

## ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 640.43.001.76

П'ятницька Г. Т.

П'ятницька Н. О.

Визначено різновиди інноваційних змін на підприємствах ресторанного господарства, між якими існує тісний взаємозв'язок, орієнтований на забезпечення стійких та довгострокових конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що інноваційні зміни в управлінні підприємствами ресторанного господарства у сучасних умовах господарювання мають риси циклічного процесу. Набули подальшого розвитку наукові підходи до оцінювання інноваційних змін на підприємствах з урахуванням їх фактороощадності, якості та ступеня новизни. Обґрунтовано доцільність використання коефіцієнтів сприйняття інноваційних змін у процесі визначення їх впливу на діяльність підприємства.

*Ключові слова:* інноваційні зміни, інновація, ресторанне господарство, підприємство, товар, процес, засіб праці, перевага, фактороощадність, якість.

## ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

УДК 640.43.001.76

Пятницкая Г. Т.

Пятницкая Н. А.

Определены разновидности инновационных изменений на предприятиях ресторанного хозяйства, между которыми существует тесная взаимосвязь, ориентированная на обеспечение стойких и долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия. Установлено, что инновационные изменения в управлении предприятиями ресторанного хозяйства в современных условиях хозяйствования имеют черты циклического процесса. Получили дальнейшее развитие научные подходы к оцениванию инновационных изменений на предприятиях с учетом их факторосберегательности, качества и степени новизны. Обоснована целесообразность использования коэффициентов восприятия инновационных изменений в процессе определения их влияния на деятельность предприятия.

*Ключевые слова:* инновационные изменения, инновации, ресторанное хозяйство, предприятие, товар, процесс, средство труда, преимущество, факторосберегательность, качество.

## THE INFLUENCE OF INNOVATIVE CHANGES ON ACTIVITIES OF RESTAURANT TRADE ENTERPRISES

UDC 640.43.001.76

G. Piatnytska

The authors have defined the types of innovative changes at the restaurant trade enterprises, between which there is a close relationship aimed at ensuring stable and long-term competitive advantages of an enterprise. It has been found that innovative changes in the management of restaurant trade enterprises under the current economic conditions have features of a cyclic process. There is further development of scientific approach to the evaluation of innovative changes at the enterprises with their factors-saving, quality and degree of novelty. The expediency of using the coefficients of perception of innovations in the process of determining their influence on enterprise activity has been proved.

**Key words:** innovative changes, innovation, restaurant trade, enterprise, product, process, tool of labour, advantage, factors-saving, quality.

Навіть за скрутних економічних умов господарювання інноваційні зміни залишаються одним зі стратегічних пріоритетів в управлінні діяльністю більшості підприємств. Останнє, згідно з результатами досліджень Д. Хассі [1], обумовлено тим, що зараз на організації, які не відкривають нічого нового, чекає занепад. Поряд з цим, як слушно зауважили К. Макконелл та С. Брю [2], у прогресивній економіці, побудова якої є метою будь-якого суспільства, основу економічного прибутку складають успішні інновації.

Оцінювання впливу інноваційних змін на діяльність підприємства – непросте завдання, вирішення якого потребує зваженого та науково обґрунтованого підходу. До цього часу переважна більшість як іноземних [3; 4], так і вітчизняних науковців [5; 6] пропонували оцінювати цей вплив в основному за допомогою таких показників економічної ефективності інновацій, як: інтегральний ефект, або чистий дисконтований дохід; індекс рентабельності, або індекс прибутковості; норма рентабельності, або внутрішня норма прибутку чи норма повернення інвестицій. Водночас таким видам ефектів від реалізації інновацій, як ресурсний, у якому відображається вплив інновацій на обсяги використання у процесі виробництва того чи іншого ресурсу; соціальний, у якому враховуються соціальні наслідки реалізації інновацій; науково-технічний, що відображає естетичність, корисність тощо характеристики інноваційних змін; екологічний, що характеризує вплив інновацій на навколишнє середовище, та інші приділялося недостатньо уваги. Усе це, а також доцільність урахування галузевої специфіки під час проведення інноваційних змін, що було обґрунтовано авторами у попередніх дослідженнях [7; 8], актуалізує необхідність більш глибокого вивчення проблематики оцінювання впливу інновацій на діяльність підприємств ресторанного господарства (РГ) та обумовлює постановку таких цілей дослідження: 1) визначення різновидів інноваційних змін, що впливають на діяльність підприємств РГ та варто оцінювати в процесі управління ними; 2) розвиток та вдосконалення наявних наукових підходів до оцінювання інновацій.

