

УДК 338.48-6:658.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-59

КОТОВ О. О.

<https://orcid.org/0009-0001-6137-9363>e-mail: Kotov.technolog@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Обґрунтовано теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування та імплементації механізму управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Розроблено систему з шести взаємопов'язаних теоретичних положень, які розкривають сутність та особливості організації управління конкурентним розвитком у ресторанній сфері. Визначено, що конкурентний розвиток підприємств ресторанного бізнесу слід розглядати як динамічний процес, що відбувається у відкритій соціально-економічній системі та потребує врахування швидкої зміни споживчих трендів. Обґрунтовано принципи організації управління, серед яких виділено системність і цілісність, орієнтованість на інновації, клієнтоцентричність та емоційний підхід, гнучкість та адаптивність, відповідальність і сталі зростання. Запропоновано структуру механізму управління конкурентним розвитком, яка включає цільовий, функціонально-управлінський, ресурсний, організаційний та контрольний-аналітичний блоки. Представлено підхід до реалізації конкурентного розвитку через відбір методів роботи, які відповідають характеристикам обраного аттрактору діяльності. Доведено необхідність постійного перегляду методів роботи через поширення процесів цифровізації економіки. Обґрунтовано залежність конкурентного розвитку від здатності ресторану підтримувати соціально-відповідальну діяльність та перетворюватися у вузловий елемент інституціонального середовища. В розробленій схемі візуалізації теоретичних положень представлено зіставлення принципів організації управління конкурентним розвитком з конкретними складовими механізму реалізації такого управління. Практична цінність розроблених положень полягає у створенні теоретичного підґрунтя для безперервного покращення конкурентної позиції підприємств ресторанного бізнесу через застосування інноваційних підходів в управлінні, підтримку унікальності пропозиції та забезпечення сталості розвитку.

Ключові слова: конкурентний розвиток, ресторанний бізнес, механізм управління, принципи управління, цифровізація, соціальна відповідальність.

Oleksii KOTOV

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPETITIVE DEVELOPMENT MANAGEMENT DESIGN IN THE RESTAURANT BUSINESS

The paper substantiates the theoretical foundations and practical recommendations for developing and implementing a management mechanism for the competitive development of restaurant enterprises. A framework comprising six interrelated theoretical propositions has been designed to elucidate the essence and specific characteristics of competitive development management in the restaurant industry. It is established that the competitive development of restaurant enterprises should be regarded as a dynamic process occurring within an open socio-economic system, which necessitates an ongoing adaptation to rapidly evolving consumer trends. The principles of management organization are substantiated, with particular emphasis on system integration and coherence, innovation orientation, customer-centric and experience-driven approaches, flexibility and adaptability, responsibility, and sustainable growth. A structured management mechanism for competitive development is proposed, encompassing the following components: a goal-setting block, a functional and administrative block, a resource allocation block, an organizational structure block, and a control and analytical block. The study presents an approach to competitive development through the selection of operational methods aligned with the characteristics of the chosen attractor of business activity. The necessity of continuously reassessing operational methods in response to the increasing digitalization of the economy is substantiated. Furthermore, the research highlights the dependence of competitive development on a restaurant's ability to uphold social responsibility and integrate into its institutional environment as a key node within a broader ecosystem. The developed conceptual framework visually aligns the principles of competitive development management with specific structural components of its implementation mechanism. The practical significance of these theoretical propositions lies in their potential to provide a foundation for continuously enhancing restaurant enterprises' competitive positioning by leveraging innovative management approaches, sustaining the uniqueness of service offerings, and ensuring long-term sustainable growth.

