

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр
(назва освітнього ступеня)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

на тему: Напрями інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства

Виконала:

здобувачка вищої освіти

Данилюк Анастасія Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми
_____ Ніколайчук О.А.
підпис

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Данилюк Анастасії Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Напрями інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства

Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга Анатоліївна
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від "31" грудня 2025 р. №85

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "25" травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні дані, звітність про роботу підприємств, дані мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Дослідити теоретичні засади інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства.

1. Теоретичні засади інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства
2. Оцінка інноваційного розвитку кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В.

3. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

Схема алгоритму інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства.

Робота містить: 1 рисунок, 15 таблиць, 3 додатки.

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкта, предмета та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 28.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 30.03.2026	
4	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.04.2026	
5	Формування висновків	до 15.05.2026	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.05.2026	
7	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.05.2026	

Здобувач ВО _____
(підпис)

Керівник роботи _____ **О.А. Ніколайчук**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість у роботі: Сторінок: 83, рисунків: 1, таблиць: 15, використаних джерел: 48, додатків 3

Об'єктом дослідження є процес інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства в сучасних умовах індустрії гостинності України.

Предметом дослідження є напрями удосконалення інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних напрямів розвитку закладу ресторанного господарства.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, SWOT- і PEST-аналіз, інтегральна оцінка, фінансово-економічний аналіз, графічний і табличний методи.

Основні результати: у процесі дослідження уточнено економічну сутність інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності в умовах цифровізації, зміни споживчих потреб та економічної нестабільності. Було систематизовано методичні підходи до аналізу інноваційної діяльності, які комплексно поєднують використання інструментів SWOT- і PEST-аналізу з оцінкою фінансово-економічних та технологічних індикаторів підприємства.

Проведена організаційно-економічна оцінка діяльності ФОП Абрамов В. В. кафе «Дарина» виявила низку поточних проблем, зокрема загальну стагнацію клієнтської бази, від'ємні показники чистого прибутку та поступове зростання витрат діяльності протягом 2023–2025 років. Водночас аналіз підтвердив наявність вагомих резервів для подальшого зростання, зумовлених гнучкістю малого підприємства та можливостями оновлення існуючої матеріально-технічної бази.

Обґрунтовано три взаємопов'язані напрями інноваційного розвитку ФОП Абрамов В. В. кафе «Дарина» м. Кривий Ріг. Технологічний захід передбачає впровадження шоу-приготування кріо-десертів у залі (витрати — 40 тис. грн, прогнозований річний ефект — 185 тис. грн). Сервісна інновація полягає в переході на преміальний англійський метод подачі страв (витрати — 36 тис. грн, термін окупності — 0,55 року). Організаційно-сервісний напрям спрямований на облаштування дитячої інтерактивної зони для залучення сімейного сегмента (капіталовкладення — 65 тис. грн, строк окупності — 2,12 року). Проведені розрахунки підтвердили високу економічну доцільність та фінансову спроможність усіх запропонованих проєктів.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, ресторанне господарство, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, цифровізація, ефективність, стратегічне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства	9
1.1. Економічна сутність інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства	9
1.2. Методичні підходи до аналізу інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства	17
1.3 Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства України	23
РОЗДІЛ 2. Оцінка інноваційного розвитку кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В. м. Кривий Ріг	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В. м. Кривий Ріг	34
2.2. Аналіз інноваційного розвитку кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В. м. Кривий Ріг	41
РОЗДІЛ 3. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. м. Кривий Ріг	55
3.1. Характеристика заходів щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. м. Кривий Ріг	55
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів "Дарина" ФОП Абрамов В. В. м. Кривий Ріг	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України супроводжується посиленням конкуренції, розвитком цифрових технологій, зміною потреб споживачів та нестабільністю через воєнний стан. У таких умовах інноваційний розвиток є важливим чинником ефективності та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Інновації сприяють модернізації процесів, покращенню обслуговування, оптимізації витрат і створенню конкурентних переваг.

Інноваційний розвиток підприємства є складним і безперервним процесом, що передбачає пошук, розроблення, впровадження та використання нововведень з метою досягнення економічного, соціального та організаційного ефекту. У наукових дослідженнях інновації розглядаються як основа економічного зростання та рушійна сила розвитку сучасних підприємств. Ефективність функціонування економічних систем безпосередньо пов'язана з інноваційним типом розвитку, в основі якого лежить безперервний процес реалізації нововведень та удосконалення виробничих і управлінських процесів.

Водночас у сучасних умовах інновації охоплюють не лише технічні чи технологічні зміни, а й організаційні, маркетингові, інформаційні та сервісні рішення, що забезпечують адаптацію підприємств до динамічних змін ринкового середовища.

Для підприємств ресторанного господарства інноваційний розвиток важливий через зміну споживчих потреб, технологій і рівня сервісу. Заклади впроваджують CRM-системи, онлайн-бронювання, електронні меню та автоматизований облік. Водночас багато підприємств в Україні мають низький рівень управління інноваціями та цифровою трансформацією.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних напрямів інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах військової агресії та економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів та потреб споживачів. Впровадження інновацій у ресторанному бізнесі сприяє не лише покращенню якості послуг, а й забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження витрат, удосконалення управління персоналом та зміцнення ринкових позицій підприємства. У наукових працях зазначається, що інноваційні технології у ресторанному господарстві є основою конкурентоспроможності закладу та важливим чинником його довгострокового розвитку.

Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій здійснив австрійський економіст Йозеф Шумпетер. Економічна сутність поняття «інновація» стала предметом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких Боняр С. М., Аляб'єва О. М., Меркулов І. В., Смесова В. Л., Іщенко І. О., Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. та інші. Значну увагу питанням впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанної сфери приділено у працях сучасних українських учених

Вдовічена О. Г., Паламарек К. В., Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва, Влащенко Н. М., Грановська В., Крикунова В., Морозова О., Кацемір Я., Волощук В., Дишкантюк О., Коваленко Л., Шелеметєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Компанець К., Антонюк І., Медведєва А. та інші.

Практичне значення інноваційного розвитку для підприємств ресторанного господарства особливо важливе в умовах економічної нестабільності та динамічного ринку. Підприємства мають впроваджувати нові технології та формувати систему управління інноваціями для забезпечення адаптивності й ефективності. Інноваційна активність визначає здатність створювати конкурентні переваги, модернізувати діяльність і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства в сучасних умовах індустрії гостинності України.

Предметом дослідження є напрями удосконалення інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних напрямів розвитку закладу ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, пов'язаних із дослідженням теоретичних засад інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства, аналізом сучасного стану та тенденцій розвитку галузі, оцінюванням інноваційного потенціалу підприємства, визначенням проблем та резервів розвитку, а також обґрунтуванням доцільності впровадження інноваційних рішень у діяльність кафе «Дарина», для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- Дослідити теоретичні засади інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства та визначити його економічну сутність.
- Розглянути методичні підходи до аналізу інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства.
- Проаналізувати сучасний стан та основні проблеми інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства України.
- Надати організаційно-економічну характеристику кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В.
- Провести оцінку та аналіз інноваційного розвитку кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В.
- Обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного та структурно-функціонального аналізу, порівняння, SWOT- та PEST-аналізу, фінансово-економічного аналізу, а також графічні й табличні методи обробки інформації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчально-методичні джерела, матеріали періодичних видань, статистичні дані, нормативно-правові акти, а також результати аналізу діяльності кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення інноваційної діяльності підприємства, підвищення ефективності управління, якості обслуговування та конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Наукова новизна роботи полягає у аналізі інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. та розробці напрямів його удосконалення.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що відображають логічну послідовність викладу матеріалу від теоретичного обґрунтування до практичних рекомендацій щодо удосконалення інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Економічна сутність інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства

Сучасні підприємства сфери обслуговування стикаються з низкою складних викликів, серед яких ключовим є необхідність постійного вдосконалення та адаптації до швидко змінних вимог споживачів і технологічного прогресу. Інноваційні технології в цій сфері виступають важливим інструментом для формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку [1].

Передусім, інноваційні технології в сфері обслуговування охоплюють широкий спектр рішень: від автоматизації процесів замовлення й управління закладом до впровадження інтерактивних меню та цифрових сервісів, що покращують досвід клієнтів. Одним із ключових напрямів їх використання є підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів [1].

Наприклад, впровадження систем управління підприємством дозволяє оптимізувати прийом замовлень, облік клієнтів і контроль ресурсів. Крім того, інновації сприяють залученню нових відвідувачів і утриманню постійних клієнтів через розвиток мобільних застосунків та онлайн-сервісів [1].

Також важливим є підвищення якості обслуговування завдяки персоналізації. Сучасні технології дають змогу аналізувати вподобання клієнтів і формувати індивідуальні пропозиції, що підсилює рівень сервісу [1].

Загалом, інноваційні технології в сфері обслуговування є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, покращення якості сервісу та зручності для клієнтів у сучасних умовах [1].

Розвиток теорії інновацій пов'язаний із формуванням системного та еволюційного підходів, у межах яких інновація визначається як процес перетворення знань на економічно значущий результат. У міжнародній практиці поширеним є трактування інновації, закріплене в Oslo Manual, відповідно до якого інновація — це впровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту (товару чи послуги), процесу, методу маркетингу або організаційного методу в діловій практиці, організації робочого місця чи зовнішніх зв'язках. Такий підхід акцентує увагу на прикладному характері інновації, її комерціалізації та практичному використанні у господарській діяльності [2].

Сутність інновації полягає у створенні нових або вдосконалених товарів, послуг, технологій, методів організації виробництва чи управління, які забезпечують підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства [1; 2; 3].

У науковій літературі виділяють кілька підходів до трактування інновації. Ринковий підхід акцентує увагу на реагуванні на існуючий попит і вдосконаленні продукції відповідно до потреб споживачів [1].

Виробничий підхід пов'язує інновації з використанням нових технологій та організаційних рішень у процесі виробництва [1].

Радикальний підхід наголошує на створенні принципово нових продуктів і навіть нових ринків [1].

Теорія інновацій має тривалий історичний розвиток. Її основи були закладені у працях М. Туган-Барановського, М. Кондратьєва та Й. Шумпетера, які досліджували циклічність економічного розвитку та роль нововведень у забезпеченні економічного зростання [3]. Надалі концепція інновацій еволюціонувала у напрямі формування національних та регіональних інноваційних систем. Одночасно змінювалися й моделі інноваційного процесу. Перші моделі мали лінійний характер і базувалися або на технологічному поштовху, або на ринковому попиті. Проте сучасні дослідження доводять, що інноваційний процес є значно складнішим і передбачає постійну взаємодію між різними учасниками — підприємствами, науковими установами, державою та споживачами [3].

Саме тому сучасні моделі інноваційного розвитку ґрунтуються на принципах інтегрованості, відкритості та мережевої взаємодії

Одним із ключових сучасних підходів є концепція інноваційних екосистем. Інноваційна екосистема розглядається як відкрите динамічне середовище, у межах якого взаємодіють організації, інститути, підприємства та люди з метою створення, поширення й використання інновацій [2].

У науковій літературі виокремлюють різні типи таких екосистем: навколо фокальної компанії, інновації, платформи або певного територіального середовища [2]. Ефективність функціонування екосистеми визначається не лише наявністю ресурсів, а й якістю комунікації між її учасниками.

Важливе місце в сучасній економічній теорії займає також поняття інноваційного потенціалу. Під ним розуміють здатність підприємства або організації здійснювати інноваційну діяльність за умови наявності необхідних ресурсів — фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних. Інноваційний потенціал визначає готовність суб'єкта господарювання до впровадження нововведень і виступає важливим чинником довгострокового розвитку.

У сучасній економічній теорії інновація розглядається не просто як нова ідея чи винахід, а як результат цілеспрямованого процесу, який забезпечує економічний і соціальний ефект. Еволюція теорії інновацій свідчить про перехід від простих лінійних моделей до складних мережевих та екосистемних підходів, де вирішальне значення мають взаємодія учасників, інституційне середовище та рівень інноваційного потенціалу.

У сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його

конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового функціонування. Розвиток ринкових відносин, глобалізаційні процеси та зростання ролі знань у виробництві обумовлюють необхідність постійного оновлення діяльності підприємств, упровадження нових технологій, продуктів і методів управління. Саме інноваційна активність дедалі частіше розглядається як основне джерело економічного зростання як на рівні окремого підприємства, так і на рівні держави [4; 5].

Інноваційний розвиток підприємства трактується як безперервний процес пошуку, створення, впровадження та комерціалізації нововведень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та отримання конкурентних переваг. Він охоплює не лише технічні або технологічні зміни, а й удосконалення організаційної структури, системи управління, методів мотивації персоналу та бізнес-процесів. У науковій літературі інноваційний розвиток також розглядається як кінцевий результат науково-технічної діяльності, що забезпечує реалізацію науково-технічного прогресу та сприяє формуванню економіки знань [4].

Сутність інноваційного розвитку проявляється у кількох основних напрямках.

По-перше, це продуктові інновації, пов'язані зі створенням нових або вдосконалених товарів і послуг, які дають змогу підприємству збільшувати доходи та розширювати ринкову частку [7].

По-друге, важливе значення мають технологічні інновації, що передбачають упровадження сучасних технологій, цифровізації та автоматизації виробництва. Такі зміни сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції та покращенню якості виробничих процесів [7].

По-третє, інноваційний розвиток включає організаційні інновації, які стосуються нових форм управління, моделей бізнесу та систем організації праці, що забезпечують гнучкість і стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [7].

Особливе значення інноваційний розвиток має для формування конкурентних переваг підприємства. Завдяки інноваціям підприємства можуть оновлювати асортимент продукції, підвищувати її якість, ефективніше задовольняти потреби споживачів та адаптуватися до змін ринкового середовища. Інноваційна діяльність також сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства, оскільки дозволяє зменшити залежність від кризових явищ, підвищити фінансову стійкість і забезпечити стабільність функціонування [4].

На макроекономічному рівні інноваційний розвиток підприємств є важливим чинником структурної модернізації економіки та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності. Інноваційна активність визначає темпи технологічних змін, формує нові технологічні уклади та забезпечує перехід до економіки знань [6].

Дослідження показують, що держави з високим рівнем інноваційної активності характеризуються вищими доходами населення, кращими умовами життя та більш стійкими позиціями у глобальних рейтингах конкурентоспроможності. Окрім цього, інновації широко застосовуються урядами як інструмент подолання кризових явищ і стимулювання економічного зростання.

Ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать інноваційний потенціал підприємства, кадрове забезпечення, система мотивації працівників, організаційна культура та наявність сприятливого інноваційного середовища [6].

Серед зовнішніх факторів важливу роль відіграють державна інноваційна політика, податкова підтримка, доступ до фінансових ресурсів, захист прав інтелектуальної власності та участь підприємств у національних і регіональних інноваційних екосистемах [6].

Інноваційний розвиток підприємства є стратегічно важливим напрямом його функціонування, що забезпечує оновлення всіх сфер діяльності, створення доданої вартості та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасній економіці інновації виступають основою економічного зростання, структурної модернізації та інтеграції у глобальний інноваційний простір.

У сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток виступає одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Посилення глобальної конкуренції, швидкі технологічні зміни та зростання вимог споживачів обумовлюють необхідність постійного оновлення продукції, технологій і методів управління. Саме інноваційна активність дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий економічний розвиток [8].

Одним із основних механізмів впливу інновацій на конкурентоспроможність є підвищення якості продукції та оновлення асортименту. Упровадження нових технологій, сучасних методів організації виробництва та використання інноваційних ресурсів сприяє створенню продукції з кращими споживчими характеристиками, що дозволяє підприємству виходити на нові ринки та зміцнювати свої ринкові позиції [8].

Інновації також забезпечують можливість диференціації товарів і послуг, що є важливим фактором конкурентної боротьби в умовах насиченого ринку.

Важливу роль інноваційний розвиток відіграє у формуванні стійких конкурентних переваг. Технологічні інновації, на відміну від короткострокових маркетингових заходів, складно швидко скопіювати або імітувати конкурентам. Саме тому вони здатні забезпечувати підприємству додаткові джерела доходу та підтримувати його конкурентні позиції протягом тривалого часу [8].

Інновації сприяють не лише збільшенню прибутковості, а й формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів.

Інноваційний розвиток безпосередньо впливає й на економічну безпеку підприємства. Активна інноваційна діяльність дозволяє ефективніше реагувати на зовнішні загрози, зменшувати залежність від кризових явищ та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У сучасній економіці підприємства, які не впроваджують інновації, поступово втрачають конкурентоспроможність через застарілість технологічної бази, низьку продуктивність праці та зниження якості продукції. Пасивна інноваційна політика може призвести до втрати ринкових позицій і скорочення прибутковості підприємства.

Суттєве значення для забезпечення конкурентоспроможності має стратегічне управління інноваційним розвитком. Дослідники наголошують, що саме гнучкі інноваційні стратегії, які охоплюють процеси створення, виробництва та комерціалізації нововведень, формують основу довгострокового успіху підприємства.

Високий рівень інноваційної активності пов'язаний із наявністю достатніх ресурсів, професійних компетенцій персоналу та ефективної системи управління інноваціями.

Особливо важливим чинником виступає кадровий потенціал підприємства, адже професійний розвиток працівників та їх здатність до генерації нових ідей визначають ефективність впровадження інноваційних рішень.

Інноваційний розвиток підприємств має тісний зв'язок із загальним рівнем конкурентоспроможності національної економіки. Дослідження свідчать, що країни з високою інноваційною активністю підприємств характеризуються вищими темпами економічного зростання, кращими показниками ВВП на душу населення та більшою інвестиційною привабливістю. Значну роль у цьому процесі відіграє державна підтримка інноваційної діяльності, розвиток науково-дослідної бази, фінансування інноваційних проєктів і створення сучасної інфраструктури [8].

Інноваційний розвиток ресторанного підприємства можна визначити як процес впровадження інновацій — новостворених або вдосконалених конкурентоспроможних технологій, продукції, послуг, а також організаційно-технічних рішень (виробничого, адміністративного чи комерційного характеру), що істотно покращують структуру та якість виробництва. Цей процес спрямований на використання та комерціалізацію результатів досліджень для випуску на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг, що базується на системному підході та дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, отримати додатковий прибуток, розширити продуктову лінію та вдосконалити роботу служб [9].

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності інновації у ресторанному господарстві охоплюють не лише вдосконалення технології приготування страв, а й трансформацію сервісу, управління якістю та взаємодії зі споживачами. Підприємства ресторанного бізнесу дедалі активніше впроваджують цифрові технології, персоналізовані форми обслуговування та нові моделі комунікації з клієнтами. Саме інновації у сфері послуг і споживчого досвіду сьогодні визначають конкурентоспроможність закладів, формують лояльність гостей та забезпечують стійкий розвиток підприємств [11].

У сучасних умовах ресторанний бізнес виступає як динамічна галузь, що потребує постійної адаптації до змін споживчих уподобань та глобальних викликів. Ключовими інноваційними трендами, які формують конкурентоспроможність закладів, є посилення персоналізація пропозицій, спрямована на задоволення індивідуальних потреб клієнтів, та активне створення унікального споживчого досвіду через інтерактивні формати обслуговування. Водночас цифровізація стає фундаментальним чинником підвищення ефективності: використання сучасних технологій, від систем автоматизації до мобільних додатків та інструментів діджитал-маркетингу, дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити якість сервісу та забезпечити ефективну комунікацію з цільовою аудиторією [12, с 666-668].

Одним із головних напрямів інноваційного розвитку ресторанного бізнесу є впровадження цифрових технологій. Сучасні ресторани активно використовують QR-меню, мобільні додатки, системи автоматизації замовлень, елементи роботизації та технології Інтернету речей. Такі рішення дозволяють оптимізувати процес обслуговування, скоротити час очікування та підвищити ефективність роботи персоналу. Крім того, цифровізація сприяє збору та аналізу даних по поведінку клієнтів, що створює можливості для персоналізації послуг і вдосконалення маркетингової діяльності.

Важливим аспектом інновацій є розвиток сервісу та підвищення якості обслуговування. Сучасні заклади дедалі більше орієнтуються на індивідуальні потреби споживачів, пропонуючи персоналізовані замовлення, гнучкі формати взаємодії та прозорість процесу обслуговування. Інноваційне управління якістю включає використання CRM- та ERP-систем, цифрового зворотного зв'язку, мобільних сервісів і екологічно орієнтованих практик. Такі інструменти сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів, збільшенню кількості повторних відвідувань та зміцненню репутації закладу.

Дослідження свідчать, що інновації безпосередньо впливають на споживчий досвід і лояльність клієнтів. Продуктові та сервісні інновації у сфері quick service restaurants позитивно впливають на рівень задоволеності гостей, особливо у випадках, коли забезпечується персоналізація замовлень та доступність інформації про процес обслуговування. Інноваційність ресторану також формує емоційне сприйняття закладу та створює memorable dining experience — запам'ятовуваний досвід відвідування ресторану.