За результатами проведених авторами протягом 2002 – 2012 рр. досліджень на підприємствах РГ України різних типів, класів і доступності для споживачів встановлено, що у ресторанному господарстві, з практичної точки зору, має сенс виділяти три основні об'єкти інноваційних змін, які потрібно оцінювати в процесі управління:

- товар, яким може бути як продукція (страва чи напій), так і послуги підприємства (закладу) РГ;
- процеси, що пов'язані з організацією роботи та

функціонування підприємства (закладу) РГ, наприклад, процеси виробництва страв, організації обслуговування споживачів у торговому залі тощо;

засоби праці, що використовуються в тому чи іншому процесі.

Автори вважають, що при проведенні комплексного оцінювання товарних інноваційних змін на підприємствах РГ спочатку (на першому етапі) варто з'ясувати те, наскільки вони будуть привабливими для споживачів. Для кількісного оцінювання привабливості інноваційних змін у продукції (стравах та/або напоях) підприємства РГ автори пропонують розраховувати показники зміни загальних обсягів продажів  $i$  або кількості реалізованих порцій у розрахунку на одного споживача, а привабливості інноваційних змін у послугах – показник зміни кількості споживачів, які скористалися цими послугами за одиницю часу. З метою остаточного визначення коефіцієнта впливу інноваційних змін на певні результати, що характеризують товарну політику підприємства РГ ( $g$ ), автори рекомендують скористатися такою системою:

$$g = \begin{cases} \Delta \frac{T}{T_0}, & \text{якщо } \Delta > 1 \vee \Delta < - \\ \Delta, & \text{якщо } - \leq \Delta \leq 1 \end{cases}, \quad (1)$$

де  $T_0$ ,  $T$  – вихідне, або базове, та кінцеве, тобто після інноваційних змін, значення показників, що характеризують товарну політику підприємства РГ (наприклад, обсягів продажів) відповідно;  $\Delta T$  – зміна, що відбувається у результаті інновацій (наприклад, величина зміни обсягів продажів). Чим більше значення  $g$ , тим привабливішою є товарна інновація і тим більш позитивними є інноваційні зміни. Негативне значення  $g$  свідчить про непривабливість товарної інноваційної зміни, а отже, від такої(их) товарної(их) інновації(й) підприємству РГ варто відмовитися і подальше її(їх) оцінювання, з точки зору впливу на фактороощадність діяльності підприємства, якість його товарної пропозиції та конкурентні переваги, пов'язані зі ступенем новизни внесених змін, немає ніякого сенсу.

Зважаючи на різні смакові уподобання, життєві принципи тощо, як свідчать результати досліджень, споживачі неоднаково і одночасно реагують на товарні інновації підприємств РГ. Саме тому, розраховуючи або визначаючи ймовірну динаміку прогнозних значень коефіцієнта  $g$ , має сенс користуватися так званими коефіцієнтами сприйняття інновацій. Ці коефіцієнти, як вже наголошувалося у попередніх дослідженнях авторів [7, с. 313], можна брати або з розподілення Е. Роджерса, або провівши власні дослідження (наприклад, шляхом

анкетування відвідувачів підприємства РГ) щодо сприйняття цієї чи іншої товарної новинки. Тоді:

$$g = \begin{cases} \log_{|\Delta T|} \frac{T_0 + \sum_{m=1}^M T'_m \cdot n_m}{T_0}, & \text{якщо } \Delta T > 1 \vee \Delta T < -1, \\ \text{при } 0 < n_m \leq 1; \\ 0, & \text{якщо } -1 \leq \Delta T \leq 1 \vee n_m = 0 \end{cases} \quad (2)$$