Keywords: competitive development, restaurant business, management mechanism, management principles, digitalization, social responsibility.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

З огляду на численні виклики, з якими стикається ресторанний бізнес, серед яких швидка зміна споживчих уподобань, необхідність постійного оновлення концепцій закладів, зростаюча роль цифрових технологій та посилення впливу соціальних медіа на репутацію закладів, особливої актуальності набуває розробка механізму управління конкурентним розвитком його суб'єктів. Водночас традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу, які розглядають її як статичний стан, не відповідають сучасним реаліям ринку та потребують переосмислення. Особливої гостроти набуває проблема забезпечення сталого конкурентного розвитку ресторанів в умовах цифрової трансформації економіки та зростання вимог споживачів до якості сервісу й унікальності пропозиції. При цьому важливо забезпечити не лише високу адаптивність управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного

бізнесу, але й розвинути здатність їх менеджменту підтримувати соціально-відповідальну діяльність закладів. Зазначені обставини актуалізують дослідження теоретичних засад організації управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу та обумовлюють необхідність розробки відповідних практичних рекомендацій щодо формування та імплементації механізму такого управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Хоча теоретичні та практичні аспекти управління конкурентним розвитком підприємств привертають увагу багатьох дослідників, специфіка ресторанного бізнесу вимагає переосмислення наявних підходів. Фундаментальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств розглядаються в роботах А. Воронковою [1], М. Портера [12], В. Павлової [4], К. Прахлада [13], О. Янкового [3] та багатьох інших дослідників.

ВИДЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління конкурентним розвитком, наявні розробки здебільшого орієнтовані на виробничу сферу та не враховують специфіку ресторанного бізнесу, зокрема високу роль емоційної складової у формуванні конкурентних переваг, необхідність постійної роботи з відгуками клієнтів та важливість створення унікальної атмосфери закладу. Це обумовлює потребу в розробці системи теоретичних положень, які б створили підґрунтя для формування ефективного механізму управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та соціальної відповідальності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті постало обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування та імплементації механізму управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В основу реалізації поставленої мети пропонується покласти систему теоретичних положень, які забезпечать комплексне розуміння напрямів вирішення проблеми організації управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу. До головних з таких положень віднесемо наступні.

Положення 1. Представлення конкурентного розвитку підприємств ресторанного бізнесу як динамічного процесу, що носить комплексний характер та відбувається у відкритій соціально-економічній системі.

Значний конкурентний тиск, який сприймають підприємства ресторанного бізнесу вимагає відходу від розгляду їх конкурентоспроможності як статичного стану, сформованого на визначений період часу. Потрібною є орієнтація на розуміння конкурентоспроможності як безперервного процесу покращення, оновлення та адаптації до умов ринку споживача, перш за все через те, що ресторанному бізнесу притаманна швидка зміна споживчих трендів, потреба залучення унікальних концептів закладів та велика залежність від репутаційних факторів (такі фактори формуються через онлайн-відгуки, рекомендації тощо). При цьому необхідно враховувати, що конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу залежить від організації їх взаємодії із зовнішнім оточенням (ключовими постачальниками, клієнтами, конкурентами, органами державного регулювання), оскільки саме від такої взаємодії на вхід бізнес-системи ресторану поступає ціла низка специфічних ресурсів (якість сировини, оригінальність меню, рівень сервісу, брендинг атмосфери тощо), що формують ядро конкурентних переваг, навколо якого і реалізуються процеси розвитку.

Організація управління конкурентним розвитком потребує обов'язкового врахування комплексного характеру даного явища. Конкурентний розвиток підприємства ресторанного бізнесу обов'язково має передбачати можливість розгортання у вертикальній (розширення спектра продукції та послуг, тощо) і горизонтальній (збільшення кількості локацій, ринкових сегментів, партнерств, тощо) площині. Така комплексність накладає вимогу одночасного врахування системою управління економічних (орієнтація на показники прибутковості і ефективності витрат), соціальних (врахування мотиваційного аспекту управління персоналом) та інноваційно-технологічних (цифрові рішення, автоматизація процесів) аспекти конкурентного розвитку.

Положення 2. Конкурентний розвиток підприємств ресторанного бізнесу відбувається на основі задалегідь визначеного переліку принципів, сукупність яких утворює розуміння методів досягнення бачення та аттрактору розвитку.

