

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-93>

УДК 658.821:330.341.1

ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДІВ

INNOVATION PLANNING AS A TOOL FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT SERVICES

Єгупов Юрій Артемовичкандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1908-3809>**Єгупова Ірина Миколаївна**старший викладач,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9527-3754>**Yegupov Yuriy, Yegupova Irina**
Odessa National Economic University

У статті розглянуто теоретико-методичні аспекти планування інноваційної діяльності як інструменту управління конкурентоспроможністю послуг підприємств ресторанного господарства в умовах ринкової мінливості. Встановлено недостатнє висвітлення цього питання в економічній літературі. Обґрунтовано доцільність охоплення інноваціями всіх ключових аспектів діяльності ресторанних закладів – від технологій приготування до цифрових сервісів та інтер'єру. Запропонований підхід щодо оцінки інтегрального впливу кожного інноваційного заходу на підвищення конкурентоспроможності послуг закладу із урахуванням широти і сили впливу заходів та вагових коефіцієнтів, визначених для кожної складової за результатами анкетування цільової аудиторії. Представлено авторська методика здійснення порівняльної оцінки ефективності інноваційних заходів за критерієм мінімізації інвестиційної вартості одного пункту приросту конкурентоспроможності послуг, яка дозволяє встановити пріоритети впровадження інновацій та сформувати оптимальний план інноваційного розвитку закладу з урахуванням ресурсних обмежень.

Ключові слова: ресторанний заклад, послуга, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, складові конкурентоспроможності послуг, інвестиційна вартість заходу, порівняльна ефективність, оптимальний план.

The article examines the theoretical and methodological aspects of planning innovative activities as an effective tool for managing the competitiveness of restaurant services in a changing market environment. It has been established that, despite a significant number of studies in the field of innovation management, the issue of planning innovative activities of restaurant businesses has not yet been adequately covered in contemporary economic literature. The necessity of covering all key aspects of restaurant operations with innovative activities has been substantiated, ranging from improving recipes and food preparation technologies, optimising menu creation and product quality control to introducing modern digital customer service solutions and ensuring a comfortable interior and atmosphere of the establishment. Given that innovative measures vary significantly in terms of their scope and impact on the key components of restaurant competitiveness, as well as their investment cost, there is a need for a comparative assessment of their effectiveness in order to determine the priority of including measures in the enterprise's innovation development plan. This paper presents a method for calculating the overall impact of each innovation measure on improving the competitiveness of services. It justifies the feasibility of determining weighting coefficients for each component of competitiveness based on an analysis of the results of a survey of the target audience. The article presents the author's methodology for comparative assessment of the effectiveness of innovative measures based on the criterion of minimising the investment cost per unit of increase in the competitiveness of restaurant services. The paper provides an example of the practical application of the methodology for ranking innovative measures based on the specified criterion. The

proposed methodology allows for the reasonable prioritisation of innovative measures aimed at improving the competitiveness of restaurant services and forming their optimal combination, taking into account the limited investment opportunities of the enterprise.

Keywords: restaurant establishment, service, innovative activity, competitiveness, components of service competitiveness, investment value of the event, comparative efficiency, optimal plan.

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін на вітчизняному ринку громадського харчування суттєвої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного господарства. Ключовим чинником успішного функціонування ресторанних закладів в умовах ринкової конкуренції є інноваційна діяльність, яка належить до найважливіших об'єктів системи планування діяльності підприємства та інноваційного менеджменту.

Планування інновацій дозволяє ресторанним закладам своєчасно реагувати на ринкові виклики, ефективно використовувати ресурси, адаптувати технологічні процеси та формувати унікальні конкурентні переваги. При цьому важливим є врахування специфіки галузі, можливостей підприємства, а також очікувань цільової аудиторії.

Ефективність планування як інструменту управління інноваційною діяльністю ресторанних закладів значною мірою залежить від його методологічного та методичного забезпечення. Удосконалення інструментарію реалізації цієї ключової управлінської функції в контексті інноваційного розвитку підприємства є однією з найактуальніших проблем теорії техніко-економічного планування та інноваційного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку теоретичних та прикладних аспектів інноваційної діяльності підприємства присвячено велика кількість наукових праць відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких, перш за все, слід виділити роботи А. Файоля, Р. Акофа, О. Амоши, Б. Буркинського, Ю. Бажала, І. Грабовської, В. Гейця, В. Захарченка, Л. Федулової та ін.