де  $T'$  – очікуваний приріст значення показників, що характеризують товарну політику підприємства РГ (наприклад, обсягів продажів), якщо товарна інновація буде приваблива для всього або сегменту споживчого ринку, на яке зорієнтоване підприємство РГ;  $n_m$  – коефіцієнт сприйняття товарної інновації у  $m$ -й часовий період;  $m$  – індекс часового періоду сприйняття товарної інновації;  $M$  – кількість часових періодів сприйняття товарної інновації, що досліджуються. Якщо за основу брати підхід Е. Роджерса, то варто виділяти п'ять таких часових періодів, тобто  $M$  буде дорівнювати 5, а саме періоди реакції на інновації: новаторів, які, як правило, становлять, згідно з Е. Роджерсом, 2,5 % від усіх клієнтів підприємства, а отже,  $n_1 = 0,025$ ; ранніх послідовників – 13,5 %, тобто  $n_2 = 0,160$ ; ранньої більшості – 34,0 %, тобто  $n_3 = 0,500$ ; пізньої більшості – 34,0 %, тобто  $n_4 = 0,840$ ; відстаючих – 16,0 %, тобто  $n_5 = 1,000$ . Проте оскільки у сфері РГ непоодинокі випадки, коли частина споживачів взагалі може ніколи не сприйняти товарну інновацію (наприклад, вегетаріанці у будь-який часовий період негативно сприймуть розширення в меню переліку м'ясних страв за рахунок скорочення овочевих), то  $n_m$  у будь-який з вищезазначених часових періодів може не тільки не досягти одиниці, але й бути значно меншим за її значення, що визначив Е. Роджерс.

Імовірними для сфери РГ є і випадки несприйняття товарних інновацій, що негативно позначаються на товарній політиці підприємства в цілому та відповідним чином впливають на попит споживачів. За цієї умови показник  $T'$  буде від'ємним, а отже,  $g$  матиме негативне значення при будь-якому  $0 < n_m \leq 1$ .

На другому етапі оцінювання товарних інноваційних змін, значення  $g$  яких не було негативним, за аналогією до системи (1) автори пропонують розрахувати коефіцієнти впливу цих змін на витрати капіталу, в тому числі на придбання сировини, праці та часу, що необхідні для виробництва страв(и) і/або напоїв(ю) та/або надання послуг. Для проведення зазначених вище розрахунків фактично потрібно дати відповіді на запитання: 1. Чи дає можливість товарна інноваційна зміна заощадити підприємству РГ фактор(и) виробництва? 2. Наскільки фактороощадною є ця товарна інновація за кожним із факторів виробництва?

З метою визначення показника сумарного впливу інноваційних змін на фактороощадність виробництва продукції/надання послуг ( $h$ ) автори рекомендують застосовувати формулу:

$$h = \sum_{i=1}^l v_i \cdot F_i, \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^l v_i = 1, \quad (4)$$

де  $i$  – індекс фактора виробництва;  $l$  – кількість факторів виробництва, що використовуються у товарних інноваційних змінах підприємства РГ;  $w_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го фактора виробництва (з точки зору загальних результатів діяльності підприємства РГ), що

визначається методом експертних оцінок;  $F_i$  – коефіцієнт впливу товарних інноваційних змін на витрати  $i$ -го фактора виробництва – якщо  $F_i$  менше 0, то  $i$ -й фактор виробництва заощаджується внаслідок товарної інновації, тобто фактично простежується економія у витратах цього фактора). Таким чином, чим менше значення  $h$ , тим більш привабливою є товарна інновація з точки зору забезпечення фактороощадності діяльності підприємства РГ.

На третьому етапі оцінювання товарних інноваційних змін, навіть якщо значення  $h$  виявилось чималим і підприємству РГ не тільки не вдалося заощадити якісь фактори, а й, навпаки, їх витрати збільшились, рекомендуємо провести визначення коефіцієнта впливу товарних інноваційних змін на загальну якість товарної пропозиції підприємства РГ ( $q$ ) за аналогією до системи (1), використовуючи у процесі розрахунків оцінки якості продукції та/або послуг (чи товарної пропозиції підприємства РГ у цілому), які споживачі виставляли до та після впровадження товарних інновацій. Чим більшим виявиться значення  $q$ , тим більш привабливою з точки зору підвищення якості товарної пропозиції підприємства РГ є товарна інновація. Негативне значення  $q$  свідчить, що на думку споживачів відбулося погіршення товарної пропозиції підприємства внаслідок інноваційних змін. Останнє може, якщо не у короткостроковій, то у довгостроковій перспективі, негативно позначитися на загальних результатах діяльності підприємства РГ.