Конкурентний розвиток підприємств ресторанного бізнесу має носити цілеспрямований характер, забезпечити реалізацію якого можна виключно через прийняття та необоротність дотримання системи принципів. Перш за все слід орієнтуватися на принципи системності і цілісності, які вимагають залучення до всіх підсистем ресторану (виробничо-операційна, маркетингова, фінансова, HR, сервісна) до єдиного управлінського контуру з подальшим посиленням міжфункціональної взаємодії та усуненням міжорганізаційних бар'єрів через формування безшовних бізнес-процесів. Вагомим принципом є

орієнтованість на інновації, який в умовах ресторанного бізнесу може передбачати як активне застосування IT-рішень (CRM, ERP, мобільні додатки) та сучасних маркетингових інструментів (включно з нейромаркетингом), так і реалізовуватися через пошук креативних форматів та концептів (pop-up ресторани, фудтраки, віртуальні бренди тощо). На рівні похідних основ ведення бізнесу слід затвердити клієнтоцентричність та емоційний підхід, адже врахування емоційних чинників та вражень відвідувача від атмосфери, дизайну і обслуговування виступають рушійною силою конкурентного позиціонування. Також цей принцип вимагає від системи управління організації постійної роботи з відгуками, розвитку репутаційного менеджменту і персоналізації пропозицій. Також для конкурентного розвитку ресторанного бізнесу важливого значення набувають принципи гнучкості та адаптивності, залучення яких дозволяє впровадити до контурів управління сценарного планування та процедур швидкого реагування на зміни в попиті, цінових трендах, регуляторних вимогах. Більш того, дані принципи дозволяють реалізувати безперервність управління ресторанним бізнесом (впровадити концепцію Business Continuity Planning [7, 8]) й тим самим врахувати форс-мажорні обставини (епідемії, економічні кризи). Останнім в переліку принципів згадаємо принципи відповідальності і сталого зростання, які передбачають інтегрування екологічної та соціальної складової (зменшення відходів, використання органічної сировини, підтримка локальних виробників) та формування позитивного іміджу завдяки «зеленим» ініціативам та програмам соціальної відповідальності.

Положення 3. Успішна реалізація процесів конкурентного розвитку підприємств ресторанного бізнесу можлива лише завдяки формуванню та регламентуванню діяльності відповідного механізму управління.

Узагальнення існуючих підходів до визначення змісту категорії механізм та її перетворення у поняття механізму управління розвитком [2, 5, 6] дозволяє розглядати останній через сукупність інструментів та важелів реалізації впливу на об'єкти управління відповідно заданим цільовим орієнтирам та сформованому забезпеченню роботи механізму. Розвиваючи подібний структуралістський підхід щодо розбудови механізму управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу пропонується виділення в його структурі ряду змістовних блоків, використання яких ґрунтується на сукупності означених у другому положенні принципів. Так, ключове значення в роботі згаданого механізму відіграє цільовий блок, який визначає множину стратегічних і тактичних цілей (наприклад, завоювання певної ринкової частки, підвищення згадуваності бренду, розширення мережі закладів тощо), а також утворює сукупність КРІ (фінансові, маркетингові, операційні, «зелені», тощо) з відповідною системою моніторингу їх досягнення. Процеси стратегічного управління (вибір та деталізація конкурентної стратегії в межах альтернатив лідерство за якістю, диференціації та фокусуванні на унікальних сегментах), оперативного управління (менеджмент бізнес-процесів, орієнтований на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію ланцюга постачань), маркетингу і брендингу (розробка 4P або 7P комплексу маркетингу, розширеного урахуванням емоційно-креативної складової, розвиток програм лояльності, робота з соцмережами, тощо) та управління персоналом (формування корпоративної культури, впровадження інноваційних систем мотивації, розвиток ключових компетенцій працівників) реалізуються функціонально-управлінським блоком механізму. Різноманітні складові алокації фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів, необхідних для реалізації конкурентних стратегій реалізуються в рамках ресурсного блоку, який також відповідає за формування інвестиційного портфеля, планування інноваційних витрат та виділення коштів та розвиток персоналу. Об'єктивна потреба збільшення адаптаційних можливостей сфери обслуговування обумовлює доречність виокремлення організаційного блоку механізму управління розвитком, в зону відповідальності якого входить створення гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Якщо для промислових підприємств існує значна кількість розробок щодо формування таких структур, то для ресторанного бізнесу така організаційна задача є нетривіальною, як для окремого ресторану (особливо на рівні залу або кухні), так і для їх сітвогого об'єднання (реалізується наприклад завдання делегування повноважень і розподілу відповідальності регіональних менеджерів). Не останнє значення займає контрольно-аналітичний блок сформованого механізму, який відповідає за організацію зворотного зв'язку (зокрема через регулярний моніторинг ринку та оцінювання конкурентних позицій) та за план-факт аналіз відхилень за для впровадження коригувальних заходів (зміна меню, перегляд ціноутворення, активізація digital-маркетингу тощо). Авторською пропозицією щодо формування структури механізму управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу є врахування положень закону Дж. Конвейя від англ. «Conway's law» [11, с. 268]) згідно якого структура підприємства або його системи управління обов'язково має відповідати структурі пропонованого продукту. В умовах ресторанного бізнесу даний закон передбачає, наприклад, адаптацію комунікацій ресторану до його конкурентної стратегії (для преміум-сегменту це досягнення оперативної взаємодії між дизайнерами інтер'єру, шеф-кухарями та менеджерами) або сезонних змін попиту. Кожен з перелічених блоків формування механізму управління в описаному на рис. 1 поєднанні з означеним у другому положенні принципом формує базис для решти теоретичних положень.