Значний вплив на задоволеність клієнтів мають інновації у сфері меню, сервісу та комунікації між персоналом і гостями [12].

Окремої уваги заслуговує розвиток smart-технологій у ресторанному бізнесі. Smart-ресторани формують нову модель сервісу, яка поєднує цифрові інструменти з елементами традиційного обслуговування. Використання QR-меню, автоматизованих систем приймання замовлень та інтерактивних сервісів підвищує швидкість і зручність обслуговування. Однак сучасні дослідження підкреслюють, що технології не повинні повністю замінювати людську взаємодію. Найвищий рівень задоволеності споживачів забезпечують саме людиноорієнтовані інновації, у яких технології виконують допоміжну функцію та підсилюють якість сервісу [13].

Водночас впровадження інновацій у ресторанному господарстві супроводжується певними труднощами. Серед основних бар'єрів виділяють опір персоналу змінам, недостатню цифрову компетентність працівників, обмежені фінансові ресурси та нерозуміння важливості системного управління якістю. Крім того, технологічні інновації змінюють традиційні формати взаємодії зі споживачами та створюють нові ризики для підтримання стабільної якості послуг. Незважаючи на це, інноваційні рішення відкривають широкі можливості для розвитку ресторанного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

Сучасна концепція інновацій у сфері гостинності значною мірою базується на ко-створенні цінності разом зі споживачами. Гості дедалі частіше виступають не лише споживачами послуг, а й активними учасниками процесу формування інновацій. Онлайн-відгуки, оцінювання сервісу, участь у вдосконаленні customer journey та реакція на нові елементи меню дозволяють підприємствам адаптувати свої послуги до потреб клієнтів. У результаті інновації у ресторанному бізнесі розглядаються як механізм створення цінності одночасно для споживача, підприємства та суспільства загалом.

В умовах тривалої економічної нестабільності та специфічних викликів воєнного стану, здатність закладу ресторанного господарства (ЗРГ) до оперативного оновлення бізнес-процесів стає визначальним фактором його життєздатності. Інноваційна діяльність у цьому контексті розглядається не лише як засіб технологічного оновлення, а як комплексний стратегічний інструмент, що дозволяє адаптувати діяльність закладу до обмежених ресурсів та мінливого попиту. Логічну послідовність трансформації ресурсного потенціалу ЗРГ у стійкі конкурентні переваги через механізм інноваційного розвитку відображено на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 - Алгоритм інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства, як чинник підвищення його конкурентоспроможності та економічної ефективності в сучасних умовах України
Джерело: сформовано авторкою на основі [10].

Економічна ефективність інноваційного розвитку проявляється через вплив на основні фінансово-економічні показники діяльності. Запровадження енергоощадного обладнання, автоматизованих систем обліку та контролю витрат дозволяє знизити собівартість продукції та оптимізувати структуру витрат. У воєнний період, коли ресурси є обмеженими, особливого значення набуває раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів, що забезпечує збереження рентабельності навіть за умов зменшення обсягів реалізації.

Інноваційний розвиток також сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства. Диверсифікація напрямів діяльності, наприклад поєднання стаціонарного обслуговування з кейтерингом або співпраця з волонтерськими організаціями, дозволяє формувати альтернативні джерела доходів. Такий підхід знижує ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, та забезпечує більш рівномірний розподіл фінансових потоків.

Отже, в сучасних умовах України інноваційний розвиток закладу ресторанного господарства є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності та економічної ефективності. Він забезпечує адаптивність підприємства до воєнних викликів, оптимізацію витрат, диверсифікацію доходів, зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових передумов для стійкого функціонування та розвитку.

1.2 Методичні підходи до аналізу інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства

Інноваційний розвиток закладів ресторанного господарства в сучасних умовах є однією з основних передумов забезпечення їх конкурентоспроможності, економічної стійкості та ефективного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Сфера ресторанного господарства України зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, змін споживчих потреб, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів та кризових явищ. У таких умовах саме інновації стають важливим чинником адаптації підприємств до нових економічних реалій і засобом формування довгострокових конкурентних переваг [16; 17].

Інноваційний розвиток ресторанного підприємства слід розглядати як безперервний процес оновлення технологій, продуктів, методів управління, маркетингових інструментів та організаційних механізмів, спрямований на підвищення ефективності діяльності й задоволення потреб споживачів. Особливістю інновацій у ресторанному господарстві є їх комплексний характер, оскільки вони охоплюють не лише виробництво кулінарної продукції, але й сервіс, атмосферу закладу, цифрову комунікацію з клієнтами та організацію обслуговування [14].

У сучасній індустрії гостинності особливого значення набувають концепції, орієнтовані на формування унікального клієнтського досвіду. Заклади ресторанного господарства активно впроваджують інноваційні формати діяльності, серед яких популярності набувають концепції «slow-food», «farm-to-table», тематичні ресторани, гастрономічні простори, заклади здорового харчування та ресторани з елементами інтерактивного сервісу. Подібні інновації дозволяють не лише диференціювати ресторан на ринку, але й формувати емоційний зв'язок зі споживачем, що позитивно впливає на рівень його лояльності.

Важливою складовою інноваційного розвитку є цифровізація ресторанного бізнесу. Використання сучасних інформаційних технологій суттєво змінює підходи до організації діяльності закладів ресторанного господарства. Сьогодні цифрові технології застосовуються у сфері онлайн-бронювання столиків, автоматизації процесів обліку, управління персоналом, контролю складських запасів, електронного документообігу та комунікації зі споживачами. Значного поширення набули CRM-системи, ERP-системи, BAS-програми, електронні меню, мобільні додатки та сервіси доставки їжі [17].

Цифрові канали комунікації стали одним із ключових інструментів просування ресторанних послуг. Соціальні мережі, офіційні вебсайти, мобільні застосунки та платформи онлайн-відгуків формують інформаційне середовище ресторанного підприємства та впливають на репутацію закладу. У сучасних умовах цифровий імідж ресторану безпосередньо впливає на

споживчу поведінку клієнтів і здатність підприємства утримувати конкурентні позиції на ринку.

Значний вплив на розвиток інноваційних процесів у ресторанному господарстві мали кризові явища останніх років, зокрема пандемія COVID-19. Пандемія спричинила масштабні зміни у функціонуванні закладів ресторанного господарства, що зумовило необхідність оперативного впровадження нових форм організації діяльності. Саме в цей період особливого розвитку набули сервіси доставки готових страв, безконтактні технології обслуговування, електронні системи замовлень та цифрові платформи взаємодії з клієнтами. Крім того, підприємства були змушені переорієнтовувати власні бізнес-моделі відповідно до нових вимог безпеки та змін споживчої поведінки.

Суттєво змінюються й пріоритети споживачів ресторанних послуг. Сучасний клієнт орієнтується не лише на якість продукції, але й на екологічність виробництва, безпечність харчування, емоційну складову сервісу та соціальну відповідальність підприємства. У зв'язку з цим у ресторанному господарстві активно розвиваються екологічні інновації, які передбачають використання органічної сировини, зменшення харчових відходів, сортування сміття, застосування енергоощадних технологій та екологічного пакування. Подібні підходи сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості.

Інноваційний розвиток ресторанного підприємства потребує системного підходу до управління. У межах системного підходу ресторан розглядається як відкрита соціально-економічна система, у якій взаємодіють матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні та технологічні ресурси. Ефективність інноваційної діяльності залежить від узгодженості всіх елементів системи та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [16; 17].

Системний підхід до інноваційного розвитку ґрунтується на принципах системності, комплексності, адаптивності, динамічності та стратегічної спрямованості. Принцип системності передбачає узгодженість усіх підсистем ресторанного підприємства в процесі реалізації інновацій. Принцип комплексності полягає у поєднанні продуктових, технологічних, маркетингових та організаційних інновацій. Адаптивність забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, економічної ситуації та поведінки споживачів. Динамічність означає безперервність інноваційного процесу, а стратегічна спрямованість передбачає орієнтацію інновацій на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства [16; 17].

Особливе значення в сучасних умовах має стратегічне управління інноваційним розвитком закладів ресторанного господарства. Формування інноваційної стратегії передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, оцінювання інноваційного потенціалу, прогнозування ринкових тенденцій та розроблення заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія повинна бути інтегрованою складовою загальної стратегії підприємства та враховувати особливості його ресурсного забезпечення, ринкової позиції та цільової аудиторії [16].

Для оцінювання ефективності інноваційного розвитку ресторанних підприємств використовується система показників, яка охоплює ресурсні, технологічні, організаційні та економічні індикатори. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити рівень інноваційної активності підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Приклади індикаторів інноваційного розвитку ресторанного закладу було зведено до таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Приклади індикаторів інноваційного розвитку ресторанного закладу

Група індикаторів	Приклади показників
Ресурсні	Частка витрат на інновації; рівень ІТ-кваліфікації персоналу; обсяг інвестицій в інноваційні проєкти
Технологічні	Наявність ERP- та CRM-систем; рівень автоматизації виробництва; частка цифрових каналів продажу
Організаційні	Наявність інноваційної стратегії; використання цифрового маркетингу; впровадження нових форматів обслуговування
Економічні	Рентабельність діяльності; приріст доходів від інновацій; показники конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторкою на основі [14; 16; 17; 18].

Ресурсні індикатори характеризують рівень забезпечення підприємства фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами, необхідними для реалізації інноваційної діяльності. До цієї групи показників належать обсяги інвестицій в інновації, рівень кваліфікації персоналу, частка працівників, залучених до інноваційних процесів, а також забезпеченість сучасними інформаційними ресурсами та програмним забезпеченням.

Технологічні індикатори відображають ступінь упровадження сучасних технологій у діяльність ресторанного підприємства. До них належать рівень автоматизації виробничих процесів, використання спеціалізованих програм управління рестораном, наявність онлайн-сервісів для клієнтів, електронних систем бронювання, цифрових платформ доставки продукції та сучасного кухонного обладнання [16].

Організаційні індикатори характеризують ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства. Вони включають наявність інноваційної стратегії, рівень розвитку корпоративної культури, використання сучасних методів менеджменту, впровадження нових форматів обслуговування та ефективність внутрішньої комунікації між структурними підрозділами підприємства [17].

Економічні індикатори дозволяють оцінити фінансові результати інноваційної діяльності. До них належать рівень рентабельності, приріст доходів від упровадження інновацій, обсяг реалізації інноваційної продукції, показники конкурентоспроможності, продуктивності праці та інвестиційної привабливості підприємства [16].

Комплексне використання зазначених індикаторів дозволяє формувати інтегральну оцінку інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства, визначати сильні та слабкі сторони його діяльності, а також розробляти ефективні управлінські рішення щодо підвищення рівня інноваційності підприємства.

Інноваційний розвиток закладів ресторанного господарства є необхідною умовою забезпечення їх ефективного функціонування та конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Вплив цифровізації, зміни споживчих потреб, екологізація бізнесу та кризові явища формують нові вимоги до діяльності ресторанних підприємств і стимулюють активне впровадження інновацій у всі сфери їх функціонування. Системний і стратегічний підходи до управління інноваційною діяльністю дозволяють забезпечити адаптивність підприємств до змін ринкового середовища, підвищити якість послуг та сформувати стійкі конкурентні переваги. Водночас використання комплексної системи індикаторів інноваційного розвитку створює підґрунтя для ефективного оцінювання результативності інноваційної діяльності та обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого розвитку закладів ресторанного господарства України [18].

У сучасних умовах цифровізації, постпандемічних трансформацій та високої динаміки ринкового середовища інноваційний розвиток малих закладів ресторанного господарства є ключовою передумовою їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Дослідження у сфері готельно-ресторанного бізнесу доводять, що саме системне використання аналітичних інструментів дає змогу поєднати якість сервісу, інновації та економічну результативність у єдину логіку управлінських рішень [19].

SWOT-аналіз у контексті інноваційного розвитку малих підприємств ресторанного господарства виступає базовим інструментом ідентифікації внутрішнього інноваційного потенціалу та уразливостей. На прикладі інноваційного управління якістю в ресторанах Одеського регіону SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні сторони у вигляді гнучкості реагування на потреби гостей, можливостей цифрового моніторингу сервісу та інтеграції екологічних практик, а також слабкі сторони – дефіцит фінансових ресурсів, низький рівень цифрової компетентності персоналу й відсутність системності у впровадженні інновацій [19].

Аналогічно, SWOT-аналіз готельно-ресторанного підприємства “Рассо Boutique Hotel” дав змогу поєднати характеристику продуктово-технологічних інновацій із виявленням кадрових та організаційних проблем, що безпосередньо обмежують реалізацію інноваційної стратегії [20].

SWOT-аналіз поєднує оцінку ресурсної бази, організаційного потенціалу та позиції на ринку, формуючи основу для подальшого планування інноваційних проєктів.

PEST-аналіз є комплементарним до SWOT інструментом, який забезпечує цілісну характеристику впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток ресторанного підприємства. Дослідження готельно-ресторанного бізнесу демонструє, що використання PEST-аналізу з акцентом на технологічні, економічні та соціальні фактори дозволяє виявити тренди цифровізації, зміни споживчої поведінки та посилення вимог до якості й безпеки послуг [20].

Саме через PEST-аналіз узагальнюються впливи державного регулювання, рівня доходів населення, інновацій у сфері онлайн-замовлень, платіжних рішень, маркетингових платформ, що формують можливості й загрози для малого ресторанного бізнесу [20].

У поєднанні зі SWOT це створює методичну основу для побудови адаптивних інноваційних стратегій, які враховують як внутрішні сильні сторони підприємства, так і нестабільність зовнішнього середовища української індустрії гостинності.

Інтегральна оцінка інноваційного розвитку малого підприємства ресторанного господарства дозволяє узагальнити окремі показники в єдиний індикатор ефективності управління. У сфері готельно-ресторанного бізнесу застосовуються підходи до комплексного оцінювання результативності фінансового менеджменту на основі власних витрат, які поєднують систему показників діяльності підприємства та експертне визначення їх значущості.

Такий інтегральний індикатор можна адаптувати до завдань інноваційного розвитку, включивши до нього, поряд із традиційними фінансовими коефіцієнтами, показники цифрової зрілості, якості сервісу, інноваційної активності та сталого розвитку.

У ширшому контексті теорії інноваційних проєктів інтегральний підхід застосовується до розрахунку очікуваного сукупного економічного ефекту за кількома сценаріями, що дозволяє поєднувати кількісні та якісні ефекти, економічні та соціальні результати, а також працювати за умов невизначеності, характерної для української економіки.

Для малого ресторану це означає можливість порівняння альтернативних інноваційних рішень (наприклад, впровадження ERP-системи, мобільного застосунку чи концепції zero-waste) на основі єдиного інтегрального критерію доцільності.

Фінансовий аналіз у дослідженні інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства забезпечує оцінку економічної ефективності впроваджених інновацій та стійкості підприємства. Приклад упровадження інноваційної моделі управління якістю в ресторанах Одеської області показує, що системні інновації можуть супроводжуватися зростанням виручки, скороченням втрат і підвищенням повторних замовлень, що фіксується саме через фінансові показники [19].

Поглиблений фінансовий аналіз, доповнений інтегральною оцінкою ефективності фінансового менеджменту, дає змогу простежити динаміку рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та бізнес-активності підприємства до і після впровадження інновацій.

У роботах, присвячених інтегрованим моделям оцінювання результативності підприємств в умовах цифровізації, підкреслюється необхідність поєднання аналізу майнового стану, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності з урахуванням інноваційних ризиків, що дозволяє зробити висновки не лише про поточну ефективність, а й про перспективи розвитку бізнесу [21].

Поетапний алгоритм аналізу інноваційного розвитку малого закладу ресторанного господарства може бути сформований на основі поєднання розглянутих методичних підходів та емпіричних досліджень інновацій у ресторанному бізнесі. Першим етапом виступає аналіз зовнішнього середовища засобами PEST, де ідентифікуються політико-правові, економічні, соціальні та технологічні фактори, включаючи наслідки кризових явищ, зміни у туристичних потоках, розвиток онлайн-каналів збуту та державні програми підтримки [19; 20].

Другим етапом є оцінювання внутрішньої ресурсної бази та інноваційного потенціалу за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє систематизувати кадрові, технологічні, організаційні та маркетингові ресурси, виявити сильні сторони (гнучкість, близькість до споживача, готовність до цифрових інновацій) і слабкості (обмеженість фінансів, нестача кваліфікованого персоналу, фрагментарне розуміння якості) [19; 20].

Третім етапом є безпосереднє дослідження впроваджених інновацій – продуктових, процесних, маркетингових, організаційних – з урахуванням їх впливу на якість сервісу, лояльність гостей та операційну ефективність; емпіричні роботи демонструють, що інновації в сервісі та підвищення емпатії персоналу тісно пов'язані з показниками виживання та розміру малих ресторанних підприємств [19; 20].

Наступним етапом алгоритму є фінансово-економічний аналіз результатів інноваційного розвитку, який передбачає розрахунок системи фінансових коефіцієнтів, динаміки виручки, витрат, рентабельності, а також застосування інтегральної оцінки ефективності фінансового управління [19].

У цей блок доцільно включити й елементи аналізу “вигоди–витрати” (cost–benefit), апробовані в дослідженнях запуску ресторанних проєктів, де враховується не лише фінансова окупність, а й ефекти від екологічних та організаційних інновацій.

Завершальним етапом алгоритму є формування рекомендацій щодо подальшого інноваційного розвитку, що спираються на синтез результатів SWOT- і PEST-аналізу, інтегральної та фінансової оцінки. Дослідження інноваційних стратегій у готельно-ресторанному бізнесі показують, що найбільш результативними є комплексні стратегії, які одночасно поєднують

технологічні й нетехнологічні інновації, розвиток цифрового сервісу, гнучкі методології управління проєктами та орієнтацію на сталий розвиток [19].

З огляду на специфіку індустрії гостинності України доцільність використання зазначених методичних підходів для малого підприємства ресторанного господарства є особливо високою. Фрагментарність підходів до управління якістю та інноваціями, що зафіксована у значної частини малих і середніх ресторанів, вимагає переходу до інтегрованих систем аналізу та планування, які виходять за межі суто технологічного контролю й охоплюють гостьовий досвід, цифрові інструменти та сталий розвиток [19].

Інтегральні моделі оцінювання результативності підприємств, адаптовані до умов економіки знань, цифровізації та інноваційного підприємництва, дозволяють українським закладам ресторанного господарства вибудовувати системне бачення фінансового стану, ризиків і можливостей зростання.

У поєднанні зі SWOT- і PEST-аналізом, а також фінансово-економічними розрахунками, ці методи формують цілісну методичну базу для прийняття управлінських рішень щодо інновацій, що є критично важливим для виживання, адаптації до шоків і формування довгострокових конкурентних переваг малих закладів ресторанного господарства в сучасних умовах функціонування індустрії гостинності України [21].

1.3 Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства України

Сучасний стан інноваційного розвитку українських закладів ресторанного господарства формується під впливом економічної нестабільності, воєнних загроз, наслідків пандемії COVID-19 та прискореної цифровізації. У цих умовах інновації стають ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності, адаптації до криз та підвищення ефективності діяльності підприємств [22].

Економічна турбулентність, пандемія й воєнні загрози зумовили різке падіння обсягів виручки, втрату до 58–81 % обороту у малих та середніх ресторанах, скорочення зайнятості, закриття частини закладів, особливо уразливих до карантинних та безпекових обмежень [22].

Разом з тим, дослідження відзначають зростання значення стратегічної гнучкості, диверсифікації бізнесу, формування антикризових моделей розвитку та переорієнтації на нові формати обслуговування, що поєднують офлайн-та онлайн-канали, зокрема шляхом посилення клієнтоорієнтації, сервісного менеджменту та використання CRM-систем для підтримання лояльності споживачів [22].

Цифровізація розглядається як базова передумова адаптації до викликів: упровадження електронного бізнесу й цифрових платформ сприяє збереженню доходів під час криз та розширенню ринків збуту, особливо для

компаній, що здатні інвестувати в IT-рішення й ефективно управляти ліквідністю [18].

В умовах воєнного стану цифрові технології та креативні індустрії набувають особливої важливості як засіб підтримання економічної активності, трансформації бізнес-моделей і посилення взаємодії з цільовими аудиторіями як всередині країни, так і за її межами.

Сучасний етап розвитку ресторанного господарства України характеризується також інтенсивними структурними перетвореннями ринку. З одного боку, виявляються хронічні проблеми — слабка матеріально-технічна база, недостатній рівень сервісу, відставання від міжнародних стандартів гостинності, що обмежує конкурентні позиції в туристичному просторі.

З іншого боку, спостерігається активний пошук нових форматів закладів («slow-food», «farm-to-table», моно-ресторани, креативні концепції здорового харчування), які поєднують інноваційні технології виробництва з орієнтацією на екологічність, локальність та індивідуалізацію пропозиції, що створює додаткову соціально-економічну цінність і підсилює привабливість вітчизняного ресторанного бізнесу.

