

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-119>

УДК 640.43:005.591.6

АНАЛІЗ АДАПТИВНОСТІ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ІННОВАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ РИНКУ

AN ANALYSIS OF THE ADAPTABILITY OF RESTAURANT ENTERPRISES TO INNOVATIVE CHALLENGES OF THE MARKET

Порсюрова Ірина Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4903-8566>

Ботін Максим Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8626-5881>

Porsiuropa Iryna, Botin Maksym
V.N. Karazin Kharkiv National University

Стаття присвячена актуальним питанням оцінювання та підвищення адаптивності ресторанних підприємств в умовах інноваційних викликів ринку. Проаналізовано сучасний стан галузі та ідентифіковано головні технологічні, соціальні й управлінські чинники, що визначають готовність бізнесу до трансформацій. Систематизовано основні бар'єри цифрового оновлення, зокрема цифровий розрив та інвестиційні ризики. У роботі запропоновано комплексний інструментарій стратегічного аудиту, що базується на використанні кількісних і якісних KPI. Наукова новизна дослідження полягає у розробці авторської матриці адаптивності, яка дозволяє типологізувати ресторани за рівнем технологічної готовності та стратегічної гнучкості. Окреслено практичні заходи щодо формування стійкої бізнес-моделі на основі системної інтеграції цифрових управлінських систем.

Ключові слова: адаптивність ресторанного бізнесу, інноваційні виклики, цифровізація, стратегічна гнучкість, матриця адаптивності, інноваційний потенціал.

The article examines the assessment and enhancement of adaptability of restaurant enterprises under conditions of rapid innovative market change. It substantiates that in the context of global digitalization, growing competition, and transformation of consumer behavior, the ability to promptly restructure internal business processes becomes a key factor of long-term viability and competitiveness. The current state of the Ukrainian restaurant industry is analyzed, emphasizing high uncertainty and uneven technological development. The study identifies and systematizes major technological, socio-behavioral, and managerial factors influencing the readiness of restaurant enterprises for systemic transformation. Special attention is given to barriers to digital renewal, including the digital divide, shortage of qualified personnel, insufficient digital competencies, managerial resistance to change, and high investment risks under economic instability. A comprehensive methodological framework for strategic adaptability audit is proposed, based on a balanced system of quantitative and qualitative performance indicators (KPIs). These include the coefficient of technological renewal, the speed of innovation integration, and the effectiveness of implemented solutions aimed at improving customer experience. The scientific novelty of the research lies in the development of an adaptability matrix that allows typologizing restaurant enterprises according to technological readiness and strategic flexibility. Based on this matrix, four types of establishments are identified, for each of which specific strategic guidelines are defined. The practical significance of the study is reflected in recommendations for building a sustainable restaurant business model through the transition from fragmented automation to integrated digital ecosystems combining POS, CRM, HRM, and inventory management. The necessity of Agile management and investment in human capital is emphasized, as adaptability depends not only on technological modernization but also on a management philosophy oriented toward continuous development and innovation openness.

Keywords: restaurant business adaptability, innovative challenges, digitalization, strategic flexibility, adaptability matrix, innovative potential.



Постановка проблеми. Сучасний стан ресторанного ринку України визначається критичною необхідністю швидкої адаптації до інноваційних викликів, що зумовлені глобальною цифровізацією та зміною споживчих моделей. Попри активне впровадження окремих ІТ-інструментів, таких як CRM-системи, мобільні додатки та сервіси онлайн-бронювання, більшість вітчизняних підприємств демонструють фрагментарний підхід до цифрової трансформації. Проблема посилюється нерівномірністю технологічного розвитку залежно від масштабу бізнесу та регіону, а також наявністю суттєвих бар'єрів: від дефіциту інвестицій та кваліфікованих кадрів до відсутності цілісної цифрової стратегії. Це створює розрив між потенційними можливостями інновацій та їх реальним впливом на операційну ефективність ресторанних закладів.