Положення 4. Конкурентний розвиток підприємства ресторанного бізнесу реалізується через оновлення або відбір таких методів його роботи, які максимально відповідають характеристикам обраного аттрактору діяльності.

Методи та важелі впливу становлять вагомий складову означеного в меті статті механізму управління конкурентним розвитком. Разом з тим пропонується спрямовувати організаційну діяльність на відбір тих методів роботи ресторану, які забезпечать можливість означених обраним аттрактором умов діяльності. Розвиток у даному випадку полягатиме у зміні методів роботи при переході до зони впливу нового аттрактору. Контури управління підприємством за такого підходу полягатимуть у переведенні відібраних методів в конкретні види робіт. При цьому буде виокремлюватися група методів управління, які будуть також формуватися в організаційному процесі. Орієнтуючись на розробки зі сфери менеджменту в даній групі методів можна виділити такі підгрупи як: методи моделювання і аналітика, до якої увійдуть способи визначення стратегічних орієнтирів (SWOT, PESTEL) і ключових показників ефективності (Balanced Scorecard). Також в рамках даної групи методів доречним є виділення методів агентно-орієнтованого моделювання (застосовується для прогнозу реакції споживачів і конкурентів на зміни у бізнес-моделі) та предиктивної аналітики (потрібні для аналізу великих обсягів транзакційних даних, відгуків, соцмереж та побудови поведінкових моделей відвідувачів); методи інноваційного маркетингу, до складу яких відносяться нейромаркетингові дослідження (аналіз емоційних реакцій на певні елементи інтер'єру, меню, бренд-ідентитету) та SMM (комплекс заходів у соцмережах і партнерських платформах); методи організації діяльності, які можуть передбачати утворення різного роду проєктів (запуск нових концепцій меню, редизайн інтер'єру, програми лояльності) або тимчасових і крос-функціональних команд. Говорячи про методи управління обов'язково слід акцентувати на виокремленні специфічних для економіки знань методів, які корелюють з накопиченням і передаванням найкращих практик (best practices), формуванням корпоративних баз знань, створенням внутрішніх інструментів комунікації та обміну досвідом.