У цьому контексті інтеграція прогресивних інформаційних технологій, інноваційних форматів обслуговування й глибокої роботи з клієнтським досвідом розглядається як необхідна умова переходу від виживання до стійкого інноваційного розвитку галузі.

Приклади цифрових і антикризових інновацій та їх вплив на ефективність зведено до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 — Вплив цифрових і антикризових інновацій на ефективність закладів ресторанного господарства.

Напрямок інновацій	Коротка сутність	Очікуваний ефект
Е-business та онлайн-платформи	Продажі, бронювання, комунікація через інтернет-канали	Підтримання доходів, розширення ринку, зниження чутливості до локальних обмежень
CRM, цифровий маркетинг, соцмережі	Управління клієнтським досвідом, таргетовані комунікації, формування лояльності	Зростання задоволеності, частоти візитів, ефективності просування
Інноваційні формати закладів і технології виробництва	Нові концепції меню, здорове харчування, автоматизоване обладнання	Підвищення якості, скорочення витрат часу і ресурсів, конкурентні переваги
Цифрова трансформація управління	Інтегровані інформаційні системи, автоматизація процесів, мережеві рішення	Оптимізація витрат, підвищення гнучкості, стійкість до криз

Джерело: сформовано авторкою на основі [18; 23; 24; 25; 26; 27].

Виробничі процеси у закладах ресторанного господарства дедалі частіше ґрунтуються на впровадженні інноваційних технологій, спрямованих на скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення якості продукції та зростання економічної ефективності. Дослідження підкреслюють важливість модернізації технологій приготування страв, використання автоматизованого обладнання та нових методів обробки сировини, які змінюють біохімічні властивості продуктів, забезпечуючи стабільну якість і відповідність сучасним вимогам здорового харчування.

Запровадження нових видів продукції та технологій їх виробництва безпосередньо сприяє зменшенню трудомісткості, енергоспоживання та втрат сировини, що є особливо важливим в умовах підвищення вартості ресурсів і ускладнення логістичних ланцюгів.

Спростити та здешевити виробничі процеси дозволяє і глибша автоматизація за допомогою програмно-керованих апаратних комплексів. Системи автоматизованого приготування, теплового оброблення, охолодження та зберігання продукції, інтегровані з цифровими модулями обліку, створюють передумови для прозорого контролю за використанням ресурсів, зниження людського чинника та підвищення технологічної дисципліни [18].

У поєднанні з концепціями «slow food» і «farm-to-table», що передбачають мінімальну обробку локальної сировини, такі технології дають змогу українським закладам одночасно реалізовувати тренд на екологічність і раціональне використання ресурсів. Виробничі інновації стають важливим складником не лише оновлення асортименту продукції, а й загальної стратегії підвищення енергоефективності, скорочення витрат і посилення конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг.

Використання енергоефективного обладнання та альтернативних джерел енергії розглядається в економічній літературі як складова ширшої стратегії «озеленення» бізнес-процесів і цифрової трансформації [18].

Інвестиції в сучасне автоматизоване обладнання, системи керування енергоспоживанням і ресурсоощадні технології пропонуються як шлях одночасного зниження експлуатаційних витрат та підвищення стійкості підприємств до цінових та логістичних шоків, пов'язаних з енергоринками [18].

У проєкції на ресторанне господарство ці підходи означають перехід до обладнання з оптимізованими режимами роботи, більш точним контролем за споживанням електроенергії, газу й води, що стає критичним у періоди дефіциту енергоресурсів і перебоїв у постачанні [18].

Дослідження бізнес-інновацій вказують на доцільність поетапних, інтеграційних проєктів цифровізації й автоматизації, які забезпечують суттєве скорочення трудових витрат впровадження (понад півтора разу) порівняно з комплексними одномоментними трансформаціями [14].

Це дозволяє підприємствам ресторанного сектору поєднувати оновлення парку обладнання, впровадження енергозберігаючих рішень і

цифрових систем управління без критичного навантаження на інвестиційні бюджети, краще адаптуватися до обмеженого доступу до фінансових ресурсів в умовах війни й економічної нестабільності [18].

У ширшому контексті енергоефективність і альтернативна енергетика розглядаються як важливі чинники формування інноваційного, екологічно відповідального іміджу підприємств гостинності, що здатен підвищувати їх привабливість для споживачів і інвесторів [18].

Автоматизація управлінських процесів, розвиток POS-систем і цифрового обліку набули ключового значення для українських закладів ресторанного господарства в умовах загострення конкуренції, криз і цифровізації споживчої поведінки. Дослідження вказують на збільшення ролі спеціалізованого програмного забезпечення й глобальних комп'ютерних мереж для підвищення ефективності розміщення інформації, просування послуг та покращення якості обслуговування клієнтів [18].

POS-системи та інтегровані інформаційні рішення забезпечують автоматизований облік замовлень, контроль розрахунків, облік і рух запасів, що дозволяє зменшити кількість операційних помилок, посилити контроль за витратами й оптимізувати закупівлі [18].

Значну увагу приділено й використанню CRM-систем, завдяки яким підприємства можуть системно збирати й аналізувати дані про поведінку гостей, персоналізувати пропозиції, формувати програми лояльності та підтримувати комунікацію в умовах карантинних і воєнних обмежень [22].

Цифровий маркетинг, включаючи офіційні веб-сайти, сторінки в соціальних мережах, репрезентацію на платформах відгуків, таких як TripAdvisor, стає центральним інструментом управління клієнтським досвідом і каналами збуту, особливо коли фізичний доступ до закладів обмежений.

Досвід цифровізації готельного сектору демонструє, що інтеграція мультимедійних технологій, інтерактивних систем управління подіями й цифрового маркетингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що може бути адаптовано й до ресторанного бізнесу.

У підсумку, автоматизація управління та цифровий облік формують основу для побудови прозорих, керованих бізнес-процесів, які є більш стійкими до шоків і здатними до швидкої адаптації в умовах турбулентного середовища.

Цифрові технології загалом виступають системоутворюючим чинником підвищення ефективності роботи підприємств ресторанного господарства. Їх застосування охоплює не лише маркетингову та комунікаційну складові, але й глибинну трансформацію організаційної культури, бізнес-моделей та логістики постачань.

Дослідження показують, що формування клієнтоорієнтованого, гнучкого й інноваційного типу організаційної культури в Україні відбувається саме під впливом цифрової трансформації, що включає впровадження інформаційних технологій, цифрових екосистем та нових бізнес-моделей [23].

У сфері гостинності це виражається в побудові «замкнутого циклу» управління клієнтським досвідом — від зміцнення конкурентних переваг через підвищення задоволення споживачів і формування лояльності до перетворення клієнтів на адвокатів бренду, які залучають нову аудиторію через цифрові канали комунікації.

Досвід впровадження e-business у країнах Центральної та Східної Європи засвідчує, що використання електронних платформ стає ключовим чинником підтримання результативності бізнесу в періоди криз, а розширення мереж комунікацій із клієнтами позитивно корелює з ефективністю діяльності [24].

Для українських підприємств це означає необхідність активного освоєння цифрових ланцюгів постачань, смарт-логістики й автоматизованих систем планування, які відповідають вимогам «Industry 4.0» і підвищують гнучкість реагування на зміни попиту та перебої в постачанні [18].

Одночасно дослідження виявляють істотний розрив між вимогами цифровізації та фактичним рівнем готовності підприємств, що висуває на передній план завдання інвестування в цифрові компетенції персоналу, управлінську освіту й розвиток інтелектуального потенціалу в мережах інноваційних технологій.

У цілому цифрові технології стають для ресторанного господарства України не лише інструментом оптимізації окремих процесів, а й основою довгострокової стратегії інноваційного розвитку та адаптації до економічної нестабільності, пандемічних і воєнних викликів. Інноваційний розвиток закладів ресторанного господарства України формується на перетині глибоких кризових викликів і прискореної цифрової трансформації. Ефективна відповідь на економічну нестабільність, наслідки пандемії та воєнний стан потребує поєднання виробничих технологічних нововведень, енергоефективних рішень, автоматизації управління, розвитку POS-систем і цифрового маркетингу з формуванням клієнтоорієнтованої, гнучкої організаційної культури. Цифрові технології, інтегровані з інноваційними форматами закладів і сучасною матеріально-технічною базою, виступають ключовим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості українського ресторанного бізнесу в умовах довготривалих турбулентностей.

Сучасний розвиток ресторанного бізнесу в Україні формується під впливом цифрової трансформації, наслідків пандемії COVID-19 та тривалої соціально-економічної кризи. Це зумовлює активне впровадження сервісних та організаційних інновацій, орієнтованих на збереження клієнтського потоку, підвищення лояльності споживачів і забезпечення гнучкості бізнес-моделей.

Розвиток доставки їжі та онлайн-замовлень став ключовою відповіддю на карантинні обмеження: попит на електронну комерцію й доставку стрімко зріс, що активізувало співпрацю ресторанів із платформами Glovo, Uber, «Ракета» та сервісами типу ZAKAZ.UA, які забезпечують багатоканальну

дистрибуцію, персоналізацію покупок і скорочення «останньої милі» доставки [24].

Цей тренд посилюється в умовах воєнного стану, коли онлайн-канали часто залишаються єдиним стабільним каналом збуту [24].

Цифрові сервіси стали невід'ємною складовою клієнтського досвіду: підприємства готельно-ресторанної індустрії впроваджують інтегровану цифрову взаємодію з гостями, орієнтовану на підвищення якості обслуговування, перевищення очікувань і забезпечення зручних форматів комунікації (офіційні сайти, мобільні застосунки, сторінки в соціальних мережах, платформи відгуків).

Впровадження QR-меню та безконтактних платежів відповідає сучасним вимогам безпеки, зменшує кількість фізичних контактів і пришвидшує процес обслуговування, формуючи «цифровий» досвід відвідувача.

CRM-системи та програми лояльності стають основою клієнтоорієнтованого управління: автоматизація збору та аналізу даних про гостей, їхніх уподобань, історії покупок і відгуків дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, здійснювати цільові комунікації та підвищувати рівень задоволеності й лояльності, що особливо важливо в умовах зниження попиту та високої чутливості споживачів до якості сервісу.

Використання мобільних застосунків, Wi-Fi/Bluetooth-ідентифікації та персоналізованих розсилок змінює маркетингову діяльність у напрямі індивідуалізованої взаємодії між закладом і гостем.

Соціальні мережі сьогодні є одним із ключових каналів просування закладів та комунікації з клієнтами. Просування через Instagram і Facebook забезпечує відносно недорогий доступ до цільової аудиторії, оперативне інформування, формування іміджу та управління репутацією. У період пандемії та обмежень саме SMM-інструменти стали основою підтримки попиту, розвитку доставки та впровадження нових форматів сервісу.

Концепція маркетингу в соціальних мережах розглядається як комплекс спеціалізованих онлайн-активностей, спрямованих на зміну споживчих патернів, залучення та утримання аудиторії, підвищення лояльності до бренду закладу [25].

Трансформація форматів діяльності проявляється у диверсифікації сервісних моделей: розвиток dark kitchen, сервісів ready-to-eat і ready-to-cook, розширення кейтерингу та мобільних форматів торгівлі розглядається як інструмент адаптації та забезпечення стійкості бізнесу в умовах скорочення традиційного відвідування.

Диверсифікаційний підхід дозволяє закладам перерозподіляти ризики між різними каналами отримання доходів, посилювати клієнтоорієнтованість через наближення продукту до споживача, розширення асортименту та гнучкість у відповіді на зміну поведінки гостей [18].

Гнучкі моделі управління персоналом базуються на збереженні людського капіталу за одночасного скорочення витрат: практикується

поєднання штатної зайнятості з аутсорсингом логістики, доставки, частини маркетингових та IT-функцій, що відображено у практиці «уберизації» доставок і розвитку партнерських сервісів [27].

Цифрова трансформація організаційної культури спрямована на підвищення адаптивності, клієнтоцентрованості та інноваційності за допомогою розвитку цифрових компетентностей персоналу, інтеграції інформаційних систем і посилення міжфункціональної взаємодії [27].

Сервісні та організаційні інновації в українських закладах ресторанного господарства формують комплексну відповідь на сучасні виклики. Вони поєднують розбудову цифрової інфраструктури (платформи доставки, мобільні застосунки, CRM, безконтактні технології) з трансформацією бізнес-моделей (dark kitchen, кейтеринг, мобільні формати) та переосмисленням управління персоналом у напрямі гнучкості й партнерства.

Сфера ресторанного господарства України перебуває на етапі трансформації, де інновації розглядаються як ключова умова конкурентоспроможності, але їх упровадження стикається з комплексом фінансових, кадрових, інституційних та інфраструктурних бар'єрів.

Пандемія COVID-19, економічна криза та воєнні події додатково загострили вразливість галузі, посиливши потребу в системному стратегічному аналізі, зокрема на основі SWOT-підходу.

Фінансові обмеження інноваційного розвитку ресторанних закладів виявляються у слабкій матеріально-технічній базі, потребі реконструкції або нового будівництва сучасних об'єктів, дефіциті інвестицій та низькій інноваційній активності підприємств. Ресторанний бізнес потребує постійних інвестицій для оновлення фондів, впровадження нових технологій та відповідності міжнародним стандартам, однак політична й економічна нестабільність, девальвація та фінансові кризи знижують інвестиційну привабливість і ускладнюють доступ до кредитних ресурсів. Висока вартість сучасного обладнання, автоматизованих технологій, спеціалізованого програмного забезпечення, а також зростання цін на енергоносії прямо скорочують можливості для технологічних інновацій, змушуючи підприємства працювати на застарілій базі та підвищувати ціни, що в умовах низької купівельної спроможності ще більше обмежує попит. Одночасно цифрові технології та e-business довели свій потенціал як інструмент збереження доходів під час криз, зокрема завдяки розвитку онлайн-каналів збуту й CRM-систем, але їх ефективне впровадження вимагає значних інвестицій і професійної IT-підтримки [13; 18; 27].

Кадрові проблеми інноваційного розвитку проявляються у високій плинності кадрів, нестачі професіоналів, небажанні власників інвестувати в навчання персоналу та загальному неефективному використанні трудових ресурсів [27].

Дефіцит кваліфікованого персоналу підсилюється наслідками пандемії, коли значна кількість працівників сфери громадського харчування втратила

роботу, а також міграційними процесами, що зменшують кадровий потенціал національного ринку [18].

Низький рівень професійної підготовки обмежує спроможність закладів засвоювати нові технології, стандарти сервісу та сучасні маркетингові інструменти, що знижує якість послуг і ускладнює формування стійких конкурентних переваг.

Інституційні та нормативно-правові чинники також виступають вагомим стримувачем інновацій. Відкриття та функціонування закладів вимагає отримання значної кількості погоджень і дозвільної документації, при цьому відчувається відсутність цілісної концепції розвитку галузі на регіональному та національному рівнях [27].

Недостатня узгодженість стратегічних планів розвитку регіонів з реальними потребами готельно-ресторанного бізнесу, слабка інституційна підтримка малого підприємництва, недосконалі механізми стимулювання інновацій та державного партнерства з бізнесом знижують готовність підприємств до довгострокових інвестиційних проектів.

Низька ефективність державного регулювання, непослідовність податкових та інвестиційних стимулів, обмежений доступ до програм підтримки інновацій формують середовище високої невизначеності, де підприємства обирають тактику короткострокового виживання замість інноваційного розвитку.

Інфраструктурні проблеми інноваційного розвитку тісно пов'язані з якістю енергетичної та транспортної інфраструктури, логістикою постачання та просторовою організацією ринку. У роботах, присвячених розвитку ресторанного господарства України, підкреслюється технічна невідповідність значної частини приміщень вимогам до розміщення підприємств громадського харчування, слабо налагоджена система постачання якісної сировини й напоїв, а також залежність суб'єктів від кон'юнктури споживчого ринку та інфляційних коливань [27].

Інтегрованість ресторанного бізнесу в ширший ланцюг туристичної та транспортної інфраструктури означає, що будь-які перебої з електропостачанням, транспортні обмеження чи логістичні збої безпосередньо впливають на стабільність роботи закладів і підвищують ризики інвестицій в інноваційні формати обслуговування [28].

Безпекові ризики, пандемія COVID-19 та воєнні події виступають потужними дестабілізуючими факторами, що радикально змінюють зовнішнє середовище функціонування ресторанного бізнесу. Пандемія призвела до різкого скорочення кількості закладів, масового безробіття серед працівників, загострення фінансової кризи та зростання невизначеності, що зумовило необхідність пошуку нових форматів організації роботи й формування стратегічного потенціалу підприємств на засадах інноваційної дифузії та антикризового управління [22; 27].

Дослідження «антикризової моделі» розвитку ресторанного бізнесу показують, що в умовах шоків ключовими «рятівними колами» стають гнучкі

організаційні, економіко-управлінські та соціально-корпоративні технології, орієнтовані на переформатування сервісу, активне використання цифрових каналів і підвищені санітарно-гігієнічні стандарти [22; 27].

Воєнні дії, поглиблюючи макроекономічну нестабільність, посилюють ризики для ланцюгів постачання продовольства й енергоносіїв, що погіршує доступність сировини та підвищує ціновий тиск на ресторани підприємства, додатково обмежуючи їхній інноваційний простір.

Зниження купівельної спроможності населення є ще одним фундаментальним бар'єром інноваційної активності. Погіршення соціально-економічної ситуації, інфляція, зростання витрат домогосподарств обмежують попит на ресторани послуги, змушуючи заклади працювати на вузькому сегменті ринку та орієнтуватися на цінову конкуренцію замість інноваційної [28].

У таких умовах, за результатами досліджень регіонального ресторанного сектору, більшість підприємств залишаються малорентабельними або збитковими, що робить інноваційні проекти надто ризикованими.

Разом з тим, зміни у споживчій культурі (поширення форматів «здорового харчування», «slow-food», «farm-to-table») створюють потенціал для інноваційних форматів за умови, що населення матиме достатній дохід для підтримки таких концепцій [27].

У такій багатофакторній ситуації особливого значення набуває SWOT-аналіз інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства. Дослідження, в яких ресторанна індустрія розглядається як складна фрактальна система, показують, що систематизований SWOT-підхід дозволяє структурувати сильні та слабкі сторони бізнесу, можливості й загрози зовнішнього середовища на кількох рівнях – від якості асортименту та менеджменту персоналу до взаємодії «підприємство – ринок» [19].

Модифіковані методики SWOT-f-аналізу, з урахуванням різних сценаріїв розвитку (песимістичного, реалістичного, оптимістичного), допомагають виявити критичні точки – наприклад, проблему збуту послуг, кадрові обмеження, інституційну фрагментарність – і пов'язати їх з потенційними інноваційними рішеннями, такими як оновлення асортименту, удосконалення системи управління чи цифровізація сервісу [29].

Узагальнений SWOT-підхід, застосований до інноваційного підприємництва загалом, демонструє, що для України характерне поєднання наявних конкурентних переваг (кадровий потенціал, інтеграційні прагнення, ІТ-компетенції) з високою концентрацією загроз і слабких сторін, пов'язаних із низькою ефективністю інноваційної політики, інвестиційними ризиками та інституційною нестабільністю [17].

Для комплексної оцінки умов інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства доцільно застосувати SWOT-аналіз, який було наведено та систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – SWOT-аналіз інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучкість малого та середнього бізнесу	Обмежені фінансові ресурси
Висока адаптивність до змін попиту	Низький рівень інвестиційної активності
Активне впровадження цифрових сервісів (онлайн-замовлення, доставка)	Дефіцит кваліфікованого персоналу
Зростання досвіду кризового управління	Застаріла матеріально-технічна база у частини підприємств
Використання автоматизованих систем обліку	Недостатній рівень стратегічного планування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток цифрових платформ і автоматизації	Тривалість воєнного стану та безпекові ризики
Участь у грантових програмах та міжнародній підтримці	Зниження купівельної спроможності населення
Розширення форматів доставки та dark kitchen	Інфляція та зростання витрат на сировину
Впровадження енергоефективних технологій	Руйнування інфраструктури та перебої з енергопостачанням
Орієнтація на локальні продукти та імпортозаміщення	Посилення конкуренції та скорочення ринку

Джерело: сформовано авторкою на основі [17; 19; 20].

Для ресторанного бізнесу адаптація таких методик означає можливість не лише зафіксувати проблеми, а й сформувані обґрунтовані стратегії інноваційного розвитку на рівні окремих закладів і регіональних кластерів.

Інноваційний розвиток ресторанного бізнесу України стримується сукупністю взаємопов'язаних фінансових, кадрових, інституційних, інфраструктурних та соціально-економічних бар'єрів, посилених пандемією та воєнними подіями. Висока вартість технологій і енергоносіїв, низька купівельна спроможність населення, дефіцит кваліфікованого персоналу й недосконалість нормативно-правового середовища знижують інвестиційну привабливість інновацій і змушують підприємства орієнтуватися на короткострокове виживання. Водночас досвід використання цифрових технологій, нових форматів обслуговування та системний SWOT-аналіз свідчать про наявність суттєвого потенціалу для інноваційної модернізації галузі. За умов посилення державної підтримки, розвитку інфраструктури, стабілізації безпекового середовища та цілеспрямованого стратегічного планування перспективи інноваційного розвитку ресторанного бізнесу

України залишаються реалістичними й здатними забезпечити його інтеграцію у європейський простір гостинності.