У науково-практичному аспекті спостерігається брак комплексних аналітичних даних щодо здатності ресторанного бізнесу системно інтегрувати інновації у свою структуру. Відсутність єдиних критеріїв оцінки рівня адаптивності та недостатнє розуміння ІТ як стратегічного чинника конкурентоспроможності перешкоджають формуванню стійких переваг на ринку. Таким чином, виникає необхідність у детальному аналізі готовності ресторанних підприємств до інноваційних змін, ідентифікації стримуючих факторів та розробці механізмів підвищення їхньої адаптивної спроможності. Розв'язання цієї проблеми є важливим для зміцнення позицій галузі та її успішної інтеграції у світовий простір гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку та адаптації підприємств сфери ресторанного бізнесу перебуває у центрі уваги багатьох сучасних вчених-дослідників. Фундаментальні аспекти стратегічного управління в умовах кризи розкрито у працях Г. П'ятницької [5], яка акцентує увагу на необхідності гнучкого підходу до формування моделей розвитку ресторанного бізнесу в нестабільному середовищі. Юринець З., Круглякова В. та Мицишин І. [9] наголошують на важливості активізації інноваційного потенціалу як базису для зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання, що є необхідним для формування ефективної стратегії їхньої довгострокової діяльності.

Питання цифрової трансформації та диджитал-маркетингу як інструментів адаптації рес-

торанних закладів до сучасних умов детально досліджено у працях Л. Бовш, М. Босовської та А. Расулової [1]. Автори доводять, що цифрові стратегії стають невід'ємною частиною сучасного ресторанного сервісу. Дану думку розвивають Ю. Земліна та А. Букатов [4], які у своєму аналітичному зрізі ринку України (дослідження динаміки застосування ІТ у готельно-ресторанній справі за 2024 рік, середньої виручки ресторанів у містах України в залежності від впровадження ІТ за 2021–2024 рр. тощо) визначають інформаційні технології головним чинником конкурентоспроможності. Водночас Г. П'ятницька, О. Григоренко та В. Найдюк [6] порівнюють міжнародні тренди з українськими реаліями, вказуючи на специфічні ринкові загрози, які змушують вітчизняні підприємства шукати унікальні шляхи інноваційного оновлення для розвитку ресторанного бізнесу.

Комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом готельно-ресторанної індустрії представлено у роботах З. Юринець, Б. Байди та Ю. Бірюкової [10]. Дослідники розглядають управління потенціалом бізнесу як системний процес, що потребує постійного моніторингу та корекції. Отже, не зважаючи на значну кількість публікацій, питання розробки цілісного інструментарію, який би дозволяв оцінити рівень готовності конкретного ресторану до інноваційних викликів на основі об'єктивних KPI, потребує подальшого поглибленого вивчення та систематизації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до питань інноваційного розвитку, аспект адаптації саме ресторанних підприємств до сучасних ринкових викликів залишається недостатньо теоретично узагальненим. Сьогодні галузь стикається з фрагментарністю цифрових ініціатив та відсутністю системного підходу до оцінки впливу новітніх технологій на бізнес-модель. Більшість ресторанних закладів не мають сформованої стратегії подолання бар'єрів, таких як цифровий розрив, опір змінам з боку персоналу та обмеженість інвестиційних ресурсів. Виникає гостра потреба у системному розумінні того, як внутрішні структури ресторанів можуть гнучко трансформуватися у відповідь на стрімкий розвиток штучного інтелекту, Інтернету речей та нових соціальних стандартів споживання. Саме ці прогалини у поєднанні теоретичних засад із практичними інструментами адаптації визначають актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є здійснення комплексного аналізу здатності ресторанних підприємств адаптуватися до інноваційних викликів сучасного ринку в умовах високої невизначеності. Дослідження спрямоване на ідентифікацію головних чинників – технологічних, соціальних та управлінських, – які визначають готовність бізнесу до трансформацій.

Важливим завданням є розробка методичного інструментарію для оцінки рівня адаптивності через систему кількісних та якісних показників. Обґрунтувати роль цифровізації як головного фактора конкурентоспроможності та запропонувати практичні заходи щодо підвищення інноваційної сприйнятливості закладів. Результатом дослідження має стати розроблена матриця адаптивності ресторанного бізнесу до викликів ринку, що ґрунтуються на системній інтеграції цифрових рішень та гнучкому управлінні внутрішніми бізнес-процесами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження адаптивних можливостей вітчизняного ресторанного сектору підтверджує, що головним драйвером стійкості до ринкових коливань є впровадження інновацій. Сучасні цифрові платформи та системи управлінської автоматизації виступають не просто як технологічне оновлення, а як фундамент для побудови нової моделі бізнесу. Це забезпечує ресторанним закладам необхідну маневреність: від оптимізації витрат до створення персоналізованих каналів взаємодії з гостями в умовах нестабільного попиту.

Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується високим рівнем мінливості та невизначеності. Глобалізаційні процеси, розвиток інформаційних технологій, зміна стилю життя споживачів і зростання вимог до якості сервісу зумовлюють необхідність постійної адаптації ресторанних підприємств до нових умов функціонування. За вищезазначених умов інновації виступають важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг та довгострокової життєздатності підприємств ресторанного бізнесу.

Проблема адаптивності підприємств активно досліджується в економічній науці, проте питання адаптації саме ресторанних підприємств до інноваційних викликів ринку потребує подальшого теоретичного узагальнення та практичного осмислення.

Адаптивність підприємства розглядається як його здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього

середовища шляхом трансформації стратегії, структури, технологій і бізнес-процесів. Для ресторанних підприємств адаптивність має комплексний характер і охоплює організаційні, технологічні, кадрові та маркетингові аспекти діяльності.

У науковій літературі інновації трактуються як результат упровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, процесів, методів управління чи маркетингу. У сфері ресторанного господарства інновації можуть проявлятися у впровадженні нових форматів закладів, використанні цифрових технологій обслуговування, оновленні меню відповідно до сучасних трендів харчування, а також у застосуванні екологічно орієнтованих підходів до ведення бізнесу [4].

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим ступенем невизначеності, категорія «адаптивність» стає визначальною для виживання ресторанного бізнесу. Адаптивність ресторанного підприємства – це його здатність оперативно та ефективно трансформувати внутрішні бізнес-процеси, організаційну структуру та маркетингову стратегію у відповідь на зовнішні інноваційні виклики.

Інноваційні виклики сьогодні не обмежуються лише новими технологіями приготування їжі, вони охоплюють, а саме:

- технологічний блок: штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн-платежі;
- соціально-поведінковий блок: зміна культури споживання, запит на екологічність та персоналізацію;
- управлінський блок: необхідність переходу від інтуїтивного до керованих даних менеджменту.

Український ринок гостинності демонструє високу динаміку впровадження інновацій попри складні макроекономічні умови. Станом на 2025 рік можна виділити наступні головні напрями, що визначають рівень адаптивності галузі:

1. Автоматизація клієнтського досвіду – впровадження інтерактивних меню (QR-коди з можливістю миттєвої оплати), систем самообслуговування та мобільних додатків, що гарантують інтегровану та безперебійну взаємодію між клієнтом та виробничим цехом закладу.

2. Аналітика та Big Data – використання CRM-систем дозволяє ресторанам не просто збирати контакти, а аналізувати вподобання гостей, прогнозувати попит та оптимізувати закупівлі, мінімізуючи втрати.

3. Цифровізація логістики та доставки – інтеграція з агрегаторами та розвиток власних платформ доставки стали базовою вимогою для виживання в умовах обмежень фізичного відвідування.

Аналіз показує, що адаптивність є вищою у мережевих закладах та великих рестораних групах, які мають фінансовий ресурс для R&D (досліджень та розробок) та системного впровадження IT-рішень. Процес адаптації до інновацій не є лінійним і стикається з низкою критичних перешкод. На основі аналізу українського ринку можна класифікувати ці бар'єри на економічні, фінансові, організаційні та кадрові чинники.

Економічні та фінансові чинники включають:

- висока вартість впровадження – сучасні ERP-системи та обладнання вимагають значних капіталовкладень з тривалим терміном окупності;

- ризикованість інвестицій – в умовах війни та економічної нестабільності власники бізнесу часто обирають стратегію короткострокового виживання, а не довгострокової інноваційної трансформації.

До організаційних та кадрових чинників належать:

- цифровий розрив – нестача персоналу, що володіє навичками роботи з сучасними аналітичними системами;

- опір змінам – консервативність менеджменту та лінійного персоналу часто гальмує впровадження нових технологій.

У таблиці 1 визначено зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на адаптивність ресторанних закладів в сучасних умовах викликів ринку.

Вважаємо, для ефективного аналізу підприємствам доцільно використовувати комплексний показник адаптивності, який включає:

1. Коефіцієнт технологічного оновлення – співвідношення інвестицій в IT до загального обсягу інвестицій.

2. Швидкість впровадження інновацій – час від появи нової ринкової технології до її повної інтеграції в бізнес-процеси закладу.

3. Ефективність інновацій – вплив впроваджених рішень на середній чек, швидкість обслуговування та рівень лояльності клієнтів (NPS).