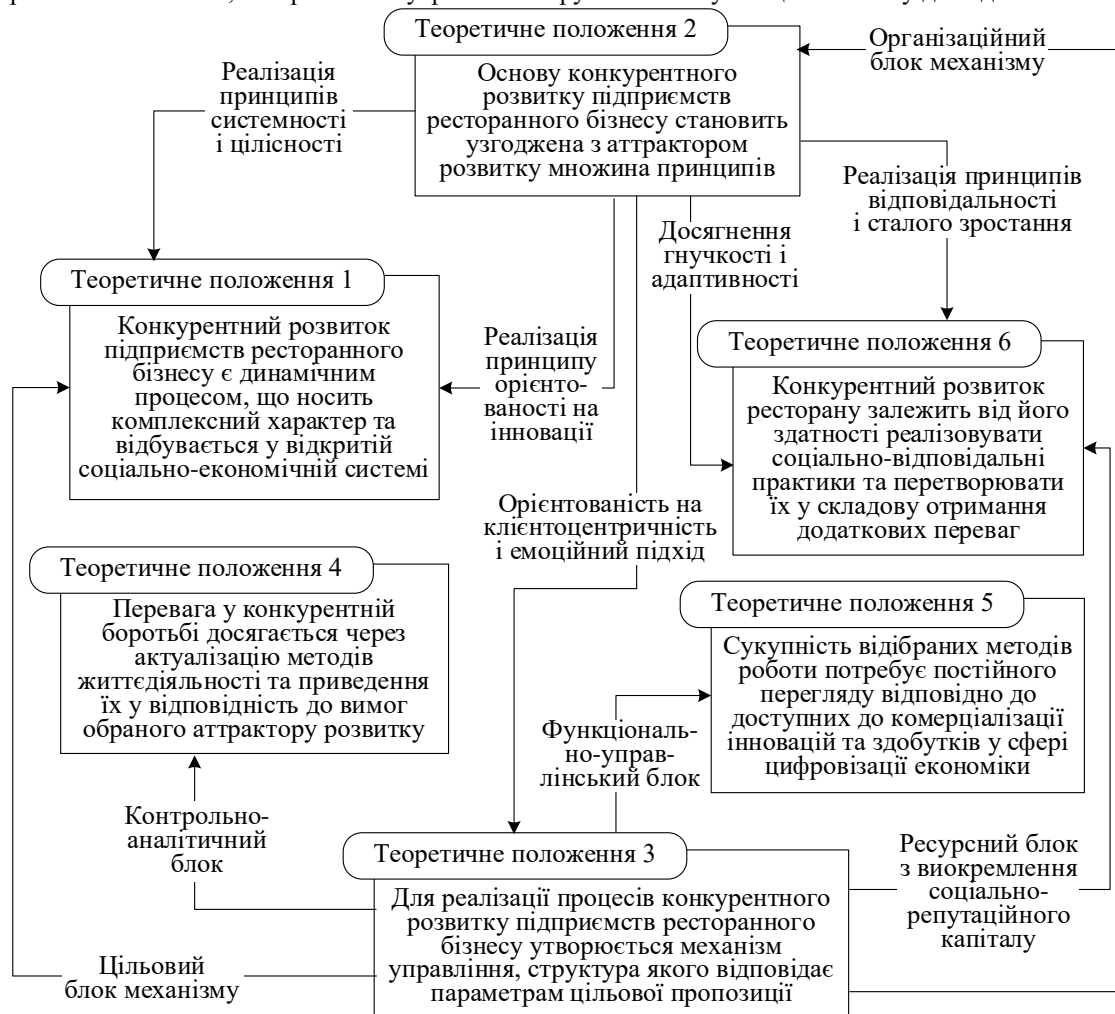


Рис. 1. Зв'язок теоретичних положень організації управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу

Положення 5. Відібрані методи роботи підприємства ресторанного бізнесу потребують постійного перегляду через поширення процесів цифровізації економіки, які в свою чергу постають підґрунтям для створення додаткових конкурентних переваг (у тому числі через застосування цифрових двійників).