На четвертому етапі (навіть якщо  $q = 0$ , тобто якість унаслідок інноваційних змін не покращилась) автори рекомендують провести оцінювання товарних інновацій за ступенем новизни, використовуючи, наприклад, класифікацію інновацій Г. Азоева та О. Челенкова [9], які за цією ознакою виділили абсолютно нові, відносно нові, умовно нові та частково нові інновації. Оскільки абсолютно нові товарні інновації, як свідчать результати наших досліджень, дозволяють підприємствам РГ отримувати унікальні, як правило, стійкі та довготривалі конкурентні переваги, то позитивний вплив таких інноваційних змін значно вищий і має більший синергетичний ефект, ніж той, який отримують підприємства від інших інновацій. У зв'язку із зазначеним в остаточному розрахунку впливу товарних інноваційних змін на діяльність підприємства РГ пропонуємо застосовувати такі значення ступенів їх новизни ( $Z$ ): для абсолютно нових інновацій – 1; відносно нових – 2; умовно та частково нових – 3. Тоді остаточний коефіцієнт комплексного впливу товарних інноваційних змін на діяльність підприємства РГ з урахуванням їх фактороощадності, якості та ступеня новизни ( $KBI_{\text{товар}}$ ) має визначатися за формулою:

$$KBI_{\text{товар}} = \begin{cases} \left( \frac{Z-1+1}{3} \right)^{-1}, & \text{при } Z = 1 \vee Z = 3 \vee |Z-1+1| \geq 1 \\ \left( \frac{Z-1+1}{3} \right)^{-1} \cdot (-1), & \text{при } Z = 2 \wedge |Z-1+1| < 1 \end{cases} \quad (5)$$

Чим  $KBI_{\text{товар}}$  буде ближчим до 1, тим більш позитивним є вплив товарних інноваційних змін на діяльність підприємства РГ. У випадку негативного значення  $KBI_{\text{товар}}$  варто додатково оцінити, наскільки вагомою та довготривалою буде економічна вигода від інноваційних змін. Якщо вона буде занадто малою та дуже короткостроковою, то з точки зору забезпечення ефективної стратегічної перспективи розвитку підприємства РГ від таких інноваційних змін варто

якнайшвидше відмовитися, мінімізуючи ймовірні внаслідок цього втрати.

Будь-які процесові інноваційні зміни на підприємствах РГ у цілому, на думку авторів, варто оцінювати з позиції можливості(ей) подальшого прямого чи прихованого вдосконалення товарної пропозиції. Автори вважають, що для проведення зваженого комплексного оцінювання процесових інноваційних змін на підприємствах РГ необхідно спочатку отримати відповіді на два запитання: 1. Чи прийнятна процесова інновація для підприємства РГ? 2. Чи у виконанні процесу, що змінюється, беруть участь споживачі?

Відповідь на перше запитання залежить від типу, класу підприємства РГ, його цільової аудиторії споживачів тощо. Тому автори пропонують під прийнятністю розуміти, з одного боку, можливість застосувати ту чи іншу процесову інновацію на певному підприємстві, зважаючи на його наявний потенціал, а з іншого – рівень якості процесів, нижче якого це підприємство не бажає мати. У випадку неприйнятності процесових інноваційних змін для підприємства РГ подальше їх оцінювання не має сенсу.

Якщо ж процесові інноваційні зміни виявилися прийнятними, то розглядається наступне запитання та проводиться розрахунок коефіцієнта комплексного впливу процесової інноваційної зміни на діяльність підприємства РГ з урахуванням її фактороощадності, якості та ступеня новизни ( $KV_{I_{\text{процес}}}$ ) у чотири етапи аналогічно до того, як це було зроблено відносно  $KV_{I_{\text{матер}}}$ . Проте у випадку, коли відповідь на друге запитання позитивна (наприклад, коли йдеться про процес обслуговування методом самообслуговування), то при визначенні коефіцієнта впливу інноваційних змін на якість процесу ( $q$ ) у розрахунках використовуються бальові оцінки якості процесу і споживачами, і працівниками підприємства РГ або експертами-фахівцями з урахуванням або без урахування вагомості кожної з цих оцінок. Якщо ж відповідь – негативна, то якість процесу до та після інноваційних змін оцінюють тільки працівники або експерти-фахівці.

