

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ
РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Давид ВАСЬКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
 права, д.е.н., професор
 _____ Олександр ВЕЛИЧКО
 «_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Ваську Давиду Андрійовичу

1. Тема роботи: «Впровадження цифрових рішень в управлінні ресторанним господарством»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент
 затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація щодо діяльності ТОВ «Ресторанні інновації», фінансова звітність підприємства, науково-методичні матеріали з теми дослідження

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи формування та впровадження цифрових рішень для управління ресторанним господарством
2. Аналіз діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» як постачальника цифрових рішень для ресторанного бізнесу
3. Напрями удосконалення впровадження цифрових рішень ТОВ «Ресторанні інновації» у ресторанному господарстві

Висновки та пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні функції управління підприємствами ресторанного господарства
2. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ресторанні інновації»
3. Основні функціональні напрями цифрової платформи Poster
4. Ключові передумови розвитку цифрових продуктів ТОВ «Ресторанні інновації»
5. Пріоритетні напрями розвитку цифрових продуктів
6. ТОВ «Ресторанні інновації»
7. Концепція розвитку цифрової екосистеми для підприємств ресторанного господарства

8. Заходи щодо удосконалення впровадження та супроводу цифрових рішень ТОВ «Ресторанні інновації»

9. Очікуваний додатковий дохід від реалізації запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту на підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____ Давид ВАСЬКО

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ	7
1.1. Сутність та особливості управління підприємствами ресторанного господарства	7
1.2. Цифровізація як сучасний напрям розвитку ресторанного бізнесу	14
1.3. Основні цифрові інструменти управління ресторанним господарством	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ресторанні інновації»	24
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ресторанного господарства	28
2.3. Оцінка цифрового потенціалу та напрямів діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» на ринку цифрових рішень для ресторанного господарства	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ТОВ «РЕСТОРАННІ ІННОВАЦІЇ» У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	44
3.1. Обґрунтування необхідності розвитку цифрових продуктів і сервісів підприємства для ресторанного бізнесу	44
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення впровадження та супроводу цифрових рішень для закладів ресторанного господарства	47
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Ресторанні інновації»	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та глобальної трансформації бізнес-процесів особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств сфери послуг. Однією з галузей, що найбільш активно інтегрує цифрові інновації, є ресторанне господарство, де автоматизація управління, використання хмарних сервісів, систем електронного обліку, онлайн-бронювання, цифрових платформ доставки, CRM- та ERP-систем, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту стають необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємств. Цифрові рішення сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості обслуговування споживачів, скороченню операційних витрат та формуванню нових моделей взаємодії з клієнтами.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю адаптації підприємств ресторанного господарства до сучасних цифрових викликів та зростаючих вимог споживачів щодо швидкості, зручності й персоналізації сервісу. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість операційної діяльності, автоматизувати контроль за використанням ресурсів і створити інформаційну основу для стратегічного розвитку підприємства. Разом із тим процес цифрової трансформації потребує комплексного наукового обґрунтування, що визначає актуальність проведення цього дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових рішень в управлінні ресторанним господарством для підвищення ефективності діяльності підприємств галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- дослідити сутність та особливості управління підприємствами ресторанного господарства;
- розкрити роль цифровізації як сучасного напрямку розвитку ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати основні цифрові інструменти управління ресторанним господарством;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, що здійснює розробку та впровадження цифрових рішень для ресторанної сфери;
- оцінити сучасний стан використання цифрових технологій у діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення впровадження цифрових рішень у ресторанному господарстві;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємствами ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження цифрових рішень і сучасних інформаційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства.