Проблеми інноваційного розвитку підприємств в контексті управління конкурентоспроможністю послуг закладів ресторанного господарства України знайшли своє відображення у багатьох працях відомих вітчизняних науковців: Г. І. Гапоненко, В. М. Гриньової, В. А. Гросул, О. В. Євтушенко, О. Ю. Завадинської, І. М. Мельник, В. М. Момота, Г. Т. П'ятницької та ін.

Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства та сучасні тенденції впрова-

дження інноваційних форм обслуговування споживачів досліджені в роботах О. Ю. Завадинської [1], Г. Т. П'ятницької, В. С. Найдюка [2], Г. І. Гапоненко та О. В. Євтушенко [3].

Особливості використання інноваційних технологій в ресторанних закладах (від сучасних способів приготування страв до застосування цифрових технологій в обслуговуванні) з метою задоволення зростаючих потреб споживачів розглянути в роботах С. Талапи, М. Поляк [4] і О. Ю. Завадинської [5].

Питання інтеграції CRM-систем та високотехнологічного обладнання у сфері барного обслуговування, що забезпечує персоналізацію сервісу, формування позитивного клієнтського досвіду, посилення конкурентних позицій ресторанного закладу та підвищення ефективності його діяльності, досліджені в роботі В. В. Ратинського [6].

Проблеми інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства присвячена робота І. М. Білецької [7]. Автором доведено, що для її вирішення необхідна реструктуризація існуючих підходів до реалізації кадрової політики підприємств на засадах збалансованості, об'єктивності, раціональності та ресурсної доцільності [7, с. 77]. Це сприятиме нарощуванню клієнтської бази лояльних споживачів та підвищенню конкурентоспроможності ресторанних закладів. Методичний інструментарій здійснення комплексної оцінки рівня лояльності споживачів запропонований в роботі В. А. Гросул [8].

Особливості здійснення окремих напрямків інноваційної діяльності підприємств під час ведення військових дій в Україні розглядаються в роботі Н. І. Власюк [9, с. 92]. Проблема кадрового забезпечення закладів ресторанного господарства в умовах післявоєнного відновлення України досліджено в роботі Постової В. В. [10]. Автор вважає, що одним із найефективніших напрямків вирішення проблеми нестачі персоналу в даній галузі є впровадження технологій інтелектуальної автоматизації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Варто зауважити, що, незважаючи на значну кількість досліджень з інноваційного менеджменту, проблематика

планування інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства залишається недостатньо висвітленою в сучасній економічній літературі. Це зумовило виникнення низки теоретико-методичних проблем, що негативно впливають на ефективність виконання цієї ключової функції управління інноваційним розвитком підприємств зазначеної галузі.

Так, на сьогоднішній день відсутні методи здійснення коректної порівняльної оцінки ефективності інноваційних заходів з урахуванням їх впливу на конкурентоспроможність послуг закладів ресторанного господарства. Це суттєво ускладнює використання планування інноваційного розвитку як дієвого інструменту управління конкурентними перевагами підприємств даної галузі.

Постановка цілей статті. Метою статті є обґрунтування авторського підходу до порівняльної оцінки ефективності інноваційних заходів з урахуванням їхнього впливу на ключові складові конкурентоспроможності послуг закладів ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалії сьогодення вимагають від українських підприємств ресторанного господарства значної інноваційної активності в умовах загострення конкурентної боротьби [1, с. 57]. Всі види інновацій у сфері ресторанного господарства надають певні переваги як виробникам продукції та послуг ресторанного господарства, так і споживачам [11]. Інноваційні процеси повинні охоплювати всі аспекти ресторанного бізнесу, включаючи:

- розробку рецептів;
- технологію приготування страв та напоїв;
- формування меню;
- контроль якості та безпечності страв та напоїв;
- роботу з постачальниками;
- культуру обслуговування клієнтів;
- маркетинг;
- інтер'єр та дизайн;
- підбір, навчання і мотивація персоналу та ін.

Розробка рецептів страв і напоїв є ключовим аспектом у діяльності сучасного ресторанного закладу. Цей процес охоплює розробку оригінальних або модифікованих рецептів, які гармоніюють із концепцією підприємства, відповідають смакам цільової аудиторії та враховують актуальні кулінарні вподобання. Важливо, щоб розроблені позиції меню не лише мали естетичну та смакову

привабливість, а й були вигідними з економічної точки зору – з урахуванням вартості інгредієнтів, раціонального використання продуктів і очікуваної прибутковості кожної страви.