Слід зауважити також, що для кількісного оцінювання привабливості інноваційних змін у процесі(ах), на думку авторів, доцільно розраховувати показники зміни кількості виробництва порцій або обсягів обробки сировини чи підготовки напівфабрикатів у розрахунку на одного працівника відповідного цеху підприємства РГ, чисельності обслугованих споживачів у розрахунку на одного працівника торгової групи тощо.

Інноваційні зміни засобів праці доцільно, насамперед, оцінювати з позиції можливості вдосконалення (підвищення ефективності та/або покращення якості) процесів, для виконання яких вони використовуються. У більшості випадків інновації засобів праці пов'язані із заощадженням часу та праці. Варто зазначити, що у ресторанному господарстві широкого розповсюдження набувають інновації засобів праці, що є не тільки праце- та часоощадними, але і просторово-, енерго-, водо-, сировинноощадними. Так, наприклад, пароконвектомат ClimaPlusCombi замінює повністю або частково кухонні плити, духовки, котли, сковороди, займаючи при цьому лише один квадратний метр площі. При його використанні втрати під час смаження зменшуються до 60 %, немає уварення, до 95 % знижуються витрати жиру, необхідного для приготування їжі, до 60 % – споживання електроенергії (пароконвектомат швидко прогривається), економія води становить більше 40 %.

Автори вважають, що при оцінюванні інноваційних змін, пов'язаних із засобами праці, достатньо враховувати їх фактороощадність та ступінь новизни. Тоді

коефіцієнт комплексного впливу інноваційних змін засобів праці на діяльність підприємства РГ має визначатися як:

$$KV_{I_{\text{засоби праці}}} = \begin{cases} -1^Z, \text{ при } Z = |\sqrt{Z} - 1| \geq 1 \\ -1^Z, \text{ при } Z = 2 \wedge -1 < \end{cases} \quad (6)$$

Чим  $KV_{I_{\text{засоби праці}}}$  буде ближчим до 1, тим більш позитивним є вплив інноваційних змін на діяльність підприємства РГ. У випадку нульового чи негативного значення  $KV_{I_{\text{засоби праці}}}$  потрібно додатково перевірити те, наскільки вони підвищують ефективність процесів на підприємстві РГ. І якщо цього не відбувається, тобто ефективність процесів не підвищується, то від такої інноваційної зміни засобів праці варто просто відмовитися.

Підводячи підсумок проведеного дослідження, автори роблять такі висновки: 1) на діяльність будь-якого підприємства РГ суттєво впливають три різновиди інноваційних змін (товарні, процесові, засобів праці), між якими існує тісний взаємозв'язок, що зорієнтований на забезпечення стійких та довгострокових конкурентних переваг підприємства, передусім, шляхом виробництва/надання конкурентоспроможної(их) продукції/послуг, які відповідають запитам і потребам споживачів; 2) смакові вподобання споживачів, їх запити та потреби щодо організації харчування поза домашнім господарством є змінними, а тому інноваційні зміни в управлінні підприємствами РГ у сучасних умовах господарювання набувають рис циклічного процесу; 3) на відміну від наявних наукових підходів до оцінювання впливу інноваційних змін на діяльність підприємств запропоновані такі, в яких комплексно оцінюється вплив інноваційних змін з урахуванням їх фактороощадності, якості та ступеня новизни. Автори вважають, що запропонована методика оцінювання впливу інноваційних змін на діяльність підприємств РГ може бути адаптована і для підприємств інших видів економічної діяльності. У подальшому отримані результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення та розвитку наукових підходів до формування інноваційних стратегій підприємств, а також для розробки методики оцінювання конкурентних переваг, пов'язаних з інноваційними змінами.