Таблиця 1

Фактори, що впливають на адаптивність ресторанних підприємств до інноваційних викликів ринку

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу на адаптивність ресторанних закладів
Внутрішні	Управлінські	Визначають здатність керівництва приймати інноваційні рішення, формувати стратегію розвитку та реагувати на зміни ринкового середовища.
	Кадрові	Впливають на сприйнятливність персоналу до інновацій, рівень професійних компетенцій та готовність до змін.
	Фінансово-економічні	Забезпечують можливість фінансування інновацій, модернізації технологій і впровадження нових бізнес-процесів.
	Організаційно-структурні	Характеризують гнучкість організаційної структури та швидкість адаптації внутрішніх процесів.
	Технологічні	Визначають рівень цифровізації, автоматизації та використання сучасних інформаційних систем.
Зовнішні	Ринкові	Формують конкурентний тиск, змінюють попит і споживчі вподобання, стимулюють пошук інноваційних рішень.
	Технологічні	Обумовлюють доступність нових технологій і темпи їх поширення в галузі ресторанного господарства.
	Соціально-економічні	Впливають через рівень доходів населення, стиль життя та соціальні тренди споживання.
	Інституційні та регуляторні	Визначають правові умови діяльності, санітарні норми, податкове навантаження та державну підтримку інновацій.
	Кризові та глобальні	Спричиняють необхідність швидкої адаптації до нестабільності, ризиків і непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 4; 8]

Важливим інструментом є SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства, який дозволяє виявити зони росту та приховані загрози цифровізації.

Адаптивність ресторанного підприємства до інноваційних викликів ринку залежить від рівня його ресурсного забезпечення, управлінської компетентності, організаційної культури та здатності до навчання і змін. Серед основних інноваційних викликів, з якими стикаються ресторани підприємства, доцільно виділити цифровізацію бізнесу, зміну споживчих уподобань, посилення конкуренції та вплив глобальних кризових факторів [5].

Цифровізація зумовлює необхідність упровадження онлайн-замовлень, мобільних додатків, систем електронних платежів, CRM-систем і платформ доставки їжі. Підприємства, які не здатні адаптуватися до цифрових інновацій, втрачають значну частину клієнтської аудиторії.

Зміна споживчих уподобань проявляється у зростанні попиту на здорове харчування, локальні продукти, екологічну відповідальність і персоналізований сервіс. Це вимагає від ресторанних підприємств гнучкості у формуванні меню та концепції закладу [10].

Посилення конкуренції на ринку ресторанних послуг стимулює підприємства до пошуку унікальних конкурентних переваг, що часто досягається шляхом інновацій у сервісі, дизайні, маркетингових комунікаціях і клієнтському досвіді.

Адаптація ресторанних підприємств до інноваційних викликів ринку здійснюється через реалізацію комплексу адаптивних механізмів. До них належать стратегічне планування, інноваційний менеджмент, гнучка організаційна структура та розвиток персоналу [9].

Стратегічне планування передбачає систематичний аналіз ринкового середовища та формування довгострокових цілей розвитку з урахуванням інноваційних трендів. Інноваційний менеджмент забезпечує відбір, упровадження та комерціалізацію нововведень у діяльності ресторанного підприємства [8].

Важливу роль відіграє розвиток людського капіталу, оскільки саме персонал є носієм знань і навичок, необхідних для реалізації інновацій. Інвестиції в навчання працівників, формування інноваційної культури та мотиваційних механізмів сприяють підвищенню адаптивності підприємства.

З метою підвищення адаптивності до інноваційних викликів ринку ресторанним під-

приємствам доцільно зосередитися на впровадженні цифрових технологій, розвитку клієнтоорієнтованих стратегій та диверсифікації послуг.

Пропонуємо, для успішної відповіді на інноваційні виклики ринку ресторанним підприємствам необхідно здійснювати наступні заходи:

- розробка комплексної цифрової стратегії – відмова від фрагментарного впровадження програм на користь створення єдиної цифрової екосистеми (POS (Термінал продажу) + CRM (Система управління взаємодією з клієнтами) + HRM (Система управління персоналом) + Управління складом);
- інвестиції в людський капітал – проведення регулярних тренінгів з цифрової грамотності для персоналу та залучення зовнішніх ІТ-консультантів;
- гнучке управління – впровадження підходів гнучкого менеджменту, що дозволяють швидко тестувати нові сервіси та ідеї (MVP-підхід) без надмірних витрат;
- колаборація – партнерство з фуд-тех стартапами та фінтех-компаніями для впровадження інноваційних платіжних рішень та систем лояльності.

Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити якість обслуговування та забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами [7]. Клієнтоорієнтований підхід передбачає систематичне розуміння потреб споживачів і створення унікальної ціннісної пропозиції.