Інноваційний розвиток є фундаментальною умовою конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, що дозволяє адаптуватися до цифровізації та мінливих запитів споживачів. Сутність цього процесу полягає не лише в оновленні технологій, а в комплексній трансформації управлінських та бізнес-моделей, де кожен інноваційний елемент має працювати на підвищення загальної ефективності діяльності закладу.

В умовах поточної економічної нестабільності та воєнних викликів інновації трансформуються з інструменту розвитку на механізм забезпечення життєздатності бізнесу. Вони дають змогу оптимізувати витрати, диверсифікувати канали збуту та оперативно реагувати на обмеженість ресурсів, що є критично важливим для збереження позицій на ринку та формування бази для майбутнього відновлення.

Для підвищення результативності інноваційної діяльності необхідно перейти від фрагментарних нововведень до системного управління, що базується на обґрунтованому аналізі ринкових тенденцій та внутрішніх ресурсів. Тільки комплексний підхід, що охоплює оцінку технологічних, організаційних та економічних індикаторів, дозволяє приймати виважені стратегічні рішення, що сприяють стійкому розвитку галузі в умовах глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ кафе «Дарина», ФОП АБРАМОВ В. В.

2.1 Організаційно-економічна характеристика кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В.

Кафе «Дарина» здійснює господарську діяльність у формі фізичної особи – підприємця. Організаційно-правова форма підприємства визначається як ФОП Абрамов, що функціонує на основі приватної власності та відповідно до чинного законодавства України. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, не входить до складу мережових або корпоративних об'єднань, що забезпечує автономність у прийнятті управлінських, фінансових і виробничих рішень.

Місцезнаходження закладу: Україна, Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Водоп'янова, будинок 9. Територіальне розташування кафе забезпечує його доступність для мешканців прилеглих житлових районів та формує стабільний споживчий контингент [30].

За типом закладу, відповідно до Національного стандарту України ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація», об'єкт ідентифікується як кафе, що передбачає надання споживачам послуг з організації харчування та дозвілля з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів, а також алкогольних і безалкогольних напоїв. Заклад орієнтований на широке коло споживачів, пропонуючи послуги як для індивідуальних відвідувачів, так і для проведення банкетних заходів [31].

Узагальнену організаційно-економічну характеристику кафе «Дарина» ФОП Абрамов доцільно систематизувати у вигляді таблиці, що відображає ключові реєстраційні та функціональні параметри діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика закладу ресторанного господарства ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг

Показник		Характеристика
1.	Юридична назва	Фізична особа – підприємець Абрамов Володимир Вікторович
2.	Коротка назва	ФОП Абрамов В. В.
3.	Назва закладу	кафе «Дарина»
4.	Адреса (включно з індексом)	50086, Україна, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, вул. Водоп'янова, 9
5.	Місце здійснення діяльності	м. Кривий Ріг, Покровський район
6.	Тип підприємства	Заклад ресторанного господарства – кафе

7.	Організаційно-правова форма	Фізична особа – підприємець
8.	Форма власності	Приватна
9.	Уповноважена особа	Абрамов Володимир Вікторович
10.	Код ЄДРПОУ	3020913456
11.	Дата державної реєстрації	10 липня 2014 року
12.	Контактна інформація	Мобільний телефон, сторінки в соціальних мережах
13.	Основний вид діяльності за КВЕД 2015	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
14.	Додаткові види діяльності за КВЕД 2015	56.30 Обслуговування напоями; 56.21 Постачання готових страв
15.	Сегмент ринку	Локальний ринок ресторанних послуг м. Кривий Ріг, середній ціновий сегмент
16.	Цільова аудиторія	Мешканці прилеглих районів, сім'ї, молодь, клієнти банкетного обслуговування
17.	Режим роботи	Щоденно з 11:00 до 21:00

Джерело: сформовано авторкою на основі [31; 32; 33].

Організаційна структура управління кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. сформована з урахуванням масштабів діяльності суб'єкта малого підприємництва та характеризується централізованою моделлю управління. Власник підприємства одночасно виконує функції керівника, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, контроль за фінансовими потоками, організацію виробничо-господарської діяльності та стратегічне планування розвитку закладу [33].

Система управління має лінійний характер, за якого основні управлінські повноваження зосереджені на рівні власника. До його функціональних обов'язків належать формування асортиментної політики, визначення цінової стратегії, укладання договорів з постачальниками, контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, організація банкетного обслуговування, управління персоналом та забезпечення фінансової дисципліни. Бухгалтерські функції можуть здійснюватися на умовах аутсорсингу або за спрощеною системою обліку відповідно до вимог чинного законодавства для фізичних осіб – підприємців [33].

Виробничу та сервісну діяльність забезпечує штат працівників, до складу якого входять кухарі, помічники кухаря, офіціанти та обслуговуючий персонал. З урахуванням обсягів діяльності чисельність персоналу є оптимізованою та відповідає потребам закладу. Кадрова структура має

функціональний поділ: виробничий персонал відповідає за приготування страв і дотримання технологічних процесів, тоді як обслуговуючий персонал забезпечує реалізацію продукції та взаємодію з клієнтами [33].

Графік роботи персоналу формується відповідно до встановленого режиму функціонування кафе — щоденно з 11:00 до 21:00. Застосовується позмінний режим роботи, що дозволяє раціонально розподіляти трудове навантаження та забезпечувати безперервність виробничого процесу. Під час проведення банкетів або святкових заходів можливе залучення додаткового персоналу або подовження робочого часу за погодженням сторін [30].

Централізована модель управління, характерна для малих підприємств ресторанного господарства, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, скорочення адміністративних витрат та швидку адаптацію до змін кон'юнктури ринку. Водночас така модель підвищує рівень управлінського навантаження на власника та створює залежність ефективності функціонування закладу від його управлінських компетенцій.

Виробничо-господарська діяльність кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. спрямована на задоволення попиту споживачів у сфері громадського харчування шляхом поєднання виробництва кулінарної продукції, її реалізації безпосередньо в залі закладу та надання послуг з організації банкетного обслуговування. Діяльність підприємства має комплексний характер та охоплює повний виробничо-торговельний цикл — від закупівлі сировини до реалізації готових страв кінцевому споживачу.

Основним видом діяльності є виробництво кулінарної продукції. Виробничий процес організовано відповідно до технологічних вимог і санітарних норм, із дотриманням принципів раціонального розміщення виробничих зон. Асортимент продукції включає страви української та європейської кухні, холодні та гарячі закуски, перші та другі страви, гарніри, салати, десерти, безалкогольні напої. Меню закладу орієнтоване на широкий споживчий сегмент та характеризується збалансованістю за цінovими категоріями. Наявність банкетного меню дозволяє формувати індивідуальні пропозиції залежно від формату заходу та побажань клієнтів [30].

Реалізація продукції здійснюється безпосередньо у торговельному залі закладу через систему обслуговування офіціантами. Така форма обслуговування забезпечує персоналізований підхід до клієнтів, підвищує рівень сервісу та сприяє формуванню лояльності споживачів. Крім того, заклад надає послуги з організації святкових заходів, ювілеїв, корпоративних подій, що формує додатковий напрям господарської діяльності та сприяє диверсифікації доходів.

Банкетне обслуговування є важливою складовою виробничо-господарської діяльності кафе. Воно передбачає попереднє погодження меню, кількості гостей, формату розміщення столів та тривалості заходу. Такий напрям діяльності забезпечує стабільні надходження та дозволяє ефективно використовувати виробничі потужності закладу, особливо у вечірній та святковий періоди [30].

Спеціалізація кафе «Дарина» полягає у функціонуванні як закладу сімейного типу середнього цінового сегмента, орієнтованого на обслуговування мешканців прилеглих районів та організацію урочистих подій. Заклад поєднує повсякденне харчування з можливістю проведення банкетів, що розширює коло споживачів.

Місткість торговельного залу дозволяє одночасно обслуговувати 60 відвідувачів залежно від формату розміщення. У теплий період року додатково використовується літня зона (веранда або альтанки), що збільшує загальну пропускну спроможність підприємства та підвищує рівень сезонної привабливості.

Форма обслуговування – повне обслуговування офіціантами. Такий формат відповідає типу закладу «кафе» відповідно до вимог ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» та забезпечує належний рівень комфорту для споживачів [31].

Матеріально-технічна база кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. являє собою сукупність просторових, інженерних та технологічних ресурсів, що забезпечують безперервність виробничо-торговельного процесу та належний рівень обслуговування споживачів. Аналіз показує, що архітектурно-планувальні рішення закладу відповідають вимогам ДБН В.2.2-25:2009 «Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства)» ДБН В.2.2-25:2009, що регламентують склад і площі приміщень, інженерне забезпечення та організацію внутрішніх потоків [34].

Приміщення кафе функціонально поділені на дві основні групи: торговельні зали для обслуговування споживачів та виробничо-складську зону. Основний зал організовано як стаціонарний закритий простір із раціональним розміщенням меблів, що забезпечує ергономічність і безпечне пересування персоналу. Додатково функціонує крита веранда сезонного використання, інтегрована в загальну логістичну систему закладу. Виробничі приміщення включають гарячий та холодний напрям підготовки страв, зони первинної обробки сировини, складські та холодильні приміщення. Планувальні рішення мінімізують перетин потоків сировини, напівфабрикатів і готової продукції, що відповідає принципам санітарної безпеки.

Інженерне забезпечення закладу включає централізовані системи водопостачання, водовідведення та електропостачання, що створює передумови для стабільної роботи технологічного обладнання. Холодильне обладнання підтримує температурний режим у межах $+2...+6$ °C для охолоджених продуктів та не вище -18 °C для замороженої продукції, що забезпечує належні умови зберігання сировини та готових страв.

Основне технологічне та холодильне обладнання кафе «Дарина» наведено в Додатку А

Рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами можна охарактеризувати як достатній для здійснення повного циклу виробництва кулінарної продукції та обслуговування споживачів. Наявне обладнання дозволяє реалізовувати як традиційні технологічні процеси, так і сучасні

методи приготування, що підвищує якість готової продукції та стабільність виробничих результатів. Водночас окремі інженерні системи, зокрема вентиляція та кондиціювання повітря, потребують подальшої модернізації з метою оптимізації мікроклімату в залах обслуговування та виробничих приміщеннях.

Важливим етапом фінансово-економічного аналізу є формування таблиці основних економічних показників діяльності підприємства, оскільки дозволяє комплексно оцінити масштаби господарської діяльності, рівень використання ресурсного потенціалу та кінцеві результати функціонування суб'єкта господарювання. В економічній теорії система показників доходів, витрат, прибутку, продуктивності праці та фондівіддачі розглядається як інструмент вимірювання ефективності діяльності підприємства, що відображає співвідношення між залученими ресурсами та отриманим економічним ефектом. Саме тому узагальнення цих даних у динаміці за кілька років створює інформаційну базу для обґрунтування управлінських рішень та визначення напрямів подальшого розвитку закладу.

Таблиця 2.2. - Основні показники діяльності закладу ресторанного господарства ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг за 2023-2025 роки

Показник	Роки			Зміна 2025/2023 рр.	
	2023	2024	2025	+-	%
1. Місткість ресторану, осіб	60	60	60	—	—
2. Кількість відвідувачів, що перебували у ресторані, осіб	5432	5321	5341	-91,00	-1,68
3. Середній чек, грн	320	380	410	90,00	28,13
4. Надходження від реалізації послуг, тис. грн	1738,24	2021,98	2189,81	451,57	25,98
5. Чисельність персоналу, осіб	10	11	11	1,00	10,00
6. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	12200	13800	14350	2150,00	17,62
8. Продуктивність праці, тис. грн/особу	173,824	183,82	199,07	25,25	14,53
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	256,1	280	288,5	32,40	12,65
9. Фондовіддача, грн/грн	6,79	7,22	7,59	0,80	11,83
10. Витрати діяльності, тис. грн	1994,2	2028,3	2241,8	247,60	12,42
11. Чистий прибуток, тис. грн	-255,96	-6,32	-51,99	203,97	-79,69
12. Рентабельність реалізації ресторану, %	-14,73	-0,31	-2,37	12,35	-83,88

Джерело: сформовано авторкою на основі внутрішньої документації кафе «Дарина» м. Кривий Ріг.

Аналіз наведених у таблиці 2.2 показників діяльності закладу ресторанного господарства кафе «Дарина» за 2023–2025 роки дає змогу простежити як окремі позитивні зрушення у сфері доходності та ефективності використання ресурсів, так і збереження системних проблем,

насамперед пов'язаних із від'ємною прибутковістю та недостатньою фінансовою стійкістю підприємства.

Початково слід звернути увагу на те, що місткість закладу протягом усього досліджуваного періоду залишалася незмінною і становила 60 осіб. Така стабільність свідчить про відсутність змін у матеріально-технічній базі з точки зору розширення або реконструкції залу обслуговування, а отже, потенціал зростання пропускної здатності підприємства був обмежений суто організаційними та економічними чинниками. У цьому контексті динаміка кількості відвідувачів є особливо показовою: у 2024 році спостерігалось певне скорочення до 5321 особи порівняно з 5432 у 2023 році, а у 2025 році показник не лише не відновив попередній рівень, а й залишився практично стабільним із незначним приростом до 5341 особи. У підсумку за весь період зафіксовано незначне зниження на 1,68 %, що може свідчити про відсутність суттєвого приросту клієнтської бази та про стагнацію попиту в межах наявної місткості.

З врахуванням майже стабільного відвідування ключовим фактором зростання доходів виступає суттєве підвищення середнього чека, який збільшився з 320 грн у 2023 році до 410 грн у 2025 році, тобто на 28,13 %. Це є одним із найвагоміших позитивних трендів у діяльності закладу, оскільки саме інтенсифікація витрат одного клієнта компенсувала відсутність приросту відвідувачів. Така динаміка може бути наслідком як зміни цінової політики, так і часткового оновлення меню або збільшення частки більш маржинальних позицій у структурі продажів.

Відповідно, надходження від реалізації послуг також демонструють зростаючу тенденцію: з 1738,24 тис. грн у 2023 році до 2189,81 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 25,98 %. Варто відзначити, що темпи зростання виручки практично корелюють із динамікою середнього чека, що підтверджує домінування цінового фактора над кількісним у формуванні доходів. Іншими словами, підприємство розвивається не через розширення ринку збуту, а через підвищення монетизації наявного попиту.

Окремої уваги потребує кадрова складова. Чисельність персоналу зросла з 10 до 11 осіб у 2024 році та залишалася стабільною у 2025 році. При цьому середньомісячна заробітна плата зросла з 12200 грн до 14350 грн, що становить 17,62 %. Така динаміка свідчить про поступове підвищення витрат на оплату праці, що може бути як реакцією на інфляційні процеси, так і інструментом утримання персоналу в умовах конкурентного ринку праці. Водночас зростання фонду оплати праці не супроводжувалося пропорційним збільшенням ефективності настільки, щоб забезпечити позитивну рентабельність.

Матеріально-технічна база підприємства демонструє помірне зміцнення, що відображається у зростанні середньорічної вартості основних засобів з 256,1 тис. грн до 288,5 тис. грн, тобто на 12,65 %. Це може свідчити про часткове оновлення обладнання або інвестиції в підтримку існуючих виробничих потужностей. У поєднанні зі зростанням фондів віддачі з 6,79 до

7,59 грн/грн (на 11,83 %) це характеризує більш ефективне використання наявних основних засобів, тобто кожна гривня вкладених у них ресурсів почала генерувати більший обсяг виручки.

Позитивною є також динаміка продуктивності праці, яка зросла з 173,824 тис. грн/особу до 199,0736 тис. грн/особу, що становить 14,53 %. Це зростання відбувається на фоні незначного збільшення чисельності персоналу, а отже, воно пояснюється передусім зростанням виручки, а не скороченням зайнятості. Таким чином, можна констатувати певне підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас витрати діяльності зростали швидшими темпами, ніж прибуткові показники, збільшившись з 1994,2 тис. грн до 2241,8 тис. грн (на 12,42 %). Це зростання витрат частково корелює з підвищенням заробітної плати та можливим збільшенням собівартості сировини і матеріалів, що є характерним для ресторанного бізнесу в умовах інфляційного тиску. Однак ключовим є те, що темпи зростання витрат не були повністю компенсовані зростанням доходів, що безпосередньо вплинуло на фінансовий результат.

Найбільш проблемним аспектом діяльності залишається фінансовий результат. Чистий прибуток протягом усього періоду є від'ємним, хоча спостерігається суттєве поліпшення у 2024 році до майже нульового рівня (-6,32 тис. грн), однак у 2025 році знову відбувається погіршення до -51,99 тис. грн. Загалом за період 2023–2025 років ситуація характеризується високою нестабільністю та відсутністю сталого виходу на прибутковість, що свідчить про незавершений процес фінансового оздоровлення підприємства.

Відповідно, рентабельність реалізації залишається від'ємною, хоча її значення демонструє значне покращення у 2024 році (майже до нульового рівня), після чого у 2025 році знову погіршується до -2,37 %. Така динаміка підтверджує, що підприємство перебуває у зоні низької або нульової маржинальності, де будь-які коливання витрат або доходів одразу відображаються на кінцевому фінансовому результаті.

Можна констатувати, що діяльність кафе «Дарина» у 2023–2025 роках характеризується парадоксальним поєднанням зростання операційних показників і збереження від'ємної прибутковості. Підприємство демонструє покращення ефективності використання ресурсів, зокрема праці та основних засобів, а також зростання середнього чека і виручки, однак структурна диспропорція між доходами і витратами не дозволяє досягти стабільного позитивного фінансового результату. Це свідчить про необхідність подальшого перегляду витратної політики та підвищення маржинальності операційної діяльності як ключових умов переходу до стійкої прибутковості.

2.2. Аналіз інноваційного розвитку кафе «Дарина», ФОП Абрамов В. В.

Аналіз технологічних інновацій у діяльності кафе ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг, що розташоване за адресою: вулиця Водоп'янова, 9, м. Кривий Ріг, свідчить про впровадження сучасних підходів до організації виробничого процесу, які відповідають актуальним тенденціям розвитку ресторанного господарства. Особливу увагу в закладі приділено модернізації теплового обладнання, використанню технології sous-vide та вакуумного пакування як складових інноваційного розвитку.

У кафе «Дарина» виробничий процес організований із застосуванням сучасного професійного теплового обладнання, зокрема електричних плит промислового типу, жарочних шаф, пароконвекційного обладнання та спеціалізованих термостатів для низькотемпературної обробки продуктів. Використання такого обладнання забезпечує точне дотримання температурних режимів, рівномірність теплової обробки та скорочення часу приготування. Для кафе «Дарина» це має принципове значення, оскільки дозволяє підтримувати стабільну якість страв у щоденному режимі роботи та під час проведення банкетних заходів. Крім того, сучасне обладнання сприяє зниженню енерговитрат і мінімізації технологічних втрат сировини, що позитивно впливає на собівартість продукції.

Важливою інновацією у виробничій діяльності кафе «Дарина» є застосування технології sous-vide. У закладі використовується занурювальний термостат та вакуумний пакувальник, що дозволяє здійснювати приготування м'ясних і рибних страв при контрольованих низьких температурах у вакуумному середовищі. Такий підхід забезпечує рівномірне прогрівання продукту по всій товщині, збереження природної соковитості, текстури та поживної цінності. Для кафе «Дарина» це означає підвищення органолептичних показників готових страв, стабільність результату незалежно від людського фактора та можливість часткової заготівлі напівфабрикатів високого ступеня готовності.

Застосування вакуумного пакування у кафе «Дарина» виконує декілька функцій. По-перше, воно забезпечує герметичність зберігання сировини та напівфабрикатів, що уповільнює процеси окиснення та мікробіологічного псування. По-друге, вакуумування є обов'язковою умовою реалізації технології sous-vide, що інтегрує ці два інноваційні рішення в єдину систему виробничого процесу. По-третє, використання вакуумного пакування дозволяє кафе «Дарина» оптимізувати логістику кухні, раціонально планувати обсяги виробництва та зменшувати рівень харчових відходів.

Комплексне впровадження сучасного теплового обладнання, технології sous-vide та вакуумного пакування в кафе «Дарина» підвищує ефективність виробничого процесу. Зменшується тривалість активної теплової обробки у пікові години навантаження, скорочується кількість помилок у приготуванні, підвищується продуктивність праці кухарів. Водночас забезпечується більш

високий рівень якості та безпечності продукції, що формує конкурентні переваги закладу на локальному ринку м. Кривий Ріг.