Теоретичним базисом для даного теоретичного положення постала теорія динамічних здібностей (від англ. «Dynamic Capabilities Theory» [14]), поєднана з набутками концепції менеджменту орієнтованого на дані (від англ. «data-driven management» [9]). В рамках даного положення передбачається, що конкуренто-спроможність ресторанів визначається здатністю залучати цифрові інструменти до гіперперсоналізації сервісу та оптимізації ланцюгів поставок. Оскільки цифрові платформи аналізують дані в реальному часі, конкурентний розвиток стає можливим завдяки трансформації зібраних відомостей у предиктивні моделі для швидкого прийняття рішень. Прикладом реалізації тут є динамічне ціноутворення страв, підпорядкування конкурентної стратегії концепції гіперлокалізації (наголос у специфіці роботи ресторану на унікальність місцевих страв, яка досягається використанням так званих «метрик локалізованої цінності»), застосування моделі «Farm-to-Table 3.0» (застосування IoT-сенсорів для моніторингу якості продуктів та адаптації меню на основі отриманих даних про рівень вітамінів у овочах та акцентуванні маркетингу на їх свіжості). Okремо в рамках даного положення слід зазначити на можливості досягнення успіху в конкуренції на ринку ресторанних послуг через моделювання пропозиції певного сервісу та вивчення реакції на неї відвідувачів закладів на основі утворення цифрових двійників (від англ. «digital twin» [10]). Наявність цифрового двійника дозволяє визначати вплив залучених до механізму управління методів на рівень конкурентного розвитку підприємства, проводить стрес-тестування обраної бізнес-моделі ресторану (наприклад, через імітацію різкого зростання цін на інгредієнти або перехід на синтетичні аналоги продуктів).

Положення 6. Конкурентний розвиток ресторанного бізнесу залежить від здатності ресторану підтримувати соціально-відповідальну діяльність та від його здатності перетворення у вузловий елемент обраного інституціонального середовища (соціальної екосистеми, в рамках якої відбувається поєднання харчування з культурними, освітніми та екологічними ініціативами).

Представлення ресторану як своєрідного соціального хабу значно змінює підхід до організації управління його конкурентним розвитком через долучення до формування аттрактору розвитку спільноти клієнтів. Як приклад тут можна навести можливість перетворення ресторану у своєрідну децентралізовану організацію, меню та концепція якої буде формуватися через взаємодію з учасниками спільноти. Можливим варіантом розвитку тут виступає концепція залучення гібридних функцій (таких як, кулінарні лабораторії або арт-хаби), де клієнти є соавторами бренду, а їх емоційний відгук стає ключовим ресурсом конкуренції, що вимірюється через біометричні технології (EEG, аналіз міміки). В концепції соціальної відповідальності ресторан може перетворитися на місце формування субкультур (прикладом тут є етнохарчування). Кожен з описаних варіантів соціалізації конкурентної боротьби ресторану перетинається з положення про ведення конкурентної боротьби через відбір методів роботи, оскільки всі перелічені в описі даного положення способи організації роботи ресторанного бізнесу є складовою обраних методів конкуренції за аттрактор.

Практична імплементація описаних теоретичних положень має на меті сприяти конкурентному розвитку підприємств ресторанного бізнесу через безперервне покращення їх конкурентної позиції, яке відбувається у зростання лояльної клієнтської бази, збільшення ринкової частки, покращення фінансових показників, досягнення позитивний іміджу на ринку тощо), що сприяє довгостроковому збереженню конкурентних переваг. Базисом для такого покращення є застосування інноваційних підходів в управлінні розвитком (теоретичні положення спрямовані на імплементацію новітніх цифрових технологій за для підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень на основі предиктивної аналітики), підтримка тривалої унікальності ресторанної пропозиції (реалізується на базі залучення принципу адаптивності до обґрунтування концептів роботи закладу, оригінальності меню, поглиблення емоційного зв'язку зі споживачами, посилення бренду тощо) та підтримка сталості розвитку через соціальну відповідальність (тут механізм управління залучає принципи рефлексії для декларування наявності корпоративної культури, орієнтованої на повагу до стейкхолдерів та екологічні ініціативи).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонована система теоретичних положень розкриває концептуальну модель та принципи побудови ефективного механізму управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Її ключові особливості полягають у забезпеченні інтегрованості традиційних та інноваційних підходів у цілісному механізмі управління, що дає змогу досягнути максимальної стійкості конкурентної позиції підприємства в динамічному ресторанному бізнесі. Також розроблена система концептуальних положень орієнтована на комплексний та багатовимірний підхід до формування конкурентних переваг, що особливо важливо в ресторанному бізнесі, де емоційний, сервісний та репутаційний складники є критичними. Okремо слід наголосити на прийнятому в рамках розробленого теоретичного підґрунтя принципу постійного удосконалення, який орієнтується на можливість зміни аттрактору розвитку у тому числі через організацію адаптивного контролінгу конкурентних позицій підприємства. Адаптивність при цьому пропонується розглядати через забезпечення впевненості у тому, що створені інструменти та методи ведення ресторанного бізнесу залишаються гнучкими й надають змогу адаптуватися до швидких змін смаків і потреб споживачів. Не дивлячись на наведену пов'язаність і узгодженість теоретичних положень один з одним вони