Технологія приготування страв та напоїв безпосередньо впливає на якість продукції, задоволеність гостей та загальний рівень конкурентоспроможності. До цієї складової належать точне дотримання рецептурних карт, правильне дозування сировини, обґрунтований вибір способів теплової обробки, а також впровадження сучасного обладнання та новітніх технологій у гастрономічній сфері. Високий рівень дотримання технологічної дисципліни сприяє збереженню поживної цінності інгредієнтів, смакових характеристик і привабливого вигляду готових страв, раціональному використанню ресурсів і підвищенню рівня обслуговування, що загалом формує позитивний імідж закладу та зміцнює його позиції на ринку громадського [12].

Формування меню безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, імідж закладу та його конкурентоспроможність на ринку. Меню має відповідати загальній концепції ресторану, гастрономічним вподобанням цільової аудиторії, сезонності сировини та сучасним кулінарним [13, с. 310–311].

Під час розробки меню враховуються такі чинники, як собівартість страв, їх кулінарна привабливість, технологічна складність приготування, баланс категорій (закуси, основні страви, десерти, напої) та наявність спеціальних пропозицій (дієтичні, вегетаріанські, дитячі позиції тощо).

Контроль якості та безпечності страв і напоїв забезпечує дотримання законодавчих норм, довіру споживачів і зміцнення конкурентних позицій ресторанного закладу. Цей процес охоплює перевірку сировини при надходженні, дотримання умов зберігання, контроль технологічних процесів приготування, органолептичну оцінку готової продукції, а також виконання санітарно-гігієнічних норм персоналом. Високий рівень контролю якості сприяє формуванню позитивної репутації закладу, запобігає скаргам та втраті клієнтів, а також забезпечує стабільність і надійність ресторанного сервісу.

Робота з постачальниками виступає одним із визначальних чинників стабільного функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах високої конкуренції та зростання вимог споживачів до якості та безпечності харчових продуктів. Ефективна організація постачань передбачає комплексний

підхід, орієнтований на побудову довгострокових, партнерських відносин. До основних критеріїв, якими керуються підприємства при виборі постачальників, належать:

- відповідність продукції встановленим стандартам якості та безпечності;
- стабільність та регулярність поставок;
- економічна доцільність цінових пропозицій;
- наявність необхідної супровідної документації та сертифікатів відповідності;
- логістична зручність та гнучкість у взаємодії [12].

Культура обслуговування клієнтів ресторанного закладу охоплює ввічливість, професіоналізм і зовнішній вигляд персоналу, стандарти поведінки під час спілкування з клієнтами, вміння оперативно реагувати на запити або скарги, а також здатність створити комфортну та доброзичливу атмосферу. Ця складова є важливим нематеріальним активом, що формує перше враження про заклад, впливає на рівень задоволеності гостей та визначає їхню готовність до повторного візиту.

Маркетинг у ресторанних закладах включає комплекс заходів, спрямованих на вивчення цільової аудиторії, позиціонування закладу, створення привабливого іміджу та просування товарів і послуг. Ефективна маркетингова стратегія охоплює як традиційні інструменти (зовнішню рекламу, акції, PR), так і цифрові канали комунікації – зокрема, соціальні мережі, SEO-просування, email-маркетинг, роботу з платформами доставки та сервісами з відгуками. Особливу роль відіграють візуальний контент, брендова айдентика та взаємодія з клієнтами онлайн [14, с. 111–112].

Інтер'єр та дизайн ресторанного закладу є важливим елементом формування першого враження та створення емоційного зв'язку зі споживачем. Візуальне середовище впливає на комфорт перебування, тривалість візиту, частоту повторних відвідувань та готовність рекомендувати заклад іншим. Дизайн повинен відповідати загальній концепції ресторану, підкреслювати його унікальність, сприяти впізнаваності бренду [13, с. 321].

Підбір, навчання і мотивація персоналу є ключовими елементами ефективного управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі, що безпосередньо впливають на якість обслуговування, корпоративну культуру та конкурентоспроможність закладу. Професійний підбір кадрів передбачає врахування не лише кваліфікації, а й особистих якостей

кандидатів, здатності працювати в команді, стресостійкості та клієнтоорієнтованості. Систематичне навчання дозволяє персоналу вдосконалювати професійні навички, ознайомлюватися з новими стандартами обслуговування, технологіями приготування страв та вимогами безпеки. Мотивація працівників – як матеріальна (заробітна плата, бонуси), так і нематеріальна (визнання, кар'єрне зростання, сприятлива атмосфера) – сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу закладу.