Технологічні інновації, впроваджені саме у кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В., мають системний характер і охоплюють як технічне оснащення, так і методи кулінарної обробки. Їх застосування сприяє підвищенню якості ресторанної продукції, оптимізації витрат, стандартизації виробничих процесів і загальному зміцненню позицій закладу в умовах конкурентного середовища.

Оцінювання рівня організаційних та управлінських інновацій у кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. доцільно здійснювати з урахуванням масштабів підприємства, його організаційно-правової форми та умов функціонування в нестабільному зовнішньому середовищі. Заклад є суб'єктом малого підприємництва, що зумовлює специфіку управлінської моделі, структури прийняття рішень та інструментів організаційного розвитку.

В основі системи управління кафе «Дарина» лежить централізована лінійна модель, за якої ключові управлінські повноваження зосереджені у фізичної особи – підприємця. Така модель характеризується чіткою вертикаллю підпорядкування, мінімальною кількістю управлінських рівнів та безпосереднім контролем виробничих, фінансових і кадрових процесів. З позиції інноваційного розвитку централізація не обмежує модернізаційні процеси, а, навпаки, створює передумови для швидкого впровадження змін. У кафе «Дарина» рішення щодо оновлення обладнання, запровадження нових технологій приготування, коригування меню або організації банкетного обслуговування приймаються оперативно, без тривалих погоджень, що підвищує адаптивність закладу до змін ринкової кон'юнктури.

Організаційна інноваційність проявляється також у раціональному розподілі функцій між працівниками та поєднанні посад у межах невеликого колективу. Для малого підприємства така модель є економічно доцільною, оскільки дозволяє оптимізувати фонд оплати праці та зменшити адміністративні витрати. Водночас багатофункціональність персоналу сприяє підвищенню гнучкості виробничого процесу, особливо в періоди нерівномірного навантаження або під час організації банкетних заходів.

Елементом управлінських інновацій у кафе «Дарина» є використання аутсорсингу окремих функцій, що не пов'язані безпосередньо з основним виробничим процесом. До таких функцій належать бухгалтерський супровід, технічне обслуговування обладнання, окремі види ремонтних робіт та, за потреби, залучення зовнішніх спеціалістів для сервісного обслуговування кавового та теплового обладнання. Застосування аутсорсингових механізмів дозволяє закладу уникати утримання штатних вузькопрофільних фахівців, знижувати постійні витрати та концентрувати управлінську увагу на ключових напрямках діяльності — виробництві та обслуговуванні споживачів. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління в малому бізнесі та свідчить про раціональне використання ресурсів.

Особливої актуальності управлінські інновації набувають в умовах нестабільного середовища, зокрема воєнного стану та економічної невизначеності. Досвід функціонування кафе «Дарина» у період пошкодження приміщення внаслідок ракетного обстрілу та тимчасового переходу на формат роботи «на виніс» і виїзне обслуговування демонструє високий рівень гнучкості управлінських рішень. Оперативна перебудова формату діяльності, збереження клієнтської бази та відновлення роботи у повному обсязі після проведення ремонтних заходів свідчать про наявність адаптивної моделі управління.

Гнучкість управлінських рішень у кафе «Дарина» проявляється також у коригуванні асортиментної політики залежно від доступності сировини, зміни купівельної спроможності споживачів та сезонних факторів. Можливість швидко змінювати структуру меню, оптимізувати закупівлі та регулювати виробничі обсяги дозволяє підтримувати фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільності. Централізована модель управління у цьому випадку виступає не як обмеження, а як інструмент оперативного реагування.

Рівень організаційних та управлінських інновацій у кафе «Дарина» можна оцінити як достатній для підприємства малого формату. Інноваційність проявляється не у складних багаторівневих управлінських структурах, а у раціональному поєднанні централізованого керівництва, використанні аутсорсингу допоміжних функцій та високій гнучкості прийняття рішень. Така модель забезпечує ефективне функціонування закладу, оптимізацію витрат і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливою передумовою його подальшого інноваційного розвитку.

Аналіз інновацій у сфері сервісної діяльності кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В., дозволяє визначити особливості формування конкурентних переваг закладу через удосконалення форм обслуговування, розширення форматів надання послуг та гнучке реагування на зміни споживчого попиту.

Важливим напрямом сервісних інновацій у кафе «Дарина» є розвиток банкетного обслуговування. Заклад пропонує організацію святкових заходів, сімейних урочистостей, корпоративних зустрічей та поминальних обідів із повним циклом обслуговування. Інноваційність у цьому напрямі проявляється у комплексному підході до організації подій: індивідуалізація меню відповідно до бюджету замовника, гнучке формування асортименту страв, можливість комбінування традиційних і сучасних позицій, а також адаптація сервірування й оформлення залу до тематики заходу. Такий підхід дозволяє не лише розширити цільову аудиторію, але й підвищити середній чек та завантаженість виробничих потужностей у позапікові періоди.

Суттєвим елементом сервісних інновацій є використання сезонних форматів роботи. У теплий період року кафе «Дарина» організовує обслуговування на відкритій веранді та в альтанках, що розташовані на прилеглий території закладу. Такий формат відповідає сучасним тенденціям

попиту на відкриті простори та створює додаткову цінність для споживачів, які надають перевагу відпочинку на свіжому повітрі. Запровадження літнього формату дозволяє збільшити кількість посадкових місць без суттєвого розширення основного приміщення, що є економічно доцільним для малого підприємства. Окрім цього, сезонна диверсифікація формату роботи сприяє зростанню обсягів реалізації у період підвищеної активності споживачів та підвищує впізнаваність закладу на локальному ринку [30].

Інноваційність сервісної діяльності кафе «Дарина» також проявляється в адаптації до змін споживчого попиту, зумовлених економічними та соціальними чинниками. Заклад гнучко реагує на коливання купівельної спроможності населення шляхом коригування меню, впровадження комплексних пропозицій, оновлення асортименту відповідно до сезонності сировини та смакових уподобань клієнтів. У періоди зниження відвідуваності акцент робиться на оптимізацію витрат, розширення послуг із приготування страв на виніс та активізацію банкетного сегмента як більш маржинального напрямку діяльності.

Адаптивність сервісної моделі кафе «Дарина» особливо проявилася в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли було необхідно змінювати формат роботи, зберігаючи при цьому якість обслуговування та лояльність клієнтів. Перебудова процесів обслуговування, перерозподіл функціональних обов'язків персоналу та оптимізація графіків роботи дозволили забезпечити безперервність діяльності закладу.

Інновації у сфері сервісної діяльності кафе «Дарина» мають комплексний характер і охоплюють як розширення форматів обслуговування (банкетний напрям, літні майданчики), так і постійну адаптацію до змін ринкових умов. Впровадження зазначених підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, формуванню стабільної клієнтської бази та забезпеченню фінансової стійкості в умовах мінливої економічної ситуації.

Дослідження використання сучасних інформаційних технологій у діяльності кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В., що функціонує у місті Кривий Ріг, дозволяє визначити їх значення як інструменту підвищення ефективності управління, оптимізації виробничо-торговельних процесів та вдосконалення взаємодії з клієнтами. Для малого підприємства ресторанного господарства впровадження інформаційних технологій має прикладний характер і спрямоване передусім на раціоналізацію облікових, організаційних та комунікаційних процесів.

У кафе «Дарина» використовуються електронні системи обліку реалізації продукції та фінансових операцій, що забезпечують контроль грошових потоків, облік товарних залишків і формування звітності. Автоматизація розрахункових операцій сприяє зменшенню ймовірності помилок, підвищує прозорість фінансової діяльності та спрощує процес аналізу показників ефективності. Використання комп'ютеризованих систем дозволяє оперативно отримувати інформацію про обсяги продажів, структуру

попиту, популярність окремих позицій меню, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Використання сучасних інформаційних технологій у діяльності кафе «Дарина» має системний характер і охоплює як управлінські, так і маркетингові аспекти. Їх застосування забезпечує підвищення ефективності внутрішніх процесів, покращення взаємодії з клієнтами та адаптацію підприємства до вимог цифрового середовища.

Оцінювання інноваційного потенціалу ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг доцільно здійснювати з урахуванням технологічного оснащення, організаційної гнучкості, сервісних інновацій та здатності адаптуватися до змін. Потенціал формується завдяки поєднанню матеріально-технічних ресурсів, управлінських рішень, персоналу й маркетингових інструментів.

Для оцінки інноваційного потенціалу використано інтегральний підхід, який передбачає аналіз основних складових діяльності закладу ресторанного господарства.

Для оцінки інноваційного потенціалу ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг було зведено таблицю 2.3.

Таблиця 2.3. - Оцінка інноваційного потенціалу ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг

Складова потенціалу	Характеристика стану підприємства	Оцінка
Ресурсний потенціал	Підприємство має базове матеріально-технічне забезпечення, однак потребує оновлення окремих видів обладнання та модернізації виробничих потужностей	Середній
Кадровий потенціал	Персонал має практичний досвід роботи, проте рівень цифрових компетенцій і підготовки до інноваційних змін є недостатнім	Середній
Технологічний потенціал	Використовуються окремі елементи автоматизації обліку та цифрових сервісів, однак відсутня комплексна система цифрового управління	Середній
Організаційний потенціал	Управління закладом є достатньо гнучким, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та ринкових умов	Середній
Маркетинговий потенціал	Заклад використовує соціальні мережі та онлайн-комунікації, проте маркетингова стратегія потребує систематизації	Середній
Фінансовий потенціал	Обмеженість фінансових ресурсів стримує масштабне впровадження інноваційних проєктів	Низький
Інноваційна активність	Підприємство впроваджує окремі сервісні та організаційні інновації, але інноваційна діяльність не має системного характеру	Середній

Джерело: сформовано авторкою.

За результатами проведеної оцінки встановлено, що інноваційний потенціал кафе «Дарина» ФОП Абрамов знаходиться на середньому рівні. Підприємство характеризується достатньою організаційною гнучкістю та

здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища, що є важливою перевагою малого ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Позитивним фактором є використання окремих цифрових інструментів у сфері обліку, комунікації зі споживачами та маркетингового просування. Заклад також демонструє здатність до швидкого оновлення сервісних процесів відповідно до потреб клієнтів.

Разом із тим було виявлено низку проблем, які стримують інноваційний розвиток підприємства. Основними з них є обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, відсутність довгострокової інноваційної стратегії та недостатній рівень цифрової підготовки персоналу.

Заклад поєднує сучасні та традиційні підходи, впроваджує окремі інновації, однак загалом орієнтується на класичну модель ресторанного господарства.

Для оцінки рівня інноваційного розвитку кафе «Дарина» доцільно проаналізувати динаміку оновлення асортименту продукції, оскільки саме меню є одним із ключових елементів конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. Зміни у структурі меню, розширення асортименту, впровадження нових позицій та відмова від окремих категорій страв відображають здатність підприємства адаптуватися до змін споживчого попиту та сучасних тенденцій ресторанного бізнесу.

Аналіз меню кафе «Дарина» за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити рівень продуктових інновацій, напрями розвитку асортиментної політики та особливості трансформації діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Динаміку оновлення меню кафе «Дарина» у 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка оновлення меню ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг у 2023–2025 рр.

№	Категорія	Роки			Коефіцієнт оновлення	Динаміка змін
		2023	2024	2025		
1.	Перші страви	2	3	3	0,33	Розширення асортименту перших страв
2.	Гарячі страви	5	6	6	0,17	Додано печеню в горщиках
3.	Гарніри	3	4	4	0,25	Додано овочі-гриль
4.	Салати	4	5	5	0,20	Оновлення асортименту салатів
5.	Десерти та випічка	1	2	2	0,50	Розширення десертної групи
6.	Напої	6	8	8	0,25	Розширення кавової карти
7.	Піца	4	2	–	–1,00	Повне вилучення категорії у 2025 р.

№	Категорія	Роки			Коефіцієнт оновлення	Динаміка змін
		2023	2024	2025		
8.	Банкетні позиції	8	12	15	0,47	Активний розвиток банкетного напрямку
9.	Загальна кількість позицій	33	42	43	0,23	Поступове оновлення меню

Джерело: сформовано авторкою на основі внутрішньої документації ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг.

Дані таблиці свідчать про поступове оновлення асортиментної політики кафе «Дарина» протягом 2023–2025 рр. Загальна кількість позицій меню зросла з 33 до 43 найменувань, що свідчить про активізацію продуктових інновацій та адаптацію підприємства до сучасних потреб споживачів.

Найбільші зміни відбулися у категорії банкетного меню, де кількість позицій зросла майже вдвічі. Це свідчить про орієнтацію закладу на розвиток банкетного обслуговування як одного з перспективних напрямів діяльності.

Водночас у 2025 році з меню було повністю вилучено категорію піци. Таке рішення могло бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів, зниженням попиту або необхідністю скорочення витрат на спеціалізоване обладнання та сировину.

Позитивною тенденцією є також розширення асортименту кавових напоїв, гарнірів та десертної продукції, що свідчить про прагнення підприємства підвищити рівень сервісу та урізноманітнити пропозицію для споживачів.

Для оцінки економічної ефективності асортиментної політики кафе «Дарина» доцільно проаналізувати не лише структуру меню, а й частку надходжень від реалізації окремих категорій продукції. Такий підхід дозволяє визначити найбільш прибуткові напрями діяльності підприємства, оцінити рівень попиту на різні групи страв та встановити пріоритети подальшого розвитку асортименту.

Аналіз структури меню та частки надходжень кафе «Дарина» у 2025 році наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Структура меню та частки надходжень кафе «Дарина» у 2025 році

Категорія	Частка у меню, %	Частка надходжень, %	Надходження, тис. грн	Коефіцієнт надходжень
Гарячі страви	14,0	24,0	562,0	1,71
Салати	11,6	13,0	304,0	1,12
Напої	18,6	21,0	491,0	1,13

Продовження таблиці 2.5

Категорія	Частка у меню, %	Частка надходжень, %	Надходження, тис. грн	Коефіцієнт надходжень
Банкетне меню	34,9	30,0	702,0	0,86
Інше	20,9	12,0	281,0	0,57
Разом	100,0	100,0	2340,0	—

Джерело: сформовано авторкою на основі внутрішньої документації ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг.

Для визначення ефективності окремих категорій меню було використано коефіцієнт надходжень, який характеризує співвідношення частки доходу до частки позицій у меню за формулою 2.1.

$$\text{Коефіцієнт надходжень} = \text{Частка надходжень} / \text{Частка у меню} \quad (2.1)$$

Аналіз структури меню та надходжень кафе «Дарина» свідчить про нерівномірний рівень прибутковості окремих категорій продукції. Найвищий коефіцієнт надходжень характерний для гарячих страв — 1,71, що свідчить про їх високу рентабельність та значний попит серед споживачів. Незважаючи на відносно невелику частку у структурі меню (14,0 %), ця категорія формує майже чверть загальних надходжень підприємства.

Високі показники ефективності також мають напої та салати, коефіцієнт надходжень яких становить відповідно 1,13 та 1,12. Це свідчить про стабільний попит на супутню продукцію та ефективність формування асортименту цих категорій.

Водночас банкетне меню, яке займає найбільшу частку у структурі асортименту (34,9 %), формує 30,0 % надходжень. Коефіцієнт надходжень на рівні 0,86 свідчить про нижчу економічну ефективність окремих банкетних позицій порівняно з іншими категоріями меню.

Найнижчий показник має категорія «Інше» — 0,57, що може бути пов'язано з меншою популярністю окремих позицій або нижчим рівнем їх рентабельності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективними для кафе «Дарина» є гарячі страви та напої, тоді як банкетний напрям, попри значну частку у структурі меню, потребує подальшої оптимізації асортименту та вдосконалення цінової політики.

Інноваційний потенціал кафе «Дарина» формується завдяки використанню сучасного теплового обладнання, технології sous-vide, вакуумного пакування, електронного обліку реалізації продукції, а також розвитку банкетного обслуговування і сезонних форматів роботи. Централізована система управління забезпечує оперативність прийняття рішень і швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Водночас рівень інноваційності має локальний характер і не охоплює високотехнологічні

рішення, притаманні окремим концептуальним або преміальним закладам ресторанного господарства [35].

Проведений аналіз інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В., дозволяє констатувати наявність окремих сучасних технологічних та організаційних рішень, однак у порівнянні із сучасними закладами ресторанного господарства аналогічного формату рівень інноваційності підприємства залишається помірним та фрагментарним.

У сучасній практиці розвитку малих та середніх закладів ресторанного господарства інноваційність формується за чотирма ключовими напрямками: технологічним, сервісним, організаційно-управлінським та маркетинговим. Порівняльна характеристика досліджуваного підприємства із умовним сучасним кафе міського формату наведена в таблиці 2.5, для порівняння використовувалися такі заклади ресторанного господарства в місті Кривий Ріг, як: Puri Chveni, Копоть і баклажан, Gastro Cafe 15, Garden Resto Bar, Стара Прага, Груша, Serotonin gastro safe, Автограф.

Таблиця 2.6 – Порівняльна оцінка рівня інноваційного розвитку ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг та сучасного закладу аналогічного формату

№	Напрямок інновацій	кафе «Дарина» (ФОП Абрамов В. В.)	Популярні заклади в Кривому Розі
1.	Технологічні	Використання сучасного теплового обладнання; застосування технології sous-vide; вакуумне пакування; часткова автоматизація обліку	Повна інтеграція POS-систем із складським обліком; Kitchen Display System; smart-обладнання; енергоефективні технології; використання експериментальних гастротехнологій; цифровий контроль виробничих процесів
2.	Сервісні	Банкетне обслуговування; сезонний літній майданчик; адаптація меню до попиту; прийом замовлень через соціальні мережі	Онлайн-бронювання через сайт і мобільні додатки; QR-меню; безконтактна оплата; інтерактивні формати обслуговування; автоматизований збір відгуків; персоналізовані сервіси
3.	Організаційні	Централізоване управління; поєднання посад; аутсорсинг окремих функцій; гнучкість прийняття рішень	Процесно-орієнтована структура; регламентовані бізнес-процеси; CRM-системи; система KPI для персоналу; автоматизоване планування змін; аналітична підтримка управлінських рішень
4.	Маркетингові	Просування через соціальну мережу	Комплексний digital-маркетинг; таргетована реклама; програми лояльності; e-mail та SMS-маркетинг; використання аналітики клієнтських даних; колаборації з локальними брендами

Джерело: сформовано авторкою на основі [43]

Порівняльний аналіз свідчить, що найбільш розвиненим напрямом інноваційної діяльності кафе «Дарина» є технологічний компонент виробництва, зокрема впровадження технології sous-vide та вакуумного пакування. Для підприємства малого формату такі рішення є сучасними та сприяють підвищенню стабільності якості продукції й оптимізації витрат. Водночас у сучасних ринкових умовах технологічна інноваційність не обмежується лише методами теплової обробки, а передбачає інтеграцію цифрових систем управління виробництвом, автоматизованого контролю запасів у режимі реального часу, аналітики продажів із використанням спеціалізованого програмного забезпечення та впровадження smart-рішень у сфері енергоменеджменту.

У сфері сервісних інновацій кафе «Дарина» демонструє адаптивність через розвиток банкетного напрямку та сезонних форматів обслуговування. Проте сучасні тенденції ресторанного бізнесу орієнтовані на цифровізацію клієнтського досвіду, що включає онлайн-бронювання, електронні меню з QR-кодами, мобільні додатки, автоматизовані системи збору зворотного зв'язку та персоналізовані програми лояльності. Відсутність таких інструментів обмежує можливості формування довгострокової клієнтської бази та знижує рівень інтерактивності взаємодії зі споживачами.

Організаційна модель кафе «Дарина» характеризується високою оперативністю прийняття рішень та гнучкістю, що є безумовною перевагою для малого підприємства. Однак порівняно із сучасними закладами, які впроваджують CRM-системи, автоматизоване управління персоналом, систему ключових показників ефективності та стандартизацію бізнес-процесів, рівень формалізації та цифрової підтримки управлінських рішень у досліджуваному закладі є обмеженим. Залежність стратегічних та операційних рішень від однієї особи створює ризики управлінської перевантаженості та знижує масштабованість бізнесу.

Маркетингові інновації у кафе «Дарина» зосереджені переважно на використанні соціальних мереж як каналу комунікації. Водночас сучасні заклади ресторанного господарства активно застосовують аналітичні інструменти для сегментації клієнтів, автоматизовані програми лояльності, системи накопичувальних бонусів, таргетовану рекламу та колаборації з локальними брендами. Відсутність комплексної цифрової маркетингової стратегії призводить до втрати частини потенційної аудиторії, особливо серед молодших вікових груп.

Недостатній рівень інтеграції інновацій у всіх напрямках діяльності має низку негативних наслідків. По-перше, обмежується можливість формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. По-друге, знижується потенціал зростання доходів за рахунок цифрових каналів продажу та персоналізованих сервісів. По-третє, існує ризик поступової втрати ринкових позицій у зв'язку з посиленням конкуренції з боку більш технологічно оснащених закладів. По-четверте, недостатня автоматизація

управлінських процесів може зумовлювати неефективне використання ресурсів та уповільнення прийняття стратегічних рішень.