Методологічною платформою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, системного та процесного підходів, порівняльного аналізу, статистичного аналізу, економічного узагальнення, графічного моделювання, табличного представлення даних, а також методи логічного узагальнення та економічної інтерпретації отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової трансформації та менеджменту, статистичні матеріали, аналітичні звіти, відкриті інформаційні ресурси, фінансова й

організаційна інформація щодо діяльності підприємства, а також публічні дані та матеріали, використані під час аналізу діяльності ТОВ «Ресторанні інновації».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління підприємствами ресторанного господарства шляхом інтеграції сучасних цифрових технологій, удосконалення бізнес-процесів, оптимізації взаємодії з клієнтами та прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади впровадження цифрових рішень в управлінні ресторанним господарством; у другому проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства та оцінено використання цифрових технологій; у третьому розроблено напрями вдосконалення впровадження цифрових рішень і здійснено оцінку їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1.1. Сутність та особливості управління підприємствами ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку економіки ресторанне господарство є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг, що характеризується високим рівнем конкуренції, мінливістю споживчих уподобань та значною залежністю від технологічних інновацій. Успішне функціонування підприємств ресторанного господарства безпосередньо пов'язане з ефективністю системи управління, яка забезпечує координацію виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових та інформаційних процесів. Особливого значення в сучасних умовах набуває інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, оптимізувати витрати та покращити якість обслуговування клієнтів [1; 2].

Управління підприємством ресторанного господарства доцільно розглядати як цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності, спрямований на ефективне використання ресурсів для забезпечення прибутковості бізнесу та задоволення потреб споживачів. На відміну від інших видів підприємницької діяльності, ресторанний бізнес поєднує виробництво кулінарної продукції, її реалізацію та безпосереднє надання послуг, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління [3].

Сучасні концепції менеджменту передбачають використання процесного, системного, ситуаційного та клієнтоорієнтованого підходів. Для підприємств ресторанного господарства особливого значення набуває процесний підхід, відповідно до якого діяльність розглядається як сукупність

взаємопов'язаних бізнес-процесів: закупівлі сировини, виробництва страв, управління запасами, логістики, обслуговування клієнтів, маркетингу та фінансового контролю. Цифровізація цих процесів забезпечує їх автоматизацію та підвищує загальну ефективність функціонування підприємства [4].

Таблиця 1.1.

Основні функції управління підприємствами ресторанного господарства

Функція	Зміст	Приклад реалізації
Планування	Визначення стратегічних і оперативних цілей	Планування меню, бюджету, продажів
Організація	Формування структури управління та розподіл ресурсів	Організація роботи кухні та залу
Мотивація	Стимулювання персоналу до ефективної роботи	KPI, бонусні програми, премії
Контроль	Моніторинг виконання планів та якості	Контроль витрат, стандартів НАССР
Координація	Узгодження діяльності всіх підрозділів	Взаємодія адміністратора, кухні та служби доставки

Особливістю управління ресторанним підприємством є необхідність оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. На відміну від виробничих підприємств, ресторани функціонують у режимі постійного контакту з клієнтом, тому якість сервісу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати діяльності. Саме тому управлінські рішення повинні враховувати не лише економічні показники, а й рівень задоволеності гостей, швидкість обслуговування, репутацію закладу та ефективність маркетингових комунікацій [5].

В останні роки відбувається активне впровадження цифрових рішень у систему управління ресторанним господарством. Використання автоматизованих POS-систем, електронних систем бронювання столиків, CRM-платформ, програм управління запасами, мобільних застосунків для замовлення та доставки, цифрових систем лояльності й аналітичних панелей Business Intelligence дозволяє значно підвищити продуктивність управлінської діяльності та скоротити операційні витрати [6].



