – 28.03.2011. – Режим доступу: <http://caterer.com.ua/tag/obshhestvennoe-pitanie/>.
34. Sundbo J. Innovation in service internationalization: the crucial role of the frantrepneur / J. Sundbo, R. Johnston, J. Mattsson, B. Millett // Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal. – 2011. – Vol. 13, Issue 3. – P. 247-267.
35. Їжа від нервів. Українські ресторани зуміли пристосуватися до кризи [Електронний ресурс]. – 23.12.2015. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/business/economics/3606720-yizha-vid-nerviv-ukrainski-restorany-zumily-prystosuvatysia-do-kryzy>.
36. Динамика ресторанного рынка Украины в 2011-2015 годах [Електронний ресурс]. – 13.03.2016. – Режим доступу: <https://mresearcher.com/2016/03/dinamika-restorannogo-rynka-ukrainy-v-2011-2015-godah.html>.
37. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва 2015: стат. зб. / Держ. служба статистики України. – К. : ТОВ "Видавництво "Консультант", 2016. – 514 с.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
39. Новий МакДональдз відкрився у Lavina Mall [Електронний ресурс]. – 11.08.2017. – Режим доступу: <http://kyiv1.com/noviy-makdonaldz-vidkrivsyau-lavina-mall/>.
40. Дерунова Т. А. Инновационное оборудование в сфере общественного питания / Т. А. Дерунова, А. М. Терехов // Novainfo. – 2016. – № 40 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nova-info.ru/article/4201>.

REFERENCES

- Harrison, J. and John P. Harrison, B. S. (2011), Operating A Successful Restaurant, Innovation and Empowerment: SNU-Tulsa Research Journal, vol. 3, issue 1, available at: <http://home.snu.edu/dept/tulsa/snuie/Harrison.pdf>.
- Scanlon, N. L. (2013), Catering Management, 4th ed., N. J., Wiley, x, 262 p.
- Tkachova, S. S. and Tkachenko, O. P. (2008), Osnovni tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini, *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* : zb. nauk. prats', Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, Kh., vyp. 2, ch. 2, s. 188-196.
- Shtal', T. V. Kot, O. V. and Diadin, A. S. (2011), Suchasnyj stan ta tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrainy ta Kharkivs'koho rehionu, *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii*, Serii ekonomichna, vyp. 38, s. 137-141.