Зазначені обставини об'єктивно зумовлюють необхідність формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку кафе «Дарина», орієнтованих на поглиблення цифровізації бізнес-процесів, впровадження сучасних маркетингових інструментів, розвиток клієнтоорієнтованих сервісів та поетапну модернізацію організаційної моделі управління. Саме системний підхід до інноваційної стратегії здатний забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на локальному ринку м. Кривий Ріг та формування передумов для довгострокового стійкого розвитку.

З метою систематизації сильних і слабких сторін, а також визначення резервів розвитку доцільно здійснити SWOT-аналіз інноваційного потенціалу кафе «Дарина».

Таблиця 2.7. - SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг

№	Показник	Характеристика
1.	Сильні сторони (Strengths)	Використання сучасного теплового обладнання; впровадження технології sous-vide та вакуумного пакування; централізована модель управління з високою швидкістю прийняття рішень; наявність банкетного напрямку; сезонні формати обслуговування (веранда, альтанки); застосування електронного обліку та цифрових каналів комунікації
2.	Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежені фінансові ресурси для масштабних інновацій; залежність від управлінських рішень власника; відсутність окремого маркетингового підрозділу; обмежений рівень автоматизації; попри використання технології sous-vide, загальна концепція закладу має традиційний характер і не передбачає впровадження таких інновацій, як роботи-помічники, 3D-друк їжі, елементи молекулярної кухні, використання рідкого азоту для приготування десертів (зокрема сорбетів або морозива), інтерактивні технології та ігрові консолі для дітей
3.	Можливості (Opportunities)	Розширення цифрового маркетингу; впровадження програм лояльності; співпраця з локальними постачальниками; розширення асортименту за рахунок авторських страв; можливість впровадження преміального банкетного сервісу (англійський метод подачі), впровадження гастрономічних шоу-технологій
4.	Загрози (Threats)	Нестабільна економічна ситуація; зниження купівельної спроможності населення; зростання цін на сировину та енергоносії; посилення конкуренції на локальному ринку; ризики, пов'язані з воєнним станом

Джерело: сформовано авторкою на основі [17; 19; 20]

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кафе «Дарина» має достатній базовий інноваційний потенціал для стабільного функціонування

та поступового розвитку, однак рівень технологічної новизни залишається помірним. Використання технології sous-vide є сучасним елементом виробничої діяльності, проте загальна концепція закладу орієнтована на традиційний формат обслуговування без залучення високотехнологічних гастрономічних або цифрових рішень.

Резерви подальшого інноваційного розвитку полягають у поступовому оновленні концепції, впровадженні елементів інтерактивності для різних цільових аудиторій, розширенні асортименту за рахунок сучасних гастрономічних технологій, а також у поглибленні цифровізації управління. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити рівень інноваційності закладу, розширити ринкові можливості та зміцнити конкурентні позиції в умовах мінливої економічної ситуації.

З метою комплексної оцінки рівня інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов доцільним є проведення порівняльного аналізу із закладами-конкурентами локального ринку ресторанного господарства м. Кривий Ріг. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства у сфері техніко-технологічного забезпечення, модернізації основних засобів, цифровізації процесів та впровадження інноваційних рішень.

Порівняння з конкурентами дає можливість оцінити рівень адаптації закладу до сучасних тенденцій ресторанного бізнесу, встановити ступінь відповідності матеріально-технічної бази сучасним вимогам ринку та визначити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, результати аналізу можуть бути використані для формування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку кафе «Дарина» в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8. - Порівняльний аналіз показників інноваційного розвитку та стану основних засобів закладів ресторанного господарства м. Кривий Ріг

Показник	кафе «Дарина» ФОП Абрамов	ZHARKO (вул. Івана Авраменка, 3, м. Кривий Ріг)	Старий Млин (Вечірній бульвар, 20, м. Кривий Ріг)
Стан основних засобів	Частково оновлені, переважає обладнання середнього строку експлуатації	Відносно нове обладнання швидкого обслуговування	Матеріально-технічна база стабільна, але частково морально застаріла
Рівень модернізації обладнання	Локальна модернізація окремих виробничих зон	Високий рівень автоматизації процесів fast-food	Помірна модернізація без суттєвої цифрової трансформації
Темпи оновлення основних засобів	Низькі через обмежені інвестиційні ресурси	Регулярне оновлення техніки та POS-обладнання	Оновлення періодичне, переважно косметичне
Рівень автоматизації обліку та продажів	Базовий рівень автоматизації	Використання сучасних POS-систем і цифрового обліку	Часткова автоматизація

Показник	кафе «Дарина» ФОП Абрамов	ZHARKO (вул. Івана Авраменка, 3, м. Кривий Ріг)	Старий Млин (Вечірній бульвар, 20, м. Кривий Ріг)
Використання цифрових сервісів	Соціальні мережі та базові онлайн-канали	Онлайн-замовлення, цифрові канали комунікації	Переважно традиційний формат роботи
Енергоефективність обладнання	Частково енергоощадне обладнання	Сучасне обладнання з нижчим енергоспоживанням	Середній рівень енергоефективності
Рівень інновацій у виробничих процесах	Обмежені технологічні інновації	Високий рівень стандартизації та швидкості процесів	Орієнтація на традиційний формат виробництва
Інновації у форматі обслуговування	Класичний формат	Fast-service та цифрові рішення	Традиційний ресторанний формат
Інвестиційна активність щодо основних засобів	Обмежена	Вища за рахунок активного розвитку мережеских рішень	Середня
Загальний рівень техніко-технологічного розвитку	Середній	Високий	Середній

Джерело: сформовано авторкою на основі опитувань.

Результати проведеного порівняльного аналізу свідчать, що кафе «Дарина» ФОП Абрамов функціонує в умовах висококонкурентного локального ринку ресторанного господарства м. Кривий Ріг, де ключовими факторами конкурентоспроможності стають рівень техніко-технологічного забезпечення, швидкість оновлення основних засобів, цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних форматів обслуговування.

Порівняно із закладом ZHARKO, який активно використовує сучасні цифрові технології, автоматизовані системи обліку та сучасне енергоефективне обладнання, кафе «Дарина» характеризується нижчим рівнем модернізації матеріально-технічної бази. Основною перевагою ZHARKO є системний підхід до оновлення обладнання та інтеграції цифрових сервісів у процес обслуговування клієнтів, що дозволяє забезпечувати високу швидкість обслуговування, оптимізацію витрат і більш ефективне управління операційною діяльністю.

У порівнянні із рестораном «Старий Млин» кафе «Дарина» має близький рівень організації діяльності та традиційний формат обслуговування, однак поступається за стабільністю матеріально-технічної бази та масштабністю оновлення основних засобів. Водночас «Старий Млин» менш активно впроваджує цифрові інновації, що частково знижує його адаптивність до сучасних тенденцій ресторанного ринку.

Проведений аналіз дозволив встановити, що основними проблемами інноваційного розвитку кафе «Дарина» є недостатні темпи оновлення основних засобів, обмежений рівень автоматизації виробничих та

управлінських процесів, а також недостатня інтеграція цифрових сервісів у систему взаємодії зі споживачами. Стримуючим фактором розвитку виступає обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює реалізацію масштабних інвестиційних проєктів з модернізації обладнання та цифрової трансформації закладу.

Разом із тим кафе «Дарина» має потенціал для підвищення рівня інноваційного розвитку за рахунок поетапної модернізації кухонного обладнання, впровадження сучасних POS-систем, розширення онлайн-каналів продажів, автоматизації облікових процесів та використання енергоефективних технологій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності діяльності підприємства, скороченню експлуатаційних витрат, покращенню якості обслуговування та зміцненню конкурентних позицій кафе «Дарина» на локальному ринку ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ кафе «Дарина» ФОП АБРАМОВ В. В. М. КРИВИЙ РІГ

3.1. Характеристика заходів щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. м. Кривий Ріг

Результати комплексного дослідження, дозволили виявити низку системних проблем у сфері інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. Зокрема, встановлено фрагментарний характер упровадження нововведень, відсутність стратегічно визначених напрямів інноваційної модернізації, недостатню диференціацію послуг, обмежену цифрову присутність та слабо виражений преміальний сервісний сегмент. Хоча заклад використовує окремі сучасні технологічні рішення, їх застосування не формує цілісної інноваційної моделі розвитку та не створює стійкої конкурентної переваги на локальному ринку ресторанних послуг.

Особливої актуальності проблема інноваційної пасивності набуває в умовах нестабільної економічної ситуації, спричиненої воєнним станом в Україні. Воєнні ризики, зниження купівельної спроможності населення, міграційні процеси та загальна економічна турбулентність істотно впливають на функціонування закладів ресторанного господарства. У таких умовах підприємства, що не здійснюють активної модернізації та не формують унікальної ціннісної пропозиції для споживачів, опиняються у вразливому становищі. Зниження попиту, посилення конкуренції за обмежені фінансові ресурси клієнтів та необхідність гнучкої адаптації до змін середовища вимагають від суб'єктів господарювання переходу до моделі безперервного інноваційного розвитку.

Проведений аналіз підтвердив, що кафе «Дарина» наразі не повною мірою використовує потенціал диференціації. Відсутність інтерактивних форматів дозвілля, преміалізованого банкетного обслуговування та активної цифрової стратегії знижує можливості формування доданої вартості послуг. У результаті заклад ризикує втрачати частину платоспроможного сегмента споживачів, особливо молодь та сімейну аудиторію, які орієнтуються на сучасний формат сервісу та візуальну привабливість гастрономічного продукту.

З огляду на викладене, удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» повинно мати комплексний характер і охоплювати технологічні, сервісні, організаційні та маркетингові напрями. Запропоновані заходи спрямовані на формування чіткої стратегії диференціації, підвищення рівня клієнтського досвіду, розширення цільових сегментів та посилення конкурентних позицій закладу в умовах економічної нестабільності.

Для систематизації та узагальнення даних обґрунтування напрямів удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. Було зведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування напрямів удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В.

№	Напрямок інноваційного розвитку	Сутність запропонованих заходів	Проблеми, виявлені у розділі 2
1.	Технологічні інновації	Виготовлення десертів із застосуванням рідкого азоту безпосередньо в залі під час банкетів	Відсутність вираженої гастрономічної унікальності; низький рівень видовищності процесу приготування
2.	Сервісні інновації	Впровадження преміального банкетного сервісу (англійський метод подачі)	Стандартний формат обслуговування; відсутність преміального сегмента
3.	Організаційно-сервісні інновації	Створення дитячої інтерактивної зони (PlayStation, настільні ігри, іграшки)	Недостатня орієнтація на сімейний сегмент; відсутність додаткових сервісних переваг

Джерело [34].

Перший захід передбачає впровадження технології приготування кріо-десертів безпосередньо в залі під час банкетного обслуговування. Основною метою заходу є підвищення видовищності послуг, формування гастрономічної унікальності закладу та залучення нової клієнтської аудиторії.

У практичному аспекті впровадження виготовлення десертів із використанням рідкого азоту в залі під час банкетів для кафе «Дарина» має вагому перевагу щодо вартості ресурсів і безпеки. В Україні рідкий азот є доступним за ціною: на ринку пропонується приблизно від 36–60 грн за літр, що дозволяє забезпечувати технологічний процес без значних витрат на закупівлю сировини для кріо-виробництва десертів [38].

Сама сировина не вимагає спеціального дорогого обладнання, оскільки основним елементом є безпечне транспортування та зберігання в судинах Дьюара.

Навчання з безпечної роботи з рідким азотом також не є суттєво дорогим: існують локальні курси та тренінги на тему застосування кріогенних методів у практиці, вартість яких може бути на рівні приблизно 15 000 грн за курс для одного кухаря [39].

З погляду харчових технологій і фізіології, рідкий азот сам по собі не є токсичною речовиною, а його властивості як інертного газу дозволяють використовувати його для швидкого заморожування та створення ефектних текстур у десертах [38].

Важливо дотримуватися вимог безпеки, оскільки контакт рідкого азоту з тілом або його випадкове споживання до повного випаровування може призвести до травм, але при належному навчанні персоналу та контролі процесу такі ризики мінімізуються [38].

Оскільки в місті Кривий Ріг ця технологія виготовлення десертів із рідким азотом наразі не є поширеною, впровадження її в кафе «Дарина» створило б унікальну послугу на локальному ринку й стало б серйозною конкурентною перевагою закладу, що підсилює його позицію серед конкурентів та привертає увагу клієнтів до банкетної пропозиції. Технологія дозволяє не лише виготовляти десерти з ефектною презентацією, а й підвищувати рівень видовищності обслуговування, що відповідає сучасним трендам у гастрономії та може позитивно впливати на популярність закладу.

У міжнародній практиці ресторани, що інтегрували елементи молекулярної гастрономії та шоу-приготування (зокрема використання рідкого азоту для морозива або десертів у присутності гостей), демонстрували зростання середнього чека на 12-25 відсотків завдяки підвищенню цінності події для споживача.

Показовим прикладом є ресторан Alinea у місті Чикаго, який працює під керівництвом шеф-кухаря Grant Achatz. У концепції закладу активно використовуються елементи молекулярної гастрономії, зокрема кріогенне заморожування компонентів безпосередньо перед подачею. За даними профільних оглядів ресторанного ринку США, впровадження інтерактивних технік подачі дозволило підвищити вартість дегустаційного сету та збільшити середній чек за рахунок формування унікального гастрономічного досвіду, враховуючи, що для Кривого Рогу це буде першим досвідом таких десертів можна очікувати попит навіть попри військове становище [40].

Аналітичні огляди ресторанного маркетингу свідчать, що інтерактивні формати приготування страв у залі підвищують рівень залучення гостей і збільшують ймовірність повторних відвідувань, що позитивно впливає на виручку. За даними досліджень у сфері сервісного маркетингу, впровадження досвідових (experience-based) інновацій може забезпечити приріст доходів підприємства на 8–20 відсотків за рахунок зростання лояльності та диференціації продукту [41].

У сегменті банкетних послуг ефект може бути ще більш відчутним. За результатами галузевих досліджень подієвого кейтерингу, впровадження унікальних гастрономічних шоу-пропозицій дозволяє підвищити вартість банкетного обслуговування на 10–30 відсотків без істотного збільшення собівартості, оскільки клієнти сприймають таку послугу як преміальний елемент заходу. У малих містах, де подібні технології не представлені, ефект диференціації зазвичай є більш вираженим через відсутність прямих аналогів на локальному ринку.

Другий захід полягає у впровадженні англійського методу подачі страв як елемента преміального сервісу під час проведення банкетів і святкових заходів. Його реалізація спрямована на підвищення рівня обслуговування,

формування статусного іміджу кафе та розширення преміального сегмента послуг.

Витрати на впровадження англійського методу подачі є відносно невисокими порівняно з технологічними або матеріально-технічними інноваціями, оскільки основний ресурс у цьому випадку пов'язаний не з придбанням дорогого обладнання, а з підготовкою персоналу.

За даними відкритих пропозицій українських кулінарних шкіл та навчальних центрів у сфері HoReCa, вартість короткострокових курсів із ресторанного етикету та технік професійного обслуговування коливається в межах 2500–5000 грн за одну особу залежно від тривалості та рівня програми. Навчання англійському методу подачі зазвичай входить до модулів з класичних європейських систем сервісу та не потребує тривалої підготовки. За умови навчання, наприклад, чотирьох офіціантів середньою вартістю 4000 грн на особу загальні витрати становитимуть близько 16,0 тис. грн [42].

Додаткові витрати можуть бути пов'язані з придбанням одного сервісного візка та оновленням частини посуду для презентаційної подачі, що орієнтовно становить ще 20,0 тис. грн. Загальні витрати на впровадження заходу можуть становити приблизно 36,0 тис. грн.

Водночас впровадження англійського методу подачі могло б стати унікальною послугою для м. Кривий Ріг, оскільки на локальному ринку ресторанних послуг переважає традиційний формат банкетного обслуговування з попередньою порціонною подачею або виставленням страв на загальні столи. Преміальні європейські методи сервісу практикуються переважно у великих містах, таких як Київ чи Львів, і фактично відсутні у сегменті малого бізнесу регіонального рівня. Отже, для кафе «Дарина» впровадження такого формату створило б ефект ринкової новизни та забезпечило суттєву сервісну диференціацію. Унікальний характер послуги сприяв би зростанню впізнаваності закладу, формуванню статусного іміджу та залученню клієнтів, орієнтованих на проведення весіль, ювілеїв і корпоративних заходів преміального формату.

Запропонований захід передбачає облаштування спеціальної дитячої зони з ігровою приставкою, настільними іграми та іншими елементами дозвілля. Основною метою є підвищення привабливості кафе для сімейного сегмента споживачів та створення комфортних умов для відпочинку гостей із дітьми.

Організаційно-сервісні інновації у сфері ресторанного господарства посідають важливе місце в системі формування конкурентних переваг підприємства, оскільки безпосередньо впливають на сприйняття закладу споживачем, рівень задоволеності гостей та тривалість їх перебування. У сучасних умовах ринок ресторанних послуг характеризується високою насиченістю та значною однорідністю базових пропозицій, що зумовлює необхідність створення додаткової споживчої цінності через розширення сервісних елементів. Відповідно до концепції ціннісної пропозиції підприємства, конкурентоспроможність закладу визначається не лише якістю

продукції, а й сукупністю додаткових переваг, які формують унікальний клієнтський досвід.

У межах теорії маркетингу послуг важливе значення має розширений продукт, який включає базову послугу та супутні елементи сервісу. Для закладів ресторанного господарства такими елементами можуть виступати організація дозвілля, створення тематичних зон, інтерактивні формати обслуговування, додаткові послуги для окремих сегментів споживачів. Сімейний сегмент ринку є одним із найбільш перспективних, оскільки характеризується відносною стабільністю попиту, більшою тривалістю відвідування та вищим середнім чеком за рахунок комплексного споживання. Створення умов для комфортного перебування дітей підвищує ймовірність повторних візитів та формує довгострокову лояльність клієнтів.

У результаті аналізу діяльності кафе «Дарина» ФОП Абрамов було встановлено недостатню орієнтацію на сімейний сегмент споживачів та відсутність додаткових сервісних переваг, що обмежує можливості розширення клієнтської бази. За таких умов доцільним є впровадження організаційно-сервісної інновації у вигляді створення дитячої інтерактивної зони, оснащеної ігровою приставкою PlayStation, настільними іграми та іграшками. Запропонований захід спрямований на формування додаткової споживчої цінності для сімей з дітьми та розширення цільової аудиторії закладу.

З теоретичної точки зору реалізація зазначеного заходу відповідає концепції диверсифікації сервісу та розширення ціннісної пропозиції. Створення інтерактивної зони дозволяє трансформувати кафе з місця короткострокового споживання послуг харчування у простір сімейного відпочинку. Це сприяє збільшенню тривалості перебування гостей у закладі, що позитивно впливає на обсяг реалізації продукції та середній чек. Крім того, наявність дитячої зони формує конкурентну відмінність на локальному ринку м. Кривий Ріг, особливо за умов обмеженої кількості закладів із сімейною спеціалізацією.

Впровадження такої інновації має також соціально-психологічний ефект, оскільки забезпечує комфорт для батьків та створює безпечне середовище для дітей. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню позитивного іміджу кафе «Дарина» як сімейно орієнтованого закладу, що відповідає сучасним вимогам споживачів.

Облаштування дитячої інтерактивної зони для кафе «Дарина» не потребує надмірних інвестицій та є фінансово доступним для малого підприємства ресторанного господарства. Орієнтовна вартість створення такої зони становитиме 60–70 тис. грн, з урахуванням придбання ігрової консолі PlayStation 5 Pro, сучасного телевізора середнього діагонального формату, спеціального захисного скла для екрану, меблів із закритою шафою під ключ для зберігання консолі, захисних елементів для кабелів і обладнання, а також придбання ліцензійних ігор у PlayStation Store і комплекту настільних ігор. Дотримання вимог безпеки, зокрема розміщення телевізора за захисним

склом та зберігання приставки у закритій шафі, дозволить мінімізувати ризики пошкодження техніки дітьми та забезпечити довгострокове використання обладнання без додаткових витрат.

Проведений аналіз засвідчив, що кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. має значний потенціал для посилення конкурентних позицій через впровадження комплексних інноваційних рішень. Запропоновані технологічні, сервісні та організаційно-сервісні заходи спрямовані на формування унікальної ціннісної пропозиції, підвищення рівня клієнтського досвіду та розширення цільової аудиторії закладу. Їх реалізація дозволить підвищити привабливість кафе на локальному ринку, забезпечити диференціацію послуг і створити передумови для зростання прибутковості та стійкого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів для ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг

Для узагальнення заходів щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. та оцінки їх впливу доцільно систематизувати очікувані результати за організаційним, економічним і соціальним ефектами в таблиці 3.2. Це дає змогу комплексно оцінити значущість запропонованих інновацій та обґрунтувати доцільність їх реалізації в сучасних конкурентних умовах.

Таблиця 3.2. - Очікувані результати впровадження заходів щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В.