Рис.1.1. Основні складові системи управління підприємством ресторанного господарства

Важливою характеристикою сучасного менеджменту ресторанного бізнесу є інтеграція цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень. Аналітичні системи дозволяють у режимі реального часу відстежувати обсяги продажів, популярність окремих страв, структуру витрат, продуктивність персоналу та ефективність маркетингових кампаній. На основі накопичених даних керівництво отримує можливість прогнозувати попит, оптимізувати закупівлі та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів [7]. Зростання ролі цифрових рішень змінює вимоги до управлінських компетентностей керівників ресторанних підприємств. Окрім традиційних знань у сфері менеджменту та економіки, сучасний менеджер повинен володіти навичками роботи з інформаційними системами, цифровими платформами, інструментами бізнес-аналітики та технологіями автоматизації бізнес-процесів. Це забезпечує більш обґрунтоване прийняття рішень, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг [8].

Водночас управління підприємствами ресторанного господарства має низку специфічних особливостей, пов'язаних із високою часткою людського фактору, швидкопсувністю сировини, сезонністю попиту, необхідністю забезпечення стабільної якості продукції та дотримання санітарно-гігієнічних

вимог. Це обумовлює необхідність використання сучасних методів управління ризиками, цифрового моніторингу операційної діяльності та систем контролю якості [9].

Таблиця 1.2

Особливості управління підприємствами ресторанного господарства та напрями цифровізації

Особливість діяльності	Управлінський виклик	Цифрове рішення
Висока швидкість обслуговування	Скорочення часу виконання замовлень	POS-системи та Kitchen Display System
Значна кількість операцій	Координація персоналу	ERP та CRM-платформи
Управління запасами	Мінімізація втрат продукції	Автоматизований складський облік
Робота з клієнтами	Формування лояльності	Програми лояльності та мобільні застосунки
Конкурентне середовище	Швидке прийняття рішень	ВІ-аналітика та цифрові дашборди

Отже, сутність управління підприємствами ресторанного господарства полягає у забезпеченні ефективної координації всіх бізнес-процесів із метою досягнення високих економічних результатів і задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах ключовим чинником підвищення ефективності управління стає впровадження цифрових рішень, які забезпечують автоматизацію операційної діяльності, покращення інформаційного забезпечення менеджменту, оптимізацію використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

Крім того, управління підприємствами ресторанного господарства має розглядатися не лише як сукупність адміністративних дій керівника, а як складна система взаємодії ресурсів, персоналу, технологій, споживачів і зовнішнього середовища. Ресторанне підприємство одночасно виконує виробничу, торговельну та сервісну функції, що значно ускладнює процес управління порівняно з іншими суб'єктами господарювання. У межах одного закладу поєднуються процеси закупівлі сировини, її зберігання, приготування продукції, реалізації страв, організації обслуговування, просування послуг,

управління персоналом і фінансового контролю. Саме тому ефективне управління потребує комплексного підходу, заснованого на узгодженні стратегічних, тактичних та оперативних рішень [10; 11].

Стратегічний рівень управління ресторанним підприємством передбачає визначення концепції закладу, цільового сегмента споживачів, конкурентного позиціонування, цінової політики, формату обслуговування та довгострокових напрямів розвитку. Тактичний рівень охоплює розроблення меню, формування маркетингових заходів, планування закупівель, організацію роботи персоналу, управління якістю та сервісом. Оперативний рівень пов'язаний із щоденним контролем виконання замовлень, обліком залишків, розподілом робочого часу, обслуговуванням гостей, реагуванням на скарги та аналізом поточних показників діяльності [12].

Таблиця 1.3

Рівні управління підприємством ресторанного господарства

Рівень управління	Зміст управлінських рішень	Приклади рішень
Стратегічний	Визначення довгострокових цілей розвитку підприємства	Вибір концепції ресторану, позиціонування, розширення мережі
Тактичний	Реалізація середньострокових управлінських заходів	Оновлення меню, запуск рекламної кампанії, зміна постачальників
Оперативний	Щоденне управління поточною діяльністю	Контроль замовлень, графік персоналу, облік залишків продукції
Аналітичний	Оцінювання результатів діяльності та прийняття рішень на основі даних	Аналіз продажів, визначення популярних страв, оцінка прибутковості

Особливу роль у системі управління ресторанним господарством відіграє управління персоналом, оскільки якість обслуговування значною мірою залежить від професійності, мотивації та комунікативних навичок працівників. Персонал ресторану є безпосереднім носієм сервісної культури, тому помилки в роботі офіціантів, адміністраторів, кухарів або барменів можуть негативно впливати на репутацію закладу, рівень повторних відвідувань і фінансові результати. У зв'язку з цим важливими завданнями

менеджменту є добір кадрів, адаптація нових працівників, навчання, контроль стандартів обслуговування, формування системи мотивації та попередження плинності персоналу [13].