Диверсифікація послуг, зокрема розвиток доставки, кейтерингу, тематичних заходів і партнерських програм, сприяє зменшенню ризиків та підвищенню стійкості ресторанних підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Пропонуємо розробити матрицю адаптивності ресторанного бізнесу до викликів ринку, яка ґрунтується на двох векторах: Рівень технологічної готовності (ресурси, ІТ-інфраструктура) та Рівень стратегічної гнучкості (здатність менеджменту до змін, швидкість прийняття рішень) (табл. 2).

Запропонована матриця трансформує категорію «адаптивність» у практичний інструмент стратегічного аналізу, дозволяючи класифікувати ресторани закладу за рівнем їхньої готовності до інноваційних викликів. Вона забезпечує чітку типологізацію підприємств – від «аутсайдерів» до «інноваційних лідерів», що дає змогу ідентифікувати специфічні бар'єри росту для кожної групи, як-от

Таблиця 2

Матриця адаптивності ресторанного бізнесу до викликів ринку

Стратегічна гнучкість / Технологічна готовність	Низька технологічна готовність (Застаріле ПЗ, ручний облік)	Висока технологічна готовність (Інтегровані POS, CRM, ШІ-аналітика)
Висока гнучкість (Креативний менеджмент, швидка зміна меню)	Квадрант «Маневрені адаптанти»: заклади швидко адаптують концепції, але втрачають ефективність через помилки обліку та «людський фактор».	Квадрант «Інноваційні лідери»: заклади з максимальною адаптивністю. Швидко тестують ідеї на основі точних даних.
Низька гнучкість (Консервативне управління, бюрократія)	Квадрант «Аутсайтери ринку»: найвищий ризик закриття. Заклади не мають ні інструментів, ні ресурсів до змін.	Квадрант «Інертні гіганти»: мають дорогі системи, але використовують їх лише для контролю, а не для розвитку. Повільно реагують на тренди.

Джерело: сформовано авторами

цифровий розрив чи управлінська інертність. Даний підхід дозволяє менеджменту відійти від інтуїтивних рішень на користь обґрунтованого вибору траєкторії розвитку, фокусуючи ресурси або на розбудові IT-інфраструктури, або на підвищенні гнучкості бізнес-процесів.

Практичне значення матриці полягає у формуванні напрямку цифрової трансформації, де довгострокова життєздатність ресторанного закладу визначається синергією технологічної оснащеності та швидкості управлінської реакції. Використання цієї моделі як інструменту самодіагностики дозволяє підприємствам об'єктивно оцінити свій інноваційний потенціал та мінімізувати ризики при впровадженні нових рішень. Відповідно, матриця є методичним підґрунтям для створення стійкої бізнес-моделі, здатної не лише протистояти ринковим коливанням, а й диктувати власні стандарти ефективності в динамічному середовищі ресторанного бізнесу України.

Аналіз адаптивності ресторанних підприємств до інноваційних викликів підтверджує, що в сучасних умовах інформаційні технології трансформувалися з допоміжного сервісу в головний фактор конкурентоспроможності. Український ринок має високий потенціал для

цифровізації, проте його реалізація стримується браком системного підходу та обмеженістю ресурсів. Підвищення адаптивності вимагає не лише закупівлі нового софту, а насамперед зміни філософії управління, орієнтованої на постійний розвиток та інноваційну сприйнятливість. Розв'язання цих питань дозволить вітчизняному ресторанному бізнесу не лише вистояти в умовах кризи, а й вийти на рівень світових стандартів сервісу та ефективності.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що адаптивність ресторанних підприємств до інноваційних викликів ринку є головною умовою їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інновації виступають основним інструментом адаптації, забезпечуючи гнучкість бізнес-моделі та здатність до швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Ефективна адаптація потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне управління, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних технологій. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінювання рівня адаптивності ресторанних підприємств в умовах інноваційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Cientia ructuosa*. 2022. 145(5). С. 74–92. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05)
- Ботін М.С. Інновації в сфері ресторанного бізнесу. *Збірник тез доповідей LVIII Науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти академії «Освіта та технології для розвитку суспільства»* (м. Харків, 13 – 17 листопада) / Укр. інж.-пед. акад.; за заг. ред. Г.С. Грінченко.: у 3-х т. Т.3. Харків, 2023. С. 203.
- Ботін М.С. Ризики та фактори, що впливають на процес інноваційного оновлення ресторанного бізнесу. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : збірник тез доповідей II Міжнародної нау-

ково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. С. 316–318.