У розрізі всіх ключових аспектів діяльності підприємств ресторанного господарства повинні розроблятися інноваційні заходи на плановий період. При цьому до основних складових, що формують конкурентоспроможність послуг ресторанного закладу, належать [15]:

1. *якість продукції* (смак і аромат; гармонія інгредієнтів; зовнішній вигляд страв і напоїв та ін.);

2. *цінова політика* (забезпечення відповідності ціни рівню якості страв і послуг; доступність цін; акції та знижки);

3. *якість обслуговування* (ввічливість, компетентність та професіоналізм персоналу; оперативність у виконанні замовлень та ін.);

4. *концептуальна узгодженість* меню, інтер'єру та атмосфери закладу (меню – має відповідати концепції (національній кухні, класу закладу, цільовій аудиторії); дизайн інтер'єру створює атмосферу, яка підсилює враження від їжі та обслуговування; музичне оформлення – впливає на психологічний комфорт гостей, тривалість перебування і навіть бажання повернутись; декор доповнює стиль і робить заклад впізнаваним, що особливо важливо у візуально-орієнтовану епоху соцмереж);

5. *санітарно-технічний стан приміщень* (відповідність закладу вимогам санітарного законодавства, справність систем водопостачання, водовідведення, вентиляції, опалення та кондиціонування, а також належний технічний стан обладнання й приміщень; чистота кухонних, торговельних і підсобних зон, санітарно-гігієнічні умови у вбиральнях для гостей, якість освітлення та відсутність сторонніх запахів формують довіру до закладу та підвищують рівень задоволеності клієнтів);

6. *місцезнаходження та доступність закладу* (зручний доступ; наявність паркувальних місць поблизу закладу; зручний графік роботи);

7. *комунікація зі споживачами* (комунікативна доступність ресторанного закладу; зворотній зв'язок та взаємодія з клієнтами);

8. *репутація та бренд* (загальна впізнаність; привабливий бренд, що асоціюється з певними цінностями та унікальністю ресторану).

Основні аспекти ресторанного бізнесу і складові конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу перебувають у тісному взаємозв'язку, однак мають різну методологічну основу. *Перші* описують внутрішню організацію процесів і трактуються як сукупність функціональних напрямів управління, що забезпечують повсякденне функціонування підприємства (постачання; організація виробничого процесу; управління персоналом, фінансами, якістю продукції; обслуговування та ін.). *Другі* – орієнтовані на зовнішній ринок та споживчі переваги і визначаються через ринкові показники, що відображають здатність підприємства приваблювати та утримувати клієнтів за рахунок якісної, цінової, сервісної та іміджевої переваги.

При цьому спостерігається значний змістовий перетин між двома поняттями, зокрема щодо таких елементів, як якість обслуговування, асортимент страв, професійність персоналу та ефективність логістики. Зазначені елементи, у межах операційної моделі ресторану, виконують управлінські функції, а в контексті формування конкурентоспроможності – трансформуються у стратегічні переваги.

Кожен інноваційний захід, що планується з метою підвищення конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу, має обов'язково сприяти покращенню однієї або кількох її ключових складових. Наприклад, впровадження Kitchen Display System (KDS), яка автоматизує обмін інформацією між залом і кухнею, дозволяючи офіціантам миттєво передавати замовлення, а кухарям – ефективніше планувати приготування страв. Це підвищує оперативність виконання замовлень, знижує ризик помилок і сприяє загальному підвищенню якості обслуговування клієнтів [16]. Використання інфрачервоних грилів дозволяє забезпечити рівномірне та швидке нагрівання страв, зберігаючи їх соковитість і скорочуючи час приготування. Це, у свою чергу, позитивно впливає як на якість продукції, так і на рівень обслуговування.

Таким чином, впровадження *першого* заходу (Kitchen Display System) позитивно вплине на чотири складові: *безпосередньо* – на якість обслуговування і репутацію та бренд; *опосередковано* – на комунікацію зі споживачами та санітарно-технічний стан. Впровадження *другого* заходу (використання

інфрачервоних грилів) *безпосередньо* вплине на три складові – якість продукції, якість обслуговування, репутацію та бренд; *опосередковано* – тільки на одну складову: цінову політику (зменшення втрат сировини та часу може знизити собівартість, що дозволяє тримати ціни конкурентними).