В умовах цифровізації управління персоналом також зазнає суттєвих змін. Ресторани дедалі частіше використовують електронні графіки змін, цифрові чек-листи, системи контролю виконання завдань, онлайн-навчання, внутрішні комунікаційні платформи та автоматизовані системи оцінювання результативності працівників. Це дає змогу підвищити дисципліну, прозорість управлінських рішень і швидкість внутрішньої комунікації між керівниками та персоналом [14].

Не менш важливою складовою є управління якістю продукції та сервісу. Для підприємств ресторанного господарства якість має комплексний характер і включає смакові характеристики страв, безпечність продукції, зовнішній вигляд подачі, швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, комфорт приміщення, атмосферу закладу та зручність взаємодії з клієнтом. У сучасних умовах споживач оцінює ресторан не лише за якістю їжі, а й за загальним клієнтським досвідом, який формується на всіх етапах контакту із закладом: від пошуку інформації в інтернеті до бронювання столика, отримання замовлення, оплати та післяпродажної комунікації [15].

Таблиця 1.4

Складові якості управління ресторанним підприємством

Складова якості	Характеристика	Управлінський інструмент
Якість продукції	Смак, свіжість, безпечність, відповідність рецептурам	Технологічні карти, контроль сировини
Якість сервісу	Швидкість, ввічливість, уважність до клієнта	Стандарти обслуговування, навчання персоналу
Якість управління	Узгодженість рішень, контроль витрат, планування	KPI, бюджетування, управлінський облік
Якість комунікації	Робота з відгуками, інформування клієнтів	CRM, соціальні мережі, програми лояльності
Якість цифрової взаємодії	Онлайн-бронювання, доставка, мобільні сервіси	Сайт, застосунок, агрегатори доставки

Важливою особливістю ресторанного бізнесу є висока залежність від споживчого попиту, який може змінюватися під впливом сезонності, рівня доходів населення, модних гастрономічних тенденцій, туристичних потоків, локації закладу та репутації бренду. Через це управління ресторанним підприємством потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу конкурентів і вивчення поведінки споживачів. Цифрові інструменти дають змогу оперативно збирати й обробляти інформацію про клієнтів, частоту відвідувань, середній чек, популярність страв, відгуки та ефективність акційних пропозицій [16]. Для забезпечення стабільності діяльності ресторану важливим є також управління витратами. Основними статтями витрат ресторанного підприємства є закупівля сировини, оплата праці персоналу, оренда приміщення, комунальні платежі, маркетингові витрати, амортизація обладнання та витрати на доставку. Неефективне управління цими елементами може призводити до зниження прибутковості навіть за умови високої кількості відвідувачів. Тому сучасні підприємства ресторанного господарства потребують системного контролю собівартості страв, норм списання продуктів, залишків на складі та маржинальності окремих позицій меню [17].