№	Зміст заходу	Спрямованість заходу	Організаційний ефект	Економічний ефект	Соціальний ефект
1.	Виготовлення десертів із застосуванням рідкого азоту безпосередньо в залі під час банкетів	Технологічна та гастрономічна диференціація послуг, підвищення видовищності обслуговування	Формування унікальної банкетної пропозиції, підвищення конкурентоспроможності кафе, розширення спектра послуг	Прогнозований економічний ефект — близько 185 тис. грн на рік; зростання середнього чека та кількості банкетних замовлень	Підвищення задоволеності клієнтів, формування позитивних емоцій та сучасного іміджу закладу
2.	Впровадження преміального банкетного сервісу (англійський метод подачі)	Підвищення якості та преміалізація сервісу	Формування статусного іміджу кафе, сервісна диференціація, розширення преміального сегмента банкетних послуг	Економічний ефект у перший рік після окупності — 16,56 тис. грн; окупність інвестицій — 0,55 року	Підвищення культури обслуговування, покращення клієнтського досвіду та рівня лояльності гостей

№	Зміст заходу	Спрямованість заходу	Організаційний ефект	Економічний ефект	Соціальний ефект
3.	Створення дитячої інтерактивної зони (PlayStation, настільні ігри, іграшки)	Розширення сервісної пропозиції та орієнтація на сімейний сегмент	Залучення нової цільової аудиторії, збільшення тривалості перебування гостей, формування сімейного формату закладу	Маржинальний прибуток після окупності — 30,66 тис. грн на рік; строк окупності — 2,12 року	Створення комфортного та безпечного середовища для дітей і батьків, підвищення соціальної привабливості кафе

Джерело: сформовано авторкою на основі [38, 39, 40, 42, 44, 47, 48].

Для оцінки економічної доцільності впровадження зазначеного заходу слід використати формулу 3.1.

$$E = P - B \quad (3.1)$$

де P – результати від впровадження заходу в умовах діяльності підприємства в тис. грн;

B – витрати на впровадження заходу в тис. грн.

Відомо, що надходження від реалізації послуг кафе в 2025 році склали 2189,81 тис. грн. Результати впровадження інноваційного заходу можуть полягати у зростанні популярності та прибутку закладу за рахунок приваблення нової клієнтської аудиторії та збільшення кількості банкетних замовлень.

Теоретично, за умови реалізації інноваційної пропозиції, зростання прибутку ресторану можна оцінити на рівні 10 % – 20 % за рахунок розширення спектру послуг і підвищення середнього чеку.

Для оцінки економічної доцільності впровадження виготовлення десертів із використанням рідкого азоту в кафе «Дарина» доцільно застосувати розрахунок прогнозованого прибутку від реалізації нової послуги на основі собівартості та очікуваного обсягу продажів.

Враховуючи специфіку діяльності кафе «Дарина», використання рідкого азоту доцільно переважно під час банкетного обслуговування, святкових заходів та тематичних подій, оскільки така технологія має не лише кулінарну, а й розважальну функцію. Умовно прийнято, що заклад зможе проводити в середньому 6–8 банкетів на місяць із використанням кріо-десертів. За умови реалізації в середньому 18–22 порцій морозива під час одного заходу прогнозований обсяг продажів становитиме близько 150 порцій на місяць.

Для визначення економічного ефекту було розраховано середню собівартість однієї порції морозива з використанням рідкого азоту.

Таблиця 3.3 – Розрахунок середньої собівартості однієї порції кріо-морозива

№	Складова	Витрати на 1 порцію, грн	Витрати на 1 кг морозива, грн
1.	Вершки 33 %	18,00	180,00
2.	Молоко	4,50	45,00
3.	Цукор	2,00	20,00
4.	Наповнювачі та топінги	12,00	120,00
5.	Вафельний стаканчик / декор	6,00	60,00
6.	Рідкий азот	8,50	85,00
7.	Інші витратні матеріали	4,00	40,00
8.	Разом собівартість	55,00	550,00

Джерело: розраховано авторкою на основі середніх ринкових цін постачальників продуктів та рідкого азоту станом на 2026 рік.

З урахуванням сучасних цін у закладах ресторанного господарства та ефекту шоу-подачі рекомендована ціна реалізації однієї порції кріо-морозива може становити 180 грн [48].

Тоді валовий дохід від реалізації однієї порції можна розрахувати за формулою 3.2:

$$180 - 55 = 125 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

За умови реалізації 150 порцій на місяць прогнозований валовий прибуток можна розрахувати за формулою 3.3:

$$125 \times 150 = 18\,750 \text{ грн на місяць.} \quad (3.3)$$

Відповідно, прогнозований річний валовий прибуток від впровадження послуги можна розрахувати за формулою 3.4:

$$18\,750 \times 12 = 225\,000 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Для впровадження технології необхідні одноразові витрати на придбання судини Дьюара, професійного інвентарю та навчання персоналу правилам безпечної роботи з рідким азотом.

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження технології виготовлення кріо-десертів

№	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Судина Дьюара	18 000
2.	Інвентар для кріо-шоу	7 000
3.	Навчання персоналу	15 000
4.	Разом	40 000

Джерело: сформовано авторкою на основі огляду інтернет-магазинів NoReCa.

Прогнозований економічний ефект від впровадження інноваційної послуги визначається за формулою 3.1:

$$225\,000 - 40\,000 = 185\,000 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Отже, прогнозований економічний ефект від впровадження технології виготовлення десертів із використанням рідкого азоту в кафе «Дарина» може становити близько 185 тис. грн на рік. Це свідчить про доцільність реалізації запропонованого інноваційного заходу та його потенційну здатність підвищити привабливість банкетних послуг, сформувати конкурентні переваги й забезпечити додаткові джерела доходу для підприємства.

Другий запропонований захід з дослідженнями у сфері сервісного менеджменту, підвищення рівня персоналізації та якості обслуговування може забезпечити приріст повторних звернень клієнтів на 10–20 відсотків і підвищення середнього чека на 5–15 відсотків залежно від сегмента. Для консервативного розрахунку доцільно прийняти прогнозне зростання чистого прибутку на рівні 12 відсотків у перший рік після впровадження заходу, що обґрунтовується розширенням банкетного сегмента та підвищенням вартості послуг [43].

Обґрунтування методики розрахунку економічного ефекту базується на концепції маржинального прибутку. Оскільки за підсумками 2025 року загальна рентабельність реалізації кафе Дарина є від'ємною, поточний збиток підприємства зумовлений високою часткою постійних витрат, які вже покриваються наявною виручкою. Додатковий клієнтський потік та збільшення середнього чека, згенеровані новими заходами, впливатимуть переважно на змінні витрати, тобто собівартість сировини. Враховуючи середньогалузеву націнку закладів ресторанного господарства, що за даними аналітичних звітів системи автоматизації Poster становить 25-30 відсотків для ресторанів, рівень маржинальної рентабельності для додаткових обсягів реалізації прийнято 20% враховуючи інновативність заходу для Кривого Рогу [44].

Згідно з методологією інвестиційного аналізу та правилами ведення управлінського обліку, витрати на впровадження заходу необхідно розділити

на поточні та капітальні. Поточні операційні витрати включають навчання чотирьох офіціантів загальною вартістю 16,0 тис. грн. Капітальні інвестиції передбачають придбання сервісного візка та спеціального посуду на суму 20,0 тис. грн.

Відповідно до даних фінансової звітності, надходження від реалізації послуг кафе Дарина у 2025 році становили 2189,81 тис. грн. За умови прогнозованого зростання надходжень на 12 відсотків завдяки розширенню банкетного сегмента та підвищенню вартості преміальних послуг, додатковий дохід розраховується наступним чином:

$$D = 2189,81 * 0,12 = 262,78 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

Додатковий маржинальний прибуток до вирахування нових поточних витрат розраховується як добуток додаткового доходу та прийнятого рівня маржинальної рентабельності:

$$P(\text{маржинальний}) = 262,78 * 0,2 = 52,56 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Для оцінки ефективності заходу спочатку визначається чистий додатковий прибуток у перший рік, який є результатом від впровадження заходу та розраховується шляхом покриття поточних витрат на навчання персоналу:

$$P = 52,56 - 16,0 = 36,56 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

Отриманий чистий грошовий потік є джерелом окупності капітальних інвестицій. Термін окупності капітальних витрат складе:

$$T = 20,0 / 36,56 = 0,55 \text{ року.} \quad (3.7)$$

Економічний ефект у перший рік впровадження після повної окупності капітальних інвестицій визначається за формулою 3.1:

$$E = P - B \quad (3.1)$$

де P – результати від впровадження заходу в умовах діяльності підприємства в тис. грн;

B – витрати на впровадження заходу в тис. грн.

$$E = 36,56 - 20,0 = 16,56 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Розмежування капітальних та поточних витрат дозволило об'єктивно оцінити інвестиційну привабливість заходу. Очікуваний додатковий маржинальний прибуток повністю покриває поточні витрати на підготовку персоналу та генерує 36,56 тис. грн чистого грошового потоку. Це дозволяє

окупити капітальні інвестиції в обладнання за 0,55 року, що становить близько шести з половиною місяців, і отримати 16,56 тис. грн чистого економічного ефекту вже у перший рік реалізації. Впровадження преміального англійського методу подачі є фінансово обґрунтованим кроком для покращення економічного стану кафе Дарина.

З теоретичної точки зору впровадження подібного сервісного елементу, як створення дитячої інтерактивної зони з ігровими консолями та настільними іграми, сприяє зростанню привабливості закладу для сімейного сегмента та підвищенню середнього часу перебування гостей. Досвід сімейних ресторанів, зокрема мережі Pesto Cafe, яка активно використовує дитячі зони як елемент конкурентної стратегії, свідчить про орієнтацію бізнес-моделі на збільшення частки сімейних відвідувань і формування повторного попиту. За результатами галузевих досліджень у сфері HoReCa, впровадження додаткових сервісних переваг для сімейної аудиторії може забезпечити приріст відвідуваності на 5–12 % та зростання прибутку в межах 5–10 % залежно від масштабу закладу та локального ринку. Для консервативного розрахунку доцільно прийняти прогнозований приріст чистого прибутку на рівні 7 % [47].

Обґрунтування методики розрахунку економічного ефекту базується на концепції маржинального прибутку, що дозволяє об'єктивно оцінити результативність інновацій для підприємств з від'ємним фінансовим результатом. Враховуючи середньогалузеву націнку закладів ресторанного господарства, рівень маржинальної рентабельності для додаткових обсягів реалізації прийнято на консервативному рівні 20% враховуючи інновативність заходу для Кривого Рогу.

Згідно з методологією інвестиційного аналізу, витрати на впровадження заходу поділяються на капітальні інвестиції, що передбачають облаштування дитячої інтерактивної зони (ігрова консоль, телевізор, меблі, ігри). Загальна сума капітальних інвестицій складає 65,0 тис. грн. Поточні операційні витрати на обслуговування зони у перший рік мінімальні, оскільки обладнання є новим та захищеним від пошкоджень, тому вони враховані у складі накладних витрат закладу.

Відповідно до даних фінансової звітності, надходження від реалізації послуг кафе Дарина у 2025 році становили 2189,81 тис. грн. За умови консервативного прогнозу зростання надходжень на 7 відсотків завдяки залученню сімейного сегмента споживачів, додатковий дохід розраховується:

$$D = 2189,81 * 0,07 = 153,29 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Додатковий маржинальний прибуток визначається як добуток додаткового доходу та прийнятого рівня маржинальної рентабельності:

$$P(\text{маржинальний}) = 153,29 * 20 = 30,66 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Оскільки у даному випадку інвестиції спрямовані виключно у капітальні активи, чистий грошовий потік у перший рік дорівнює маржинальному прибутку. Економічний ефект у перший рік впровадження розраховується як різниця між отриманим результатом та капітальними інвестиціями за формулою 3.1:

$$E = P - B \quad (3.1)$$

де:

P – результати від впровадження заходу в умовах діяльності підприємства в тис. грн;

B – витрати на впровадження заходу в тис. грн.

$$E = 30,66 - 65,0 = -34,34 \text{ тис. грн} \quad (3.1)$$

Термін окупності капітальних інвестицій визначається як відношення капітальних витрат до річного маржинального прибутку:

$$T = 65,0 / 30,66 = 2,12 \text{ року.} \quad (3.7)$$

Результати розрахунків свідчать, що в перший рік реалізації проєкту спостерігається від’ємний економічний ефект, що є типовим для капітальних інвестицій. Водночас термін окупності 2,12 року (близько 25 місяців) підтверджує його привабливість. Починаючи з другого року, дитяча інтерактивна зона забезпечуватиме стабільний приріст прибутку та сприятиме досягненню беззбитковості кафе «Дарина».

Це свідчить про позитивну ефективність проєкту та його здатність підвищити прибутковість закладу вже в короткостроковій перспективі.

Отримане плюсове значення свідчить про те, що повна окупність інвестицій відбудеться трохи раніше одного року.

Можна стверджувати, що інвестиції у створення дитячої інтерактивної зони є економічно доцільними, мають короткий строк окупності та здатні забезпечити кафе «Дарина» суттєву конкурентну перевагу на локальному ринку за рахунок розширення цільової ціннісної пропозиції та підвищення популярності серед сімейного сегмента споживачів.

Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих інноваційних заходів для кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. Усі три напрями — технологічний, сервісний та організаційно-сервісний — демонструють позитивний економічний ефект, різний за масштабом та строками окупності, але спільний за стратегічною спрямованістю на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності закладу.

Найбільш швидко окупність і стабільний приріст маржинального прибутку забезпечує впровадження преміального сервісу, що свідчить про високу ефективність інвестицій у підвищення якості обслуговування.

Технологічні інновації у вигляді кріо-десертів формують значний річний економічний ефект і посилюють диференціацію послуг, тоді як створення дитячої інтерактивної зони має довший період окупності, але забезпечує стратегічне розширення цільової аудиторії та стабільний довгостроковий дохід.

Отримані результати доводять, що комплексне впровадження інновацій дозволяє поєднати короткострокові фінансові вигоди з довгостроковим зміцненням ринкових позицій кафе «Дарина», що є ключовою умовою його розвитку в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Інновація в сучасній економічній теорії розглядається як ключовий фактор довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Концептуальні засади теорії інновацій були закладені у працях Йозеф Шумпетер, який визначав інновацію як нову комбінацію факторів виробництва, що забезпечує економічну динаміку через механізм «творчого руйнування». Подальший розвиток наукових підходів, зокрема у межах міжнародних стандартів, відображених у Oslo Manual, конкретизував інновацію як впровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту, процесу, маркетингового чи організаційного методу, що має практичне застосування та економічний результат.

Інноваційний розвиток є ширшим поняттям, ніж окрема інновація, та трактується як стратегічно орієнтований, системний і безперервний процес оновлення діяльності підприємства. У контексті стратегічного управління, концептуальні основи якого були сформовані у працях Ігор Ансофф, інноваційний розвиток виступає механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та інструментом реалізації довгострокових цілей. Для закладів ресторанного господарства це означає інтеграцію інноваційних рішень у систему стратегічного планування та управління ресурсами.

Специфіка ресторанного бізнесу зумовлює багатовекторність інноваційного розвитку, що охоплює продуктові, процесні, маркетингові, організаційні та сервісні інновації. Кожен із зазначених видів має окремий економічний вплив, який проявляється у зростанні товарообороту, підвищенні прибутковості, оптимізації витрат, зростанні продуктивності праці та зміцненні конкурентних позицій. Впровадження інновацій сприяє формуванню унікальної ринкової пропозиції, підвищенню якості обслуговування та зміцненню лояльності споживачів.

В умовах воєнного стану в Україні інноваційний розвиток набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємств ресторанного господарства. Інновації дозволяють адаптувати бізнес-модель до обмежених ресурсів, трансформації попиту, порушень логістики та дефіциту трудових ресурсів. Запровадження енергоощадних технологій, цифрових систем управління, диверсифікація напрямів діяльності та удосконалення управління персоналом забезпечують збереження рентабельності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Інноваційний розвиток закладу ресторанного господарства є системною складовою стратегічного управління, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності та довгострокову адаптивність до змінного зовнішнього середовища. Він виступає не лише чинником удосконалення окремих бізнес-процесів, а комплексним механізмом трансформації підприємства відповідно до сучасних викликів і тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг.

Аналіз інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства є багатовимірним і системним процесом, який ґрунтується на поєднанні положень інноваційної теорії, системного та стратегічного підходів до управління підприємством. Інноваційний розвиток розглядається не як сукупність окремих нововведень, а як безперервний процес якісного оновлення виробничих, сервісних, організаційних та управлінських підсистем закладу з метою забезпечення його конкурентоспроможності та економічної стійкості.

Обґрунтовано, що методична база аналізу інноваційного розвитку повинна спиратися на принципи системності, комплексності, об'єктивності, динамічності, адаптивності та стратегічної спрямованості. Їх дотримання забезпечує можливість всебічної оцінки інноваційної активності підприємства з урахуванням впливу як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх макро- та мікроекономічних чинників. Особливого значення набуває врахування нестабільності зовнішнього середовища та необхідності швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

Встановлено, що комплексна оцінка інноваційного розвитку доцільно здійснюється на основі системи взаємопов'язаних показників, згрупованих за ресурсними, технологічними, організаційними та економічними напрямками. Такий підхід дозволяє визначити рівень інноваційного потенціалу, інтенсивність впровадження нововведень і їх фінансово-економічну результативність, а також виявити проблемні зони та резерви підвищення ефективності діяльності.

Доведено доцільність застосування поєднання стратегічних та економічних методів аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, інтегральної оцінки та фінансового аналізу. Їх комплексне використання забезпечує дослідження внутрішніх можливостей підприємства, впливу зовнішнього середовища та економічної доцільності впроваджених інновацій. Інтегральний підхід сприяє узагальненню багатокритеріальних результатів, а фінансовий аналіз дозволяє оцінити ефективність інноваційних інвестицій та їх окупність.

З урахуванням специфіки малого підприємництва у сфері ресторанного господарства сформовано поетапний алгоритм проведення аналізу, що охоплює визначення мети дослідження, оцінку зовнішнього середовища, аналіз ресурсної бази, дослідження впроваджених інновацій, оцінювання їх економічних результатів, виявлення бар'єрів і резервів розвитку та розроблення практичних рекомендацій. Такий алгоритм забезпечує логічну послідовність дослідження, орієнтацію на практичну результативність та можливість адаптації до обмежених ресурсів малого закладу.

Сформовані методичні підходи створюють науково обґрунтовану основу для подальшої оцінки інноваційного розвитку ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг, та розроблення практичних заходів щодо його активізації з метою підвищення конкурентоспроможності й економічної ефективності діяльності підприємства.

Сучасний стан інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства України характеризується активною трансформацією бізнес-моделей під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та цифровізації суспільства. Інновації набувають системного характеру та охоплюють технологічні, сервісні, організаційні й управлінські напрями діяльності підприємств. Впровадження сучасного обладнання, автоматизованих систем управління, цифрових каналів збуту, нових форматів обслуговування та гнучких організаційних рішень сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню витрат і зміцненню конкурентних позицій закладів на ринку.

Разом із тим інноваційний розвиток галузі відбувається в умовах суттєвих обмежень. Фінансові труднощі, дефіцит інвестиційних ресурсів, складність доступу до кредитування, кадрові проблеми, інституційна нестабільність, інфраструктурні руйнування та безпекові ризики стримують масштабну модернізацію підприємств. Зниження купівельної спроможності населення та висока невизначеність зовнішнього середовища зумовлюють переважання короткострокових рішень над стратегічними інноваційними проєктами, що формує фрагментарний характер інноваційної активності.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку інновацій у закладах ресторанного господарства, зокрема завдяки гнучкості малого бізнесу, зростанню досвіду кризового управління та активному використанню цифрових сервісів. Водночас ключовими загрозами залишаються тривалість воєнного стану, інфляційні процеси, інфраструктурні обмеження та посилення конкуренції.

Інноваційний розвиток закладів ресторанного господарства України є водночас необхідною умовою їх виживання та стратегічною передумовою довгострокового зростання. Подальша активізація інноваційної діяльності потребує зміцнення фінансової стійкості підприємств, розвитку людського капіталу, удосконалення інституційного середовища та системного впровадження цифрових і ресурсозберігаючих рішень, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності функціонування галузі.

Встановлено, що кафе «Дарина» функціонує у формі фізичної особи – підприємця, що забезпечує гнучкість управління, спрощену систему оподаткування та оперативність прийняття рішень. Централізована лінійна структура управління, характерна для малого підприємництва, сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, проте підвищує рівень управлінського навантаження на власника та зумовлює залежність результативності діяльності від його управлінських компетенцій.

Аналіз виробничо-господарської діяльності засвідчив, що підприємство здійснює повний виробничо-торговельний цикл, поєднуючи виробництво кулінарної продукції, її реалізацію у залі обслуговування та надання банкетних послуг. Спеціалізація закладу як кафе сімейного типу середнього цінового сегмента забезпечує стабільний споживчий контингент на

локальному ринку. Використання сезонного розширення посадкових місць за рахунок літньої зони дозволяє підвищувати пропускну спроможність без здійснення значних капітальних вкладень, що свідчить про раціональне використання матеріально-технічної бази.