Може значно варіювати і ступінь впливу кожного інноваційного заходу на ту чи іншу складову конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу. Крім того, відрізняються й обсяги інноваційних (капітальних) витрат, необхідних для впровадження кожного з них. Наприклад, для впровадження технології sous-vide необхідні капітальні витрати у розмірі 945 тис. грн., а 4-х інтерактивних столів – 2940 тис. грн. Через це природно виникає проблема порівняльної оцінки ефективності інноваційних заходів і формування оптимального набору останніх в тактичних планах підприємства. Нижче наведено основні етапи авторського підходу до вирішення зазначеної проблеми.

1. Формується матриця взаємозв'язків між розробленими інноваційними заходами та ключовими складовими конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу розмірності $(m \times n)$, де m – кількість інноваційних заходів; n – кількість складових конкурентоспроможності послуг закладу.

2. Для кожної j -ої складової визначається ваговий коефіцієнт (β_j) , який відображає пріоритетність покращення відповідної складової у плановому періоді. Визначення вагових коефіцієнтів доцільно здійснювати одним із трьох методів: 1) на основі результатів анкетування цільової аудиторії; 2) шляхом аналізу споживчих відгуків; 3) за допомогою експертних оцінок. Найбільш обґрунтованим, на нашу думку, є перший метод, оскільки він спирається на безпосередню думку споживачів послуг, що забезпечує більш об'єктивне визначення значущості окремих складових. При цьому варто враховувати, що значення вагових коефіцієнтів можуть суттєво відрізнятися залежно від типу закладу ресторанного господарства та специфіки цільової аудиторії.

Значення вагових коефіцієнтів повинні задовольняти наступну умову:

$$\sum \beta_j = 1. \quad (1)$$

3. Оцінюється очікуваний вплив кожного i -го заходу на покращення j -ої складової конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу у плановому періоді (α_{ij}) . Для цього може бути застосована 5-ти або 10-ти бальна шкала. При

цьому застосування останньої забезпечить більшу диференціацію оцінок.

4. Визначається інтегральний показник впливу i -го інноваційного заходу на конкурентоспроможність послуг ресторанного закладу у плановому періоді (ΔK_i).

$$\Delta K_i = \sum \alpha_{ij} * \beta_j. \quad (2)$$

Цей показник характеризує економічний ефект від впровадження i -го інноваційного заходу у вигляді підвищення конкурентоспроможності послуг.

5. Розраховуються витрати на впровадження i -го інноваційного заходу. Що стосується виду останніх, то з теоретичної точки зору при оцінюванні доцільності впровадження інноваційних заходів можуть враховуватися або інвестиційні, або приведені витрати, пов'язані з їх реалізацією. У роботі [16] Єгуповим Ю. А. та Літвіною В. О. обґрунтовано доцільність використання у відповідних розрахунках капітальних витрат (B_i), за умови, що до їх складу

включено повну сукупність одноразових витрат, пов'язаних із впровадженням інноваційного заходу. Зокрема, йдеться не лише про витрати на наукову та технічну підготовку, придбання або модернізацію обладнання, а й про фінансування приросту обігових коштів [16, с. 147].

6. Розраховуються питомі капітальні витрати на впровадження i -го інноваційного заходу на одиницю ефекту (B'_i):

$$B'_i = B_i / \Delta K_i. \quad (3)$$

7. Здійснюється ранжування інноваційних заходів за зростанням значення показника B'_i . Відповідно, більш високий ранг присвоюється тим заходам, для яких значення цього показника є нижчим.

Проілюструємо використання запропонованої методики на практичному прикладі. В табл. 1 представлені вихідні дані й результати розрахунків інтегрального впливу кожного інноваційного заходу на підвищення конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу.