4. Земліна Ю., Букатов А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. 7(2). С. 207–219. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173>

5. П'ятницька Г. Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2. С. 40–48. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospceee-2-5>

6. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Найдюк В.С. Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 119–128.

7. Порсюрова І. П., Ботін М. С. Особливості використання сучасних інструментів інноваційно-креативних технологій підприємствами ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 336. № 6. С. 727–732. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-109>

8. Порсюрова І.П., Ботін М.С. Стратегічні напрями цифровізації ресторанного сервісу. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2025, 14-17 травня 2025 р. / за ред. проф. Сокола Є.І.* Харків: НТУ «ХПІ». С. 1049.

9. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мицишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 3 (131). С. 121–125.

10. Юринець З., Байда Б., Бірюкова Ю. Управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>

REFERENCES:

1. Bovsh L., Bosovska M. and Rasulova A. (2022) Stratehii dydzhytal-marketynhu v restorannomu biznesi [Digital marketing strategies in the restaurant business]. *Scientia Fructuosa*, vol. 145(5), pp. 74–92. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05) (in Ukrainian)

2. Botin M.S. (2023) Innovatsii v sferi restorannoho biznesu [Innovations in the field of restaurant business]. *Proceedings of the LVIII Scientific and practical conference of higher education seekers of the academy «Education and technologies for the development of society»* (Ukraine, Kharkiv, November 13–17, 2023). Kharkiv: UEPA, vol. 3, p. 203. (in Ukrainian)

3. Botin M.S. (2025) Ryzky ta faktory, shcho vplyvaiut na protses innovatsiinoho onovlennia restorannoho biznesu [Risks and factors affecting the process of innovative renewal of the restaurant business]. *Proceedings of the II International scientific and practical conference «Development of economic systems in the context of globalization»* (Ukraine, Kharkiv, November 20–22, 2025). Kharkiv: V.N. Karazin KhNU, pp. 316–318. (in Ukrainian)

4. Zemlina Yu. and Bukatov A. (2025) Informatsiini tekhnolohii yak faktor konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva: analitychnyi zriz rynku Ukrainy [Information technologies as a factor of competitiveness of a hotel and restaurant enterprise: an analytical cross-section of the Ukrainian market]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, vol. 7(2), pp. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173> (in Ukrainian)

5. Piatnytska H.T. (2021) Stratehii rozvytku restorannoho biznesu v umovakh kryzy [Strategies for the development of the restaurant business in a crisis]. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, no. 2, pp. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospceee-2-5> (in Ukrainian)

6. Piatnytska H.T., Hryhorenko O.M. and Naidiuk V.S. (2017) Innovatsii u rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva: mizhnarodni trendy ta ukraïnski realii v umovakh dominuvannia rynkovykh zahroz [Innovations in the development of restaurant enterprises: international trends and Ukrainian realities in the conditions of dominance of market threats]. *Entrepreneurship and trade*, vol. 21, pp. 119–128. (in Ukrainian)

7. Porsiuropa I.P. and Botin M.S. (2024) Osoblyvosti vykorystannia suchasnykh instrumentiv innovatsiino-kreatyvnykh tekhnolohii pidpriemstvamy restorannoho biznesu [Features of the use of modern tools of innovative and creative technologies by restaurant business enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, vol. 336, no. 6, pp. 727–732. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-109> (in Ukrainian)

8. Porsiuropa I.P. and Botin M.S. (2025) Stratehichni napriamy tsyfrovizatsii restorannoho servisu [Strategic directions of digitalization of restaurant service]. *Proceedings of the XXXIII International scientific and practical conference «Information technologies: science, engineering, technology, education, health»* (MicroCAD-2025) (Ukraine, Kharkiv, May 14–17, 2025). Kharkiv: NTU «KhPI», p. 1049. (in Ukrainian)

9. Yurynets Z.V., Kruhliakova V.V. and Myshchyshyn I.R. (2018) Stratehichni pidkhody do rozvytku subiektiv hospodariuvannia na osnovi aktyvizatsii vykorystannia yikh innovatsiinoho potentsialu [Strategic approaches to the development of business entities based on enhancing the use of their innovative potential]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 3 (131), pp. 121–125. (in Ukrainian)

10. Yurynets Z., Baida B. and Biriukova Yu. (2023) Upravlinnia stratehichnym potentsialom biznesu hotelno-restoranoi industrii [Management of the strategic business potential of the hotel and restaurant industry]. *Economics and society*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025