Оцінка матеріально-технічного забезпечення показала, що заклад має достатній рівень оснащення для здійснення повного циклу виробництва. Наявність сучасного обладнання, зокрема пароконвектомата, вакуумного пакувальника та занурювального термостата для технології су-від, свідчить про впровадження елементів технологічних інновацій. Це створює передумови для підвищення якості продукції, оптимізації витрат сировини та стабілізації виробничих результатів. Водночас виявлено потребу у подальшій модернізації окремих інженерних систем з метою покращення мікроклімату та підвищення енергоефективності.

Аналіз основних економічних показників за 2023–2025 роки засвідчив загалом нестабільну, але частково позитивну динаміку розвитку підприємства. Обсяг реалізації послуг у 2025 році зріс на 25,98 % порівняно з 2023 роком, що супроводжувалося збільшенням середнього чека на 28,13 % та незначним зниженням кількості відвідувачів на 1,68 %. Це свідчить про зростання виручки переважно за рахунок підвищення цінової політики, а не збільшення потоку клієнтів.

Зростання доходів відбулося на фоні збільшення витрат діяльності на 12,42 %, що дещо обмежує фінансовий результат підприємства. У 2025 році підприємство залишалося збитковим, проте розмір чистого збитку скоротився до –51,99 тис. грн, що порівняно з 2023 роком (–255,96 тис. грн) свідчить про покращення фінансового результату на 79,69 %. Водночас порівняно з 2024 роком спостерігається погіршення показника.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці на 14,53 % та фондівіддачі на 11,83 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Загалом підприємство демонструє поступове покращення операційної ефективності, однак фінансовий результат залишається нестабільним і потребує подальших заходів щодо оптимізації витрат та підвищення рентабельності діяльності.

У процесі оцінювання конкурентоспроможності встановлено, що заклад займає стабільну позицію на локальному ринку ресторанних послуг м. Кривий Ріг. Конкурентні переваги формуються за рахунок поєднання прийняттого цінового рівня, якісного сервісу, оновлення асортименту, використання сучасних технологій приготування страв та гнучкого формату обслуговування. Наявність постійної клієнтської бази та розвиток банкетного напрямку підвищують рівень лояльності споживачів і забезпечують стабільність попиту.

Фінансова безпека підприємства характеризується достатнім рівнем стійкості, що підтверджується здатністю генерувати прибуток, підтримувати позитивну динаміку доходів та здійснювати оновлення основних засобів. Водночас збереження фінансової стабільності потребує постійного контролю

витрат, управління ризиками, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю та зростанням вартості ресурсів.

Економічна безпека кафе «Дарина» забезпечується дотриманням вимог законодавства, належним технічним станом обладнання, організацією виробничих процесів відповідно до санітарних норм та диверсифікацією напрямів діяльності. Проте подальше зміцнення позицій підприємства потребує активізації інноваційної діяльності, удосконалення управлінських процесів та розвитку цифрових інструментів взаємодії з клієнтами.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ФОП Абрамов, кафе «Дарина», демонструє позитивну динаміку розвитку, достатній рівень інноваційної активності та фінансово-економічної стійкості. Підприємство має потенціал для подальшого інноваційного зростання, що може бути реалізований шляхом модернізації матеріально-технічної бази, впровадження сервісних і цифрових інновацій, оптимізації витрат та формування довгострокової інноваційної стратегії розвитку.

У технологічному вимірі заклад демонструє орієнтацію на модернізацію виробничого процесу шляхом використання сучасного теплового обладнання, технології sous-vide та вакуумного пакування. Зазначені рішення забезпечують підвищення стабільності якості продукції, оптимізацію витрат сировини, зниження енерговитрат і часткову стандартизацію виробничих процесів. Технологічні інновації мають системний характер і створюють основу для підтримання конкурентоспроможності на локальному ринку, однак їх рівень залишається інкрементальним і не передбачає впровадження високотехнологічних або концептуально новаторських гастрономічних рішень.

Організаційно-управлінська модель кафе «Дарина» характеризується централізацією управління, гнучкістю прийняття рішень та використанням аутсорсингу допоміжних функцій. Такий підхід відповідає специфіці малого підприємництва та забезпечує оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану. Водночас обмежений рівень формалізації бізнес-процесів і недостатня інтеграція цифрових управлінських систем створюють потенційні ризики управлінської перевантаженості та стримують масштабування діяльності.

У сфері сервісних інновацій заклад реалізує банкетний напрям, сезонні формати обслуговування та гнучку асортиментну політику, що дозволяє підтримувати стабільність доходів і забезпечувати завантаженість виробничих потужностей. Разом із тим рівень цифровізації клієнтського досвіду залишається обмеженим, що знижує можливості формування довгострокової клієнтської лояльності та розширення ринкової присутності через сучасні онлайн-інструменти.

Інформаційні технології використовуються переважно з метою автоматизації обліку та комунікації зі споживачами через соціальні мережі. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків та оперативності управлінських рішень, проте відсутність комплексної цифрової екосистеми

управління і маркетингу обмежує потенціал аналітичної підтримки стратегічного розвитку.

Порівняльний аналіз із сучасними закладами аналогічного формату засвідчив, що інноваційність кафе «Дарина» має фрагментарний характер і зосереджена переважно у виробничій сфері. Найменш розвиненими залишаються маркетингові та цифрові інструменти, що зумовлює потребу у формуванні системної інноваційної стратегії.

SWOT-аналіз підтвердив наявність достатньої ресурсної бази для поступового оновлення діяльності, водночас виявив обмеження, пов'язані з фінансовими можливостями, залежністю від управлінських рішень власника та зовнішніми економічними ризиками. За умов нестабільного середовища інноваційний розвиток повинен мати еволюційний характер із акцентом на поетапну цифровізацію процесів, удосконалення маркетингових інструментів і підвищення клієнтоорієнтованості.

Інноваційний розвиток кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В. можна оцінити як достатній для забезпечення поточного функціонування та підтримання конкурентних позицій на локальному ринку, проте недостатній для формування стійких довгострокових переваг у середовищі зростаючої конкуренції. Подальше зміцнення ринкових позицій підприємства потребує переходу від окремих інноваційних рішень до системної інноваційної стратегії, що охоплюватиме технологічну модернізацію, цифровізацію управління, розвиток маркетингових інструментів і розширення сервісних форматів діяльності.

Обґрунтовано комплекс пропозицій щодо удосконалення інноваційного розвитку кафе «Дарина» ФОП Абрамов В. В., які спрямовані на формування стійких конкурентних переваг та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Встановлено, що сучасний стан інноваційного розвитку закладу характеризується фрагментарністю впровадження нововведень, недостатнім рівнем сервісної диференціації, обмеженою цифровою присутністю та відсутністю вираженої унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. Визначено, що за умов воєнного стану, зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції на локальному ринку ресторанних послуг саме інноваційний розвиток виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

У результаті проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів технологічного, сервісного та організаційно-сервісного характеру, спрямованих на підвищення привабливості закладу для різних сегментів споживачів. Обґрунтовано доцільність впровадження технології виготовлення десертів із використанням рідкого азоту під час банкетного обслуговування. Встановлено, що дана інновація має високий рівень диференціації для локального ринку м. Кривий Ріг, формує ефект видовищності та підвищує споживчу цінність банкетних послуг. На основі розрахунку собівартості однієї порції кріо-морозива, прогнозованого обсягу реалізації та очікуваного

валового доходу визначено, що річний економічний ефект від упровадження зазначеного заходу може становити близько 185 тис. грн, що підтверджує його високу економічну доцільність.

Доведено ефективність упровадження преміального банкетного сервісу із застосуванням англійського методу подачі. Визначено, що використання класичних європейських технік обслуговування дозволить сформувати преміальний сегмент послуг, підвищити рівень персоналізації сервісу та створити ефект статусності закладу. Результати економічних розрахунків засвідчили, що очікуваний чистий грошовий потік від реалізації заходу становитиме 36,56 тис. грн на рік, а термін окупності капітальних інвестицій складатиме близько 0,55 року. Це свідчить про фінансову доцільність реалізації запропонованого заходу та його здатність позитивно впливати на прибутковість підприємства вже у короткостроковій перспективі.

Обґрунтовано доцільність створення дитячої інтерактивної зони як інструменту розширення сімейного сегмента споживачів та формування додаткової сервісної цінності. Встановлено, що впровадження такої організаційно-сервісної інновації сприятиме збільшенню тривалості перебування гостей у закладі, зростанню лояльності клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності кафе «Дарина» на локальному ринку. Проведені розрахунки підтвердили, що попри від'ємний економічний ефект у перший рік реалізації проєкту, що є характерним для капіталомістких інвестицій, строк окупності становитиме близько 2,12 року, після чого проєкт забезпечуватиме стабільний приріст прибутку та сприятиме покращенню фінансового стану підприємства.

Загалом результати дослідження підтвердили, що реалізація запропонованих напрямів удосконалення інноваційного розвитку дозволить кафе «Дарина» сформувати більш сучасну та конкурентоспроможну модель функціонування, підвищити рівень сервісу, розширити цільову аудиторію, посилити диференціацію послуг та забезпечити додаткові джерела доходу. Комплексне впровадження технологічних, сервісних і організаційних інновацій сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його адаптивності до умов нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вдовічена О. Г., Паламарек К. В. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 22–27. URL: <https://www.academia.edu/download/119068742/100.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 254 p. (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (дата звернення: 01.03.2026).
3. Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2 (94). С. 5–44. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=econpr_2021_2_3 (дата звернення: 01.03.2026).
4. Боняр С. М., Аляб'єва О. М. Систематизація факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 77–83. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pekon_2019_3_11 (дата звернення: 01.03.2026).
5. Меркулов І. В. Управління впровадженням інновацій на підприємстві // *Modern Economics*. — 2020. — № 23. — С. 130–135. — DOI: 10.31521/modecon.V23(2020)-21. — URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>.
6. Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. № 2 (63). С. 126–139. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1325> (дата звернення: 01.03.2026).
7. Kreidych I., Bielova A., Olijnyk G. Forming the conditions of innovative development of enterprises in the transformation economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, № 4. P. 122–129. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/713> (дата звернення: 01.03.2026).
8. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія:*

- Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76–82. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvmgu_eim_2020_43_14 (дата звернення: 01.03.2026).
9. Лисюк Т. В., Терещук О. С. Інноваційний розвиток ресторанних підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 361–364. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/74.pdf> (дата звернення 01.03.2026).
 10. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192> (дата звернення: 01.03.2026).
 11. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с. URL: <https://www.nung.edu.ua/sites/default/files/2021-09/%D0%92%D0%B0%D1%82%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%A2..pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
 12. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирева. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 727 с. URL: <https://suem.edu.ua/storage/doc/aspirantura/naukova-aktyvnist/2025.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
 13. Ставська Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця, 2026. 531 с. URL: https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradin/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_10_02_06c4ae6c_1747_497f_b1aa_193adbf053c2_compressed.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
 14. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посіб. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/50379/1/2017%2031%D0%9D%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%98%D0%BD%20%D1%82%D0%B5%D1%85%20%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
 15. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 3–9.

- URL:
https://www.researchgate.net/publication/382930282_Innovacijni_pidhodi_d_o_upravlinna_personalom_ak_faktor_konkurentospromoznosti_u_konteksti_globalnoi_nestabilnosti (дата звернення: 01.03.2026).
16. Грановська В., Крикунова В., Морозова О., Кацемір Я., Волощук В. Determinants of the development of hotel and restaurant enterprises of Ukraine in the intersectoral industry of services. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2021. Vol. 35, № 2. P. 537–547. URL: <https://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2021/gtg.35235-682.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
 17. Богачов С., Плугатар Т., Плахотнік О., Алексєєва О., Бондар В. Innovative business development in the digital economy. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2021. Vol. 8, № 4. P. 682–696. URL: https://www.researchgate.net/publication/352849473_Innovative_business_development_in_the_digital_economy (дата звернення: 01.03.2026).
 18. Дружиніна В., Лихоносова Г., Луценко Г., Кушаль І. Innovative technology in terms of socio-economic value diffusion: accounting and analytical support. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9, № 3. P. 476–489. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1097> (дата звернення: 01.03.2026).
 19. Дишкантюк О., Коваленко Л. Інноваційне управління якістю в закладах ресторанного господарства як чинник сталого розвитку індустрії гостинності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 2 (136). С. 90–95. URL: <https://econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=178> (дата звернення: 01.03.2026).
 20. Шелеметєєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 143–149. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/db0536e0-b777-4fcc-87c2-6b831fceaacd1/download> (дата звернення: 01.03.2026).
 21. Антипенко Н. В., Чіп Л. О., Параскеєва А. М., Докучаєв О. А. Інтегрована модель оцінювання результативності підприємства в умовах управління змінами, економіки знань, діджиталізації та інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 19–22. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5093&i=2> (дата звернення: 01.03.2026).
 22. Компанець К., Антонюк І., Медведєва А. Інноваційна дифузія в організації ресторанного господарства під впливом пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/305> (дата звернення: 01.03.2026).

23. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3, № 1. P. 7–38. URL: https://www.researchgate.net/publication/342277223_Digital_Transformation_of_Organizational_Culture_under_Conditions_of_the_Information_Economy (дата звернення: 01.03.2026).
24. Verbivska L., Ababneh H., Korbutiak A., Bondar O., Panchenko A., Ippolitova I. The Impact of E-Business on Entrepreneurship Development in the Context of COVID-19. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*. 2022. Vol. 19. P. 1824–1838. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2022/d325107-1834.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
25. Незвещук-Когут Т. С., Язіна В. А. Соціальні мережі як каталізатор розвитку та дистрибуції послуг закладів ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 100–104. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/300> (дата звернення: 01.03.2026).
26. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7–38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)) (дата звернення 01.03.2026)
27. Рябенюк М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241> (дата звернення 01.03.2026)
28. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 151–156. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2021_6_22 (дата звернення: 01.03.2026).
29. Seliutin V., Yatsun L., Olshanskiy O. SWOT-F-analysis of restaurant business in Kharkiv. *Economic Analysis*. 2020. Vol. 30, № 1(1). С. 192–200. URL: https://www.researchgate.net/publication/346419478_SWOT-F-ANALYSIS_OF_RESTAURANT_BUSINESS_IN_KHARKIV (дата звернення: 01.03.2026).
30. кафе «Дарина»: Instagram-сторінка. URL: https://www.instagram.com/kafe_darina/ (дата звернення: 01.03.2026).
31. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004. — [Чинний від 2004-07-01]. — Київ : Держспоживстандарт України, 2004. — 16 с. — (Національний стандарт України). — URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82702 (дата звернення 01.03.2026)

32. Українська аналітична онлайн-система для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів YouControl : офіційний веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 01.03.2026)
33. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення 01.03.2026)
34. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства) : ДБН В.2.2-25:2009. — [Чинний від 2010-01-09]. — Київ : Мінрегіонбуд України, 2010. — 62 с. — (Державні будівельні норми України). — URL: <https://e-construction.gov.ua/> (дата звернення 01.03.2026)
35. Рожко О., Нестеров Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79> (дата звернення: 01.03.2026).
36. Поворознюк І. М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/619> (дата звернення: 01.03.2026).
37. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати високих результатів і забезпечувати їхню сталість / пер. з англ. В. Павлюка. Київ : Наш Формат, 2024. 624 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%9C\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%9C$) (дата звернення 01.03.2026)
38. Рідкий азот - Кейтерінг гастрономічних вражень: веб-сайт. URL: <https://figaro.ua/uk/services/79-ridkij-azot> (дата звернення 01.03.2026)
39. Програма навчання — Chefs Academy : веб-сайт. URL: <https://chefs-academy.com/> (дата звернення: 01.03.2026).
40. Alinea: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.alinearestaurant.com/> (дата звернення 01.03.2026)
41. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 254 р. URL: https://www.researchgate.net/publication/292752215_The_experience_economy_work_is_theatre_every_business_a_stage_goods_and_services_are_no_longer_enough (дата звернення: 01.03.2026).
42. Курси HoReCa: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.myroconsulting.com.ua/kursy-horeca/> (дата звернення 01.03.2026)
43. Мостова Л. М., Новікова О. В., Ракленко І. М. Організація обслуговування в ресторанному господарстві : підручник. Харків : Світ

- книг, 2017. 657 с. URL: <http://catalog.puet.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:231358/Source:default> (дата звернення: 01.03.2026).
44. Фудкост у ресторані: норми, формули розрахунку та як знизити. *Poster*. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/food-cost-in-restaurant> (дата звернення: 01.03.2026).
45. PESTO CAFÉ: офіційний веб-сайт. URL: <https://pesto-family.com/> (дата звернення 01.03.2026)
46. McKinsey & Company: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення 01.03.2026)
47. Посібник з підприємництва та розвитку бізнес-навичок / С. Олейнікова, О. Різниченко, І. Шкурят та ін. ; за заг. ред. С. Олейнікової. Київ : [б. в.], 2020. 196 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-01/posibnik_z_pidpriemnictva_ta_rozvitku_biznes_navichok.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
48. Merry Cream : морозиво в рідкому азоті з алкоголем. URL: <https://figaro.ua/uk/services/113-merry-cream-morozivo-v-ridkomu-azoti-z-alkogolem> (дата звернення: 01.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Основне технологічне та холодильне обладнання кафе «Дарина»

Найменування обладнання	Призначення та функціонал	Технічний стан та відповідність стандартам
Плита електрична промислова (4-х конфорочна)	Теплова обробка харчових продуктів (варіння, смаження) у наплитному посуді.	Робочий. Забезпечує необхідний температурний режим. Відповідає нормам пожежної безпеки.
Пароконвектомат (конвекційна піч)	Випікання, запікання, приготування на пару. Забезпечує рівномірність обробки.	Відмінний. Дозволяє скоротити втрати маси продукту при обробці.
Кавомашини APPIA Life Compact 2GR V Nuova Simonelli	Приготування кави та гарячих напоїв	Робочий. Проходить регулярне ТО.
Термостат занурювальний (Sous-Vide)	Низькотемпературна варка продуктів у вакуумній упаковці з точним контролем температури.	Відмінний (нове обладнання). Забезпечує високу точність температури (до 0,1°C).
Вакуумний пакувальник	Герметизація продуктів для зберігання та приготування методом су-від.	Робочий. Забезпечує надійну герметизацію пакетів.
Холодильні шафи (середньотемпературні)	Короткострокове зберігання сировини та готових страв (+2...+6°C).	Задовільний. Температурний режим стабільний, ущільнювачі цілі.
Морозильна скриня	Тривале зберігання замороженої продукції (-18°C і нижче).	Робочий. Відсутнє намерзання льоду, компресор працює справно.
Виробничі столи (нержавіюча сталь)	Обробка харчових продуктів, сервірування страв.	Відмінний. Поверхні гладкі, стійкі до корозії та дезінфектантів.
Мангал виробничий (нержавіюча сталь)	Теплова обробка харчових продуктів на відкритому вогнищі та копчення.	Задовільний. Без іржі та тріщин.

Меню ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг

Категорія	Назва страви / Напою
Перші страви	Борщ український зі сметаною
	Солянка м'ясна збірна
	Суп курячий з локшиною
Гарячі страви	Медальйони зі свинини
	Стейк курячий
	Відбивна куряча
	Відбивна свиняча
	Котлета по-київськи
	Печеня по-домашньому в горщиках
Гарніри	Картопляне пюре
	Картопля фрі
	Рис з овочами
	Овочі гриль
Салати	Салат «Пікантний»
	Салат «Грецький»
	Салат «Цезар» з куркою
	Салат «Олів'є»
	Салат овочевий
Десерти та випічка	Млинці (з начинками на вибір)
	Морозиво
Напої	Капучіно
	Лате
	Американо
	Американо з молоком
	Еспресо
	Чай (чорний або зелений)
	Узвар
	Сік в асортименті

Банкетне меню закладу ресторанного господарства
ФОП Абрамов, кафе «Дарина» м. Кривий Ріг.

Категорія	Назва страви / Напою
Основні м'ясні та банкетні страви	Фарширована курка
	Медальйони зі свинини
	М'ясні пальчики запечені
	Куряча закуска в беконі
	Куряча печінка з карамелізованими яблуками
Гарячі закуски та страви з овочів	Перець фарширований / Голубці
	Фаршировані печериці
	Асорті рулетиків (з кабачків та баклажанів із сирною пастою)
Рибні страви	Хек смажений (або в томаті)
Млинці та вироби з лаваша	Млинці з малосольною сьомгою
	Млинці з шинкою та сиром
	Млинці з грибами
	Рулет з лавашу з сьомгою
Салати та холодні закуски	Салат «Пікантний»
	Салат «Білосніжка»
	Асорті «Рафаело»
Напої	Компот / Узвар