Таблиця 1

**Розрахунки інтегрального впливу заходів
на конкурентоспроможність послуг ресторанного закладу**

№	Інноваційний захід	Вплив заходів на складові конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу*								Інтег-ний вплив на кон-сть послуг закладу	Ранг
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Впровадження технології sous-vide	9	4	3	5	6	1	2	6	5,08	4
2	Мобільний додаток для замовлення і бронювання	3	7	8	4	2	5	9	7	5,19	3
3	ERP / RFID для обліку запасів	4	8	6	3	6	1	2	6	4,84	5
4	CRM-система з лояльністю	2	7	7	4	1	1	8	8	4,27	7
5	Онлайн-платформа для навчання персоналу	1	4	9	3	2	1	3	6	3,39	13
6	Енергоефек-не кухонне обладнання	6	5	2	3	7	1	2	6	4,24	8
7	Чат-боти в месенджерах	1	4	8	3	1	1	9	7	3,47	11
8	Kitchen Display System (KDS)	4	3	9	3	3	1	3	6	4,04	9
9	Онлайн-магазин meal kits	5	7	5	6	2	5	4	7	5,23	2
10	Динамічне освітлення та музичний супровід	2	3	4	9	2	1	2	8	3,42	12
11	Сенсорні термінали самообслуговування	2	5	8	4	2	1	3	6	3,81	10
12	Інфрачервоні грилі	9	3	3	5	4	1	2	5	4,65	6
13	Інтерактивні столи	4	5	8	9	3	1	8	9	5,35	1
	Вагові коефіцієнти	0,25	0,20	0,15	0,12	0,10	0,10	0,05	0,03	1,00	X

*Зміст зазначених складових за відповідними номерами було розглянуто вище

Джерело: сформовано авторами

Найвищий інтегральний вплив на конкурентоспроможність послуг демонструють заходи: впровадження інтерактивних столів (5,35), створення онлайн-магазину / meal kits (5,23), створення мобільного додатку (5,19), впровадження sous-vide технології (5,08). Однак у разі врахування капітальних витрат, необхідних для впровадження зазначених заходів, ефективність останніх суттєво змінюється (табл. 2).

Найбільш ефективними заходами за показником інвестиційної вартості одного пункту підвищення конкурентоспроможності є:

- впровадження чат-ботів в месенджерах (66,6 тис. грн. на 1 пункт; 1 ранг);
- онлайн-навчання персоналу (92,9 тис. грн. на 1 пункт; 2 ранг);
- впровадження CRM-системи з програмою лояльності (172,1 тис. грн. на 1 пункт; 3 ранг);
- впровадження технології Sous-vide (186,0 тис. грн. на 1 пункт; 4 ранг);
- впровадження KDS-системи (207,9 тис. грн. на 1 пункт; 5 ранг).

Ці заходи є найбільш пріоритетними для впровадження в плановому періоді і включення в тактичні плани інноваційного розвитку даного ресторанного закладу.

Найменш ефективними заходами за показником інвестиційної вартості одного пункту підвищення конкурентоспроможності є впровадження:

- інтерактивних столів (549,5 тис. грн./пункт; 13 ранг);
- ERP / RFID-системи (433,9 тис. грн./пункт; 12 ранг),
- енергоефективного обладнання (421,0 тис. грн./пункт; 11 ранг),
- Self-service терміналів (385,8 тис. грн./пункт; 10 ранг).

Незважаючи на певний позитивний вплив на конкурентоспроможність (в першу чергу, впровадження інтерактивних столів), ці заходи потребують значних капітальних витрат, що обмежує їх доцільність у коротко- або середньостроковій перспективі для невеликих або середніх ресторанів.

Таблиця 2

Ефективність і ранг заходів

№ п/п	Захід	Інтегральний вплив заходу на конкурентоспроможність послуг закладу	Капітальні витрати, тис. грн.	Вартість 1 пункту, тис. грн.	Ранг заходу
1	Впровадження технології sous-vide	5,08	945	186,0	4
2	Мобільний додаток для попереднього замовлення та бронювання	5,19	1470	283,2	9
3	Автоматизована система обліку запасів (ERP, RFID)	4,84	2100	433,9	12
4	CRM-система з програмами лояльності	4,27	735	172,1	3
5	Онлайн-платформа для навчання персоналу	3,39	315	92,9	2
6	Енергоефективне кухонне обладнання	4,24	1785	421,0	11
7	Чат-боти в месенджерах	3,47	231	66,6	1
8	Kitchen Display System (KDS) – планшети для відображення замовлень	4,04	840	207,9	5
9	Онлайн-магазин напівфабрикатів / meal kits	5,23	1155	220,8	7
10	Система динамічного освітлення та музичного супроводу	3,42	735	214,9	6
11	Сенсорні термінали самообслуговування (self-service kiosk)	3,81	1470	385,8	10
12	Інфрачервоні грилі	4,65	1260	271,0	8
13	Впровадження інтерактивних столів	5,35	2940	549,5	13

Джерело: результати власних розрахунків, здійснених за даними табл. 1

Запропонована методика дозволяє обґрунтовано встановити пріоритетність впровадження інноваційних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу, та сформувані їх оптимальну сукупність з урахуванням обмежених інвестиційних можливостей підприємства.