-----

**Література:** 1. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера / Дэвид Хасси; пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с. 2. Макконнелл К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика: в 2-х т. Т. 2 / Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю; пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 400 с. 3. A fuan A. Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits / Allan A fuan. – 2nd ed. – USA: Oxford University Press, 2002. – 400 p. 4. Крылов Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебн. пособ. / Э. И. Крылов, И. В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с. 5. Захарченко В. И. Нововведения: мотивация, моделирование, эффективность: монография / В. И. Захарченко. – Одесса: ОИУМ, 2002. – 278 с. 6. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / В. І. Костевко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 66–73. 7. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К.: Логос, 2006. – 568 с. 8. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К.

: КНТЕУ, 2007. – 465 с. 9. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.

of Tourism, Economics and Law (26 General Zhmachenko St., 02192, Kyiv, Ukraine, e-mail: gal\_x67@mail.ru).

**References:** 1. Hassi D. Strategiya i planirovanie: putevoditel menedzhera / Devid Hassi; per. s angl. pod red. L. A. Trofimovoy. – SPb.: Piter, 2001. – 384 p. 2. Makkonnell K. R. Ekonomiks: printsipy, problemy i politika / Kempbell R. Makkonnell, Stenli L. Brue; per. s angl. v 2 t. Vol. 2. – M.: Respublika, 1992. – 400 p. 3. A fuan A. Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits / Allan A fuan. – 2nd ed. – USA: Oxford University Press, 2002. – 400 p. 4. Krylov E. I. Analiz effektivnosti investitsionnoy i innovatsionnoy deyatel'nosti predpriyatiya: uchebn. posob. / E. I. Krylov, I. V. Zhuravkova. – M.: Finansy i statistika, 2001. – 384 p. 5. Zakharchenko V. I. Novovvedeniya: motivatsiya, modelirovanie, effektivnost: monografiya / V. I. Zakharchenko. – Odessa: OIUM, 2002. – 278 p. 6. Kostevko V. I. Metodologichni pytannya otsiniuvannya effektivnosti innovatsiinoi diial'nosti pidpriemstva / V. I. Kostevko // Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska Politehnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia. – 2011. – No. 698. – Pp. 66–73. 7. Piatnytska H. T. Upravlinnia pidpriemstvom v epokhu hlobalizmu: monografiya / H. T. Piatnytska. – K.: Lohos, 2006. – 568 p. 8. Piatnytska H. T. Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsiyni rozvytok, strukturna pereorientatsiia: monografiya / H. T. Piatnytska. – K.: KNT EU, 2007. – 465 p. 9. Azoev G. L. Konkurentnye preimushchestva firmy / G. L. Azoev, A. P. Chelenkov. – M.: ОАО "Tipografiya "NOVOSTI", 2000. – 256 p.

**Рецензент**

докт. екон. наук,  
профессор Лепейко Т. І.

Стаття надійшла до ред.  
14.12.2012 р.

**Информация про авторів**

**П'ятиницька Галина Тезіївна** – докт. екон. наук, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету (02156, Україна, м. Київ, вул. Кіото, 19, e-mail: gal\_x67@mail.ru).

**П'ятиницька Ніла Олексіївна** – канд. екон. наук, професор, зав. кафедри готельно-ресторанної справи Київського університету туризму, економіки і права (02192, Україна, м. Київ, вул. Генерала Жмаченка, 26, e-mail: gal\_x67@mail.ru).

**Информация об авторах**

**Пятиницкая Галина Тезиевна** – докт. экон. наук, профессор кафедры менеджмента Киевского национального торгово-экономического университета (02156, Украина, г. Киев, ул. Киото, 19, e-mail: gal\_x67@mail.ru).

**Пятиницкая Нила Алексеевна** – канд. экон. наук, профессор, зав. кафедрой гостинично-ресторанного дела Киевского университета туризма, экономики и права (02192, Украина, г. Киев, ул. Генерала Жмаченко, 26, e-mail: gal\_x67@mail.ru).

**Information about the authors**

**G. Piatnytska** – Doctor of Science in Economics, Professor of Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kyoto St., 02156, Kyiv, Ukraine, e-mail: gal\_x67@mail.ru).

**N. Piatnytska** – Ph.D. in Economics, Professor, Head of the Department of Hotel and Restaurant Business of Kyiv University