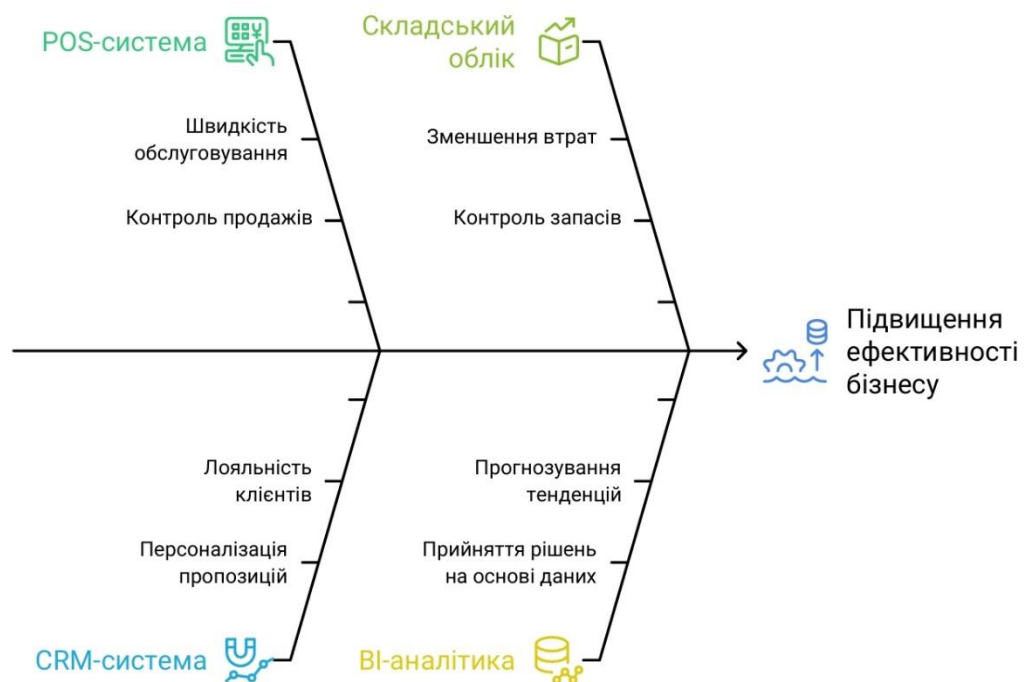


Рис. 1.2. Вплив цифрових рішень на управління ресторанним підприємством

Особливу увагу в управлінні ресторанним господарством слід приділяти маркетинговій діяльності. У сучасних умовах ресторан не може ефективно функціонувати лише завдяки вдалому місцю розташування або якісній кухні. Важливого значення набувають бренд закладу, активність у соціальних мережах, робота з відгуками, репутаційний менеджмент, програми лояльності, персоналізовані пропозиції та цифрові канали комунікації. Завдяки використанню CRM-систем і аналітики клієнтських даних підприємство може формувати індивідуальні пропозиції, сегментувати аудиторію та підвищувати частоту повторних відвідувань [18]. Таким чином, управління підприємствами ресторанного господарства є багатофункціональним процесом, який охоплює виробничі, сервісні, фінансові, кадрові, маркетингові та інформаційні аспекти діяльності. Його особливість полягає у необхідності одночасного забезпечення якості продукції, високого рівня сервісу, економічної ефективності та позитивного клієнтського досвіду. Впровадження цифрових рішень у цю систему дає змогу підвищити прозорість управління, зменшити операційні втрати, покращити контроль бізнес-процесів і сформувати більш гнучку модель розвитку ресторанного підприємства [19; 20].

1.2. Цифровізація як сучасний напрям розвитку ресторанного бізнесу

Цифровізація є одним із ключових напрямів трансформації сучасної економіки та виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. У ресторанному бізнесі впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до організації виробничих і управлінських процесів, взаємодії з клієнтами, маркетингової діяльності та прийняття управлінських рішень. Під цифровізацією доцільно розуміти комплексний процес інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, автоматизованих систем та цифрових платформ у всі сфери функціонування підприємства з метою підвищення

ефективності його діяльності, оптимізації бізнес-процесів і створення додаткової цінності для споживачів [1; 2].