5. Semeniuk, L. V. (2014), Osnovni tendentsii rozvytku rynku merezh zakladiv restorannoho hospodarstva, scho roztashovani na avtoshliakhakh Ukrainy, *Efektivna ekonomika*, № 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3563>.
6. Horng, J. S. Chou, S. F. Liu, C. H. and Tsai, C. Y. (2013), Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants, *Tourism Management*, vol. 36, p. 15-25.
7. Iorgulescu, M. C. and Rvar A. (2013), Sidonia Measuring Managers' Perception of Innovation in the Romanian Hospitality Industry, *Procedia Economics and Finance*, vol. 6, p. 512-522.
8. Bal', N. V. (2010), Upravlenie innovacionnymi processami v industrii pitaniya: diss ... kand. jekon. nauk : 08.00.05 / Bal' Nina Viktorovna; Mesto zashhity: Soch. nauch.-issled. centr RAN, Sochi, 191 s.
9. Borysova, O. V. (2009), Pokaznyky efektyvnosti innovatsijnoi polityky pidprijemstv restorannoho hospodarstva, *Ekonomichna stratehiia i perspektivy rozvytku sfery torhivli ta posluh* : zb. nauk. prats', KhDUKht, Kh., s. 72-77.
10. Borysova, O. O. (2014), Kontseptual'nyj pidkhd do innovatsijnoho rozvytku systemy ekonomichnoi bezpeky pidprijemstv sfery restorannoho biznesu, *Zovnishnia torhivlia. Ekonomichna bezpeka*, vyp. 11, s. 14-21.
11. P'iatnyts'ka, H. T. (2006), Upravlinnia pidprijemstvom v epokhu hlobalizmu, Lohos, K., 568 s.
12. P'iatnyts'ka, H. T. (2007), Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsijnyj rozvytok, strukturna pereorientatsiia, KNTEU, K., 465 s.
13. P'iatnyts'ka H. and Hryhorenko O. (2005), Suchasni problemy innovatsijnoho rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrainy, *Visnyk KNTEU*, № 1, s. 5-11.
14. Najdiuk, V. S. (2012), Innovatsii v systemi upravlinnia pidprijemstvami restorannoho hospodarstva, *Stalyj rozvytok ekonomiky*, №2, s. 228-233.
15. P'iatnyts'ka H., Hryhorenko O. and Najdiuk V. (2013), Innovatsijnyj potentsial rozvytku pidprijemstv restorannoho hospodarstva v Ukraini, *Tovary i rynky*, №2, s. 29-43.
16. P'iatnyts'ka, H. T. and Najdiuk, V. S. (2017), Suchasni trendy rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini, *Ekonomika ta Derzhava*, № 9, s. 66-73.
17. Internet-portal [Bitcoinrestaurants.net](http://bitcoinrestaurants.net/), available at: <http://bitcoinrestaurants.net/>.
18. Internet-portal [Relax.ua](https://www.relax.ua), available at: <https://www.relax.ua>.
19. Bitcoin: scho tse take i iak pratsiuie v Ukraini ta sviti, available at: <https://www.volynnews.com/news/economics/Bitcoin-shcho-tse-take-i-iak-pratsiuie-v-ukrayini-ta-sviti/>.
20. Novyj francuzskij restoran v N'ju-Jorke prinimaet bitkoin, available at: <https://getway.io/ru/novyj-francuzskij-restoran-v-nyu-jorke-prinimaet-bitkoin>.
21. U kyivs'kykh restoranakh vstanovyly terminaly dlia roboty z kryptovaliutamy, available at: <http://www.the-village.com.ua/village/business/news/261097-u-kiyivskih-restoranah-vstanovili-terminali-dlya-kryptovalyuti>.
22. V Ukraini pochaly rozroblaty zakon pro kryptovalyutu, available at: <http://uprom.info/news/ekonomika/finansii/v-ukrayini-pochali-rozroblaty-zakon-pro-kryptovalyutu/>.
23. Krizis vkljuchaet v barah WiFi, available at: <http://vkontakte.com/analytiks/krizis-vkljuchaet.html>.
24. Find Free Wifi in Sydney, available at: <https://www.sydneymovingguide.com/where-to-find-free-wifi/>.
25. McDonald's to offer free Wi-Fi in restaurants, available at: <https://www.theguardian.com/technology/2007/oct/06/internet>.
26. Cobanoglu C., Bilgihan A., Khaldoon "Khal" Nusair, and Berezina K. (2012), The Impact of Wi-Fi Service in Restaurants on Customers' Likelihood of Return to a Restaurant, *Journal of Foodservice Business Research*, vol. 15, issue 3, p. 285-299.
27. Ctrana Wi-Fi, available at: http://www.liga.net/projects/ukraine_wifi/.
28. Odyssey Restaurant Launches Racine is First Free "Wi-Fi" Hotspot!, available at: <http://www.cyberlynk.net/blog/news/odyssey-restaurant-launches-racine-first-free-wi-fi-hotspot/>.
29. QR code usage up 96 per cent in Europe, available at: <http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/qr-code-usage-up-96-per-cent-in-europe-1101761>.
30. Ukrains'ki kliienty mozhut' rozrakhuvatsia v restoranakh ta kafe cherez QR-kod, available at: http://zik.ua/news/2017/09/14/ukrainski_kliienty_mozhut_ro_zrahuvatsia_v_restoranah_ta_kafe_cherez_qrkod_1167371.
31. Dimitrovich S. Samye modnye restoranye tendencii v Evrope / S. Dimitrovich, available at: <http://postmagazine.ru/gourmet/the-most-fashionable-restaurant-tendencies-in-europe>.
32. Sami nezvyčajni restorany, available at: https://molomo.com.ua/inquiry/unusual_restaurants.html.
33. Dva restorana koncepcii KUB budut "puteshestvovat" po Evrope, available at: <http://caterer.com.ua/tag/obshhestvennoe-pitanie/>.
34. Sundbo J., Johnston R., Mattsson and Millett B. (2011), Innovation in service internationalization: the crucial role of the entrepreneur, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 13, issue 3, p. 247-267.
35. Yzha vid nerviv. Ukrains'ki restorany zumily prystosuvatsia do kryzy, available at: <http://ua.korrespondent.net/business/economics/3606720-yizha-vid-nerviv-ukrainski-restorany-zumily-prystosuvatsia-do-kryzy>.
36. Dinamika restorannogo rynku Ukrainy v 2011-2015 godah, available at: <https://mresearcher.com/2016/03/dinamika-restorannogo-rynka-ukrainy-v-2011-2015-godah.html>.
37. Diial'nist' sub'iektiv velykoho, seredn'oho, maloho ta mikropidprijemnytstva 2015: stat. zb. / Derzh. sluzhba statystyky Ukrainy (2016), TOV "Vydavnytstvo "Konsul'tant", K., 514 s.
38. Ofitsijnyj sajt Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
39. Novyj MakDonal'dz vidkrivsia u Lavina Mall, available at: <http://kyiv1.com/novyj-makdonaldz-vidkrivsia-u-lavina-mall/>.
40. Derunova, T. A. and Terehov, A. M. (2016), Innovacionnoe oborudovanie v sfere obshhestvennogo pitaniya, *Novainfo*, № 40, available at: <http://nova-info.ru/article/4201>.