все ж таки лише окреслюють контур формування задекларованого механізму управління. Значна складність явища конкурентного розвитку потребує розширення переліку теоретичних положень в напрямку їх деталізації, що й становитиме перспективи подальших розробок автора.

Література

1. Воронкова А.Е., Каложна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
2. Губіна В.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості : монографія. Харків: Панов, 2015. 204 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія : ред. О.Г. Янковой. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення : ред. В.А. Павлова. Донецьк: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.
5. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення. Харків: ВД «Інжек», 2011. 400 с.
6. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
7. Blyth M. Business Continuity Management. Building an Effective Incident Management Plan. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 387 p.
8. Eatall H. Business continuity management systems. Implementation and certification to ISO 22301. Chippenham: CPI Antony Rowe Ltd, 2012. 150 p.
9. Anderson C. Creating a Data-Driven Organization. Practical Advice from the Trenches. USA: O'REILLY, 2015. 300 p.
10. Grieves M.W. Digital Twin: Manufacturing Excellence through Virtual Factory Replication. Whitepaper. LLC, 2014. 7 p.
11. Lankhorst M. Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis. New York: Springer, 2017. 377 p.
12. Porter M.E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998. 580 p.
13. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers. Brighton: Harvard Business Press, 2004. 257 p.
14. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press, 2009. 299 p.

References

1. Voronkova A. E., Kalyuzhna N. G., Otenko V. I. (2008) Upravlinnski rishennya v zabezpechnni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva: organizatsiynny aspekt [Management decisions in ensuring enterprise competitiveness: organizational aspect]. Kharkiv: VD "INZHEK". (in Ukrainian)
2. Hubina V. V. (2015) Mekhanizmy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Mechanisms for improving the competitiveness of food industry enterprises]. Kharkiv: Panov. (in Ukrainian)
3. Yankova O. H. (ed.) (2013) Konkurentospromozhnist pidpryyemstva: otsinka rivnya ta napryamy pidvyshchennya [Enterprise competitiveness: assessment and improvement directions]. Odessa: Atlant. (in Ukrainian)
4. Pavlov V. A. (ed.) (2006) Konkurentospromozhnist pidpryyemstva: otsinky ta stratehiya zabezpechennya [Enterprise competitiveness: assessments and strategy development]. Donetsk: Vydavnytstvo DUEP. (in Ukrainian)
5. Pidubna L. I. (2011) Mizhnarodna konkurentospromozhnist pidpryyemstva: teoriya ta mekhanizm zabezpechennya [International competitiveness of the enterprise: theory and mechanism of ensuring]. Kharkiv: VD "Inzhkek". (in Ukrainian)
6. Raevnieva O. V. (2006) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: VD "INZHEK". (in Ukrainian)
7. Blyth M. (2009) Business Continuity Management. Building an Effective Incident Management Plan. New Jersey: John Wiley & Sons. (in English)
8. Eatall H. (2012) Business Continuity Management Systems. Implementation and Certification to ISO 22301. Chippenham: CPI Antony Rowe Ltd. (in English)
9. Anderson C. (2015) Creating a Data-Driven Organization. Practical Advice from the Trenches. USA: O'REILLY. (in English)
10. Grieves M. W. (2014) Digital Twin: Manufacturing Excellence through Virtual Factory Replication. Whitepaper. LLC. (in English)
11. Lankhorst M. (2017) Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis. New York: Springer. (in English)
12. Porter M. E. (1998) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. (in English)
13. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004) The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers. Brighton: Harvard Business Press. (in English)
14. Teece D. J. (2009) Dynamic Capabilities and Strategic Management. New York: Oxford University Press. (in English)