Для підприємств ресторанного господарства цифровізація стала не лише інструментом технологічного оновлення, а й необхідною умовою успішного функціонування в умовах високої конкуренції та зміни поведінки споживачів. Сучасний клієнт очікує можливості швидкого онлайн-бронювання столиків, безконтактної оплати, оформлення доставки через мобільний застосунок, персоналізованих пропозицій та оперативного зворотного зв'язку. Відповідно, цифрові рішення дедалі активніше інтегруються у всі етапи діяльності ресторанних підприємств – від закупівлі сировини до післяпродажного обслуговування [3].

Поширення цифрових технологій обумовлене також необхідністю підвищення операційної ефективності. Автоматизація рутинних процесів дозволяє мінімізувати людські помилки, скоротити витрати часу на виконання стандартних операцій, покращити контроль за використанням ресурсів та забезпечити своєчасне отримання управлінської інформації. У результаті керівництво отримує можливість приймати рішення на основі аналітичних даних у режимі реального часу, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства [4].

Таблиця 1.5

Основні напрями цифровізації ресторанного бізнесу

Напрямок цифровізації	Основні інструменти	Очікуваний результат
Автоматизація продажів	POS-системи, електронні каси	Прискорення обслуговування, контроль виручки
Управління взаємовідносинами з клієнтами	CRM-системи, програми лояльності	Підвищення повторних продажів
Онлайн-комунікації	Сайт, мобільний застосунок, чат-боти	Покращення взаємодії зі споживачами
Управління запасами	ERP та складські модулі	Зниження втрат і оптимізація закупівель
Бізнес-аналітика	BI-платформи, цифрові дашборди	Підвищення якості управлінських рішень
Цифровий маркетинг	SMM, SEO, таргетована реклама	Розширення клієнтської бази

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації ресторанного господарства є використання автоматизованих систем управління закладом. Сучасні POS-системи інтегрують роботу офіантів, касирів, кухні, складу та бухгалтерії в єдиному інформаційному просторі. Завдяки цьому забезпечується оперативний обмін інформацією між підрозділами, автоматичне формування чеків, контроль залишків продукції та аналіз структури продажів. Такі системи значно скорочують час обробки замовлень і підвищують якість обслуговування клієнтів [5].

Не менш важливе значення має впровадження CRM-систем, які дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їхню поведінку, історію замовлень і вподобання. Використання цих даних забезпечує персоналізацію маркетингових комунікацій, формування індивідуальних пропозицій, автоматизацію бонусних програм і програм лояльності. У результаті зростає рівень задоволеності споживачів та підвищується їхня прихильність до бренду ресторану [6].

Суттєвий вплив на розвиток ресторанного бізнесу мають цифрові канали продажу. Онлайн-платформи доставки, мобільні застосунки, вебсайти із функцією оформлення замовлення та агрегатори доставки стали повноцінними інструментами формування доходів підприємств. Їх використання дозволяє розширити географію обслуговування, збільшити обсяг реалізації продукції та забезпечити безперервність діяльності навіть за умов обмеженого фізичного відвідування закладу [7].

Важливою складовою цифровізації є використання технологій бізнес-аналітики (Business Intelligence). Завдяки інтеграції даних із POS-систем, CRM, бухгалтерського програмного забезпечення та складських модулів керівництво може формувати інтерактивні інформаційні панелі, оцінювати ключові показники ефективності (KPI), аналізувати структуру доходів і витрат, визначати найбільш прибуткові категорії продукції та прогнозувати попит. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і мінімізації підприємницьких ризиків [8].

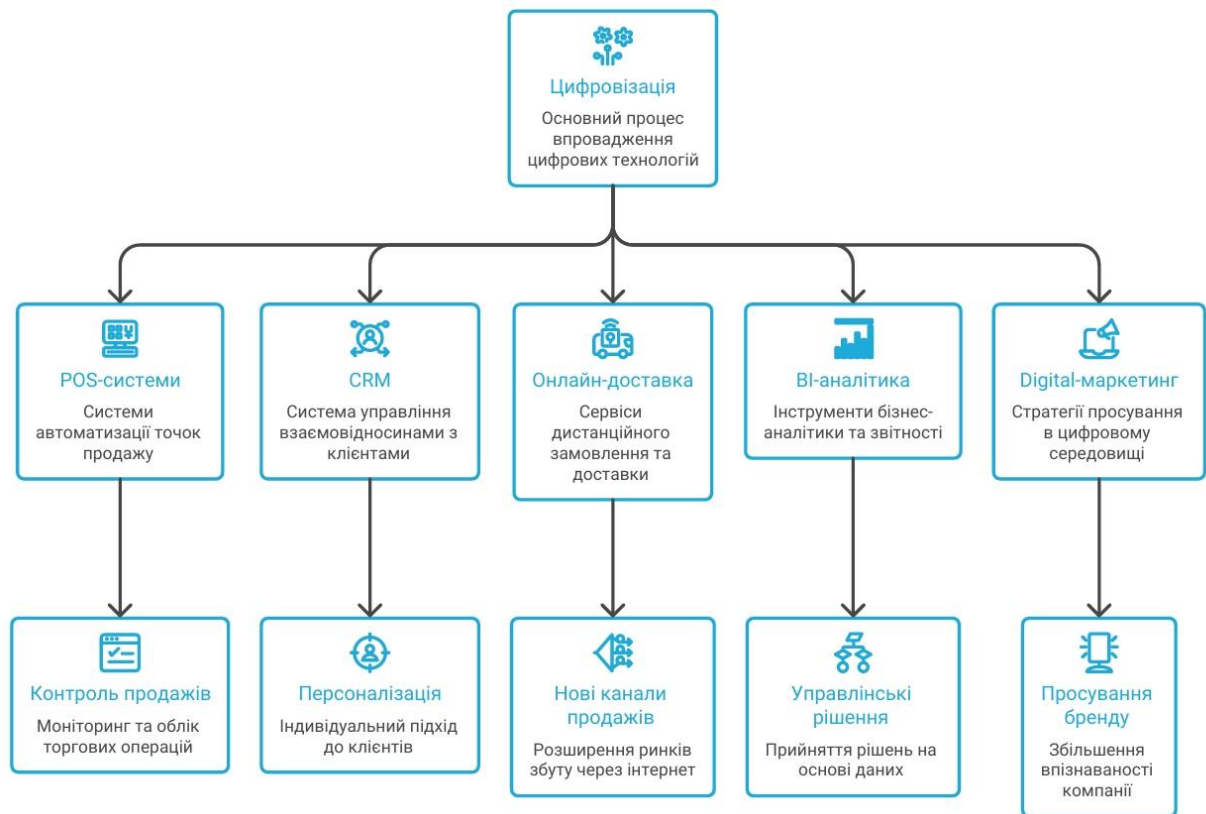


Рис. 1.3. Основні напрями цифрової трансформації ресторанного бізнесу

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває використання штучного інтелекту та технологій машинного навчання. На їх основі здійснюється прогнозування обсягів продажів, автоматичне планування закупівель, формування рекомендацій для клієнтів, оптимізація меню, аналіз відгуків у соціальних мережах та автоматизація комунікації через чат-боти. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам ресторанного господарства підвищувати швидкість адаптації до змін ринку та ефективніше використовувати наявні ресурси [9].

Особливу увагу необхідно приділити цифровому маркетингу, який став одним із найефективніших інструментів просування ресторанних послуг. Соціальні мережі, контекстна реклама, email-маркетинг, співпраця з інфлюенсерами, SEO-оптимізація та аналітика поведінки користувачів формують сучасну систему комунікацій із цільовою аудиторією. Завдяки цифровим каналам підприємства можуть оперативно запускати рекламні

кампанії, оцінювати їхню результативність та коригувати маркетингову стратегію на основі фактичних даних [10].

Таблиця 1.6

Переваги впровадження цифрових рішень у ресторанному бізнесі

Сфера діяльності	Переваги цифровізації
Управління	Прийняття рішень на основі даних, автоматизація контролю
Виробництво	Оптимізація технологічних процесів, зменшення втрат
Обслуговування клієнтів	Скорочення часу очікування, персоналізація сервісу
Маркетинг	Підвищення ефективності рекламних кампаній
Фінанси	Автоматизований облік доходів і витрат
Логістика	Контроль запасів та оптимізація закупівель

Разом із перевагами цифровізація створює і нові виклики для підприємств ресторанного господарства. До них належать необхідність значних інвестицій у програмне забезпечення й обладнання, забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних клієнтів, постійне оновлення цифрової інфраструктури та підвищення цифрових компетентностей персоналу. Крім того, успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від готовності керівництва до організаційних змін і впровадження інноваційної корпоративної культури [11].

Важливим чинником розвитку цифровізації є інтеграція різних інформаційних систем у єдине цифрове середовище підприємства. Поєднання POS-систем, CRM, ERP, бухгалтерського програмного забезпечення, платформ доставки та аналітичних сервісів дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у якому всі дані оновлюються в реальному часі. Це забезпечує прозорість бізнес-процесів, скорочує дублювання інформації та сприяє підвищенню ефективності управління [12]. Сучасна практика свідчить, що цифровізація перестає бути конкурентною перевагою окремих підприємств і поступово стає необхідною умовою успішного функціонування ресторанного бізнесу. Використання цифрових технологій дозволяє не лише

автоматизувати операційні процеси, а й формувати нові бізнес-моделі, покращувати взаємодію зі споживачами, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. Саме тому впровадження цифрових рішень сьогодні розглядається як один із пріоритетних напрямів стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства та важливий чинник зміцнення їхніх конкурентних позицій на ринку [13–20].

1.3. Основні цифрові інструменти управління ресторанним господарством

Сучасний етап розвитку ресторанного господарства характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які трансформують традиційні підходи до управління підприємствами та забезпечують підвищення їхньої конкурентоспроможності. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати операційні процеси, оптимізувати використання ресурсів, покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити ефективність маркетингової діяльності та створити єдину інформаційну систему підтримки управлінських рішень. У сучасних умовах саме рівень цифрової зрілості підприємства дедалі частіше визначає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стаке економічне зростання [1; 2].

Цифрові інструменти управління ресторанним господарством охоплюють широкий спектр програмних продуктів і технологій, що використовуються для автоматизації різних бізнес-процесів. Їх застосування сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, мінімізації людських помилок, зниженню адміністративних витрат та формуванню системи управління на основі даних (Data-Driven Management). Найбільшого поширення набули POS-системи, CRM-платформи, ERP-рішення, системи бізнес-аналітики (BI), електронні системи бронювання, сервіси доставки, цифрові маркетингові платформи та технології штучного інтелекту [3].

Найважливішим елементом цифрової інфраструктури ресторану є POS-система (Point of Sale), яка забезпечує автоматизацію приймання замовлень, проведення розрахункових операцій, формування фіскальних документів, передачу інформації на кухню та ведення управлінського обліку. Сучасні POS-рішення інтегруються зі складськими програмами, бухгалтерськими системами та CRM-платформами, що дозволяє формувати єдине цифрове середовище підприємства. Використання таких систем скорочує час обслуговування гостей, забезпечує прозорість фінансових операцій та полегшує контроль діяльності персоналу [4].

Таблиця 1.7

Основні цифрові інструменти управління ресторанним господарством

Цифровий інструмент	Основне призначення	Управлінський ефект
POS-система	Автоматизація продажів та касових операцій	Скорочення часу обслуговування, контроль виручки
CRM-система	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення лояльності та повторних продажів
ERP-система	Інтегроване управління ресурсами	Оптимізація закупівель і витрат
BI-платформа	Аналітика та візуалізація даних	Прийняття рішень на основі даних
Kitchen