Висновки. 1. В умовах ринкової нестабільності та зростання споживчих очікувань планування інноваційного розвитку є вагомим інструментом підвищення конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу.

2. Впровадження інновацій повинно охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства ресторанного господарства – від удосконалення технологій приготування страв до впровадження сучасних цифрових сервісів обслуговування клієнтів. Разом з цим, аналіз сучасних наукових підходів виявив недостатню увагу до питань планування інновацій з урахуванням їх впливу на основні складові конкурентоспроможності.

3. Інноваційні заходи по-різному впливають на складові конкурентоспроможності

послуг ресторанного закладу (як за кількістю складових, так і за силою впливу) та потребують різного обсягу капітальних витрат, що обумовлює необхідність порівняльної оцінки їх ефективності для формування оптимального тактичного плану інноваційного розвитку підприємства.

4. Визначення вагових коефіцієнтів, які відображають пріоритетність покращення відповідної складової конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу у плановому періоді, доцільно здійснювати на основі результатів анкетування цільової аудиторії. Даний метод заснований на аналізі думок безпосередніх споживачів послуг закладу і, як слід, забезпечує отримання більш об'єктивних оцінок вагомості окремих складових.

5. Застосування запропонованої методики дає змогу обґрунтовано визначити пріоритетність впровадження інноваційних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу, і на цій основі сформувані їх оптимальний склад в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Завадинська О. Ю., Кінчур А. А., Деревиський Є. В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 54–59. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/11/8> [дата звернення: 6.05.25].
2. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66–73. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/16.pdf [дата звернення: 22.06.25].
3. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 132–141. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18353> [дата звернення: 26.06.25].
4. Талапа С., Поляк М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі: вплив на ефективність управління та якість обслуговування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4 (339). С. 193–200. URL: <https://heraldts.khmnu.edu.ua/index.php/heraldts/article/view/352/347> [дата звернення: 6.05.25].
5. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнес. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. №2. С. 93–102.
6. Ратинський В. В., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Інновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5417/5361> [дата звернення: 26.05.25].
7. Білецька І. М. Засоби формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 74–78. URL: <https://prostrir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/758> [дата звернення: 12.06.25].
8. Гросул В. А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/42.pdf [дата звернення: 20.06.25].
9. Власюк Н. І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 87–93. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1684/1583> [дата звернення: 5.05.25].
10. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2331/2253>

11. Касенін В., Ткаченко Т. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні. К. : Економіка України, 2011. С. 41–46.
12. Силівейстр В. Організація контролю якості у ресторані. URL: <https://joinposter.com/ua/post/kontrol-yakosti-v-restorani> [дата звернення: 8.06.25].
13. Шамара І. Мерчандайзингові підходи до формування концепції закладів ресторанного господарства. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг.ред. А. Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. С. 307–324.
14. Стамат В. М., Шаркова В. Ю. Розвиток маркетингу ресторанного бізнесу в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 43 (2024). С. 110–117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-15) [дата звернення: 19.06.25].
15. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142> [Дата звернення: 12.06.25].
16. Kitchen Display System від Eat Scan Pay: прискорення та оптимізація процесів на кухні. URL: <https://eatscanpay.com/ru/articles/21>. [Дата звернення: 18.06.25].
17. Єгупов Ю. А., Літвінова В. О. Оцінка порівняльної ефективності шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

REFERENCES:

1. Zavadynska O. Yu., Kinchur A. A., Derevytskyi Ye. V. (2019). Suchasni tendentsii vprovadzhennia innovatsiinykh form obsluhovuvannia v zakladakh restorannoho hospodarstva [Modern trends in the implementation of innovative forms of service in restaurant establishments]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, no. 25, p. 54–59. Available at: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/11/8> (accessed: 6.05.2025)
2. Piatnytska H. T., Naidiuk V. S. (2017). Suchasni trendy rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini [Modern trends in the development of the restaurant industry in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no 9, p. 66–73. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/16.pdf (accessed: 22.06.2025)
3. Haponenko H. I., Yevtushenko O. V., Shamara I. M., Kholodok V. D. (2021). Osnovni tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrainy v suchasnykh umovakh [Main trends in the development of the restaurant industry in Ukraine in modern conditions]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriiia "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, no 14, p. 132–141. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18353> (accessed: 26.06.2025)
4. Talapa S., Poliak M. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v restorannomu biznesi: vplyv na efektyvnist upravlinnia ta yakist obsluhovuvannia [Innovative technologies in the restaurant business: impact on management efficiency and quality of service]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no 4 (339), p. 193–200. Available at: <https://heraldts.khmnu.edu.ua/index.php/heraldts/article/view/352/347> (accessed: 6.05.2025)
5. Zavadynska O. Yu. (2018). Innovatsiini tekhnolohii hospodariuvannia v restorannomu biznes [Innovative management technologies in the restaurant business]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, no 2, p. 93–102.
6. Ratynskyi V. V., Sherstiuk R. P., Palianytsia V. A. (2024). Innovatsii v barnii spravi: vid CRM do obladnannia hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in the bar business: from CRM to equipment for the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 70. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5417/5361> (accessed: 26.05.2025)
7. Biletska I. M. (2020). Zasoby formuvannia intelektualno-kadrovoho zabezpechennia innovatsiinykh kliientoorientovanykh pidpryemstv restorannoho hospodarstva [Means of forming intellectual and human resources support for innovative customer-oriented restaurant enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no 164, p. 74–78. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/758> (accessed: 12.06.2025)
8. Hrosul V. A. (2018). Loialnist spozhyvachiv yak osnovnyi kryterii formuvannia konkurentnykh perevah pidpryemstv restorannoho hospodarstva [Consumer loyalty as the main criterion for forming competitive advantages of restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 15. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/42.pdf (accessed: 20.06.2025)
9. Vlasniuk N. I. (2024). Orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti pidpryemstv v umovakh voiennoho stanu [Organization of innovative activity of enterprises under martial law]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no 79, p. 87–93. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1684/1583> (accessed: 5.05.2025)
10. Postova V. (2023). Perspektyvy vprovadzhennia intelektualnoi avtomatyzatsii v restorannyi biznes v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Prospects for introducing intellectual automation into the

restaurant business in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2331/2253> (accessed: 6.05.2025)

11. Kasenin V., Tkachenko T. (2011). Problemy rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini [Problems of restaurant development in Ukraine]. Kyiv : Ekonomika Ukrainy, p. 41–46.

12. Syliveistr V. Orhanizatsiia kontroliu yakosti u restorani [Organization of quality control in a restaurant]. Available at: <https://joinposter.com/ua/post/kontrol-yakosti-v-restorani> (accessed: 8.06.2025)

13. Shamara I. (2017). Merchandaizynhovi pidkhody do formuvannia kontseptsii zakladiv restorannoho hospodarstva [Merchandising approaches to forming the concept of restaurant establishments]. *Suchasni tendentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu: mizhnarodnyi ta natsionalnyi dosvid* : kolektyvna monohrafiia / za zah.red. A. Yu. Parfinenka. Kharkiv : KhNU imeni V. N. Karazina, p. 307–324.

14. Stamat V. M., Sharkova V. Yu. (2024). Rozvytok marketynhu restorannoho biznesu v Ukraini [Development of restaurant business marketing in Ukraine]. *Modern Economics*, no 43 (2024), p. 110–117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-15) (accessed: 19.06.2025)

15. Naherniuk D. V. (2016). Osnovni chynnyky, shcho formuiut konkurentospromozhnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Main factors shaping the competitiveness of restaurant enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142> (accessed: 12.06.2025)

16. Kitchen Display System vid Eat Scan Pay: pryskorennia ta optymizatsiia protsesiv na kukhni [Kitchen Display System by Eat Scan Pay: Acceleration and Optimization of Kitchen Processes]. Available at: <https://eatscanpay.com/ru/articles/21> (accessed: 18.06.2025)

17. Yehupov Yu. A., Litvinova V. O. (2013). Otsinka porivnialnoi efektyvnosti shliakhiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii [Assessment of comparative efficiency of ways to increase product competitiveness]. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva : otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia* : [monohrafiia / za zah. red. O. H. Yankovoho]. Odesa : Atlant, 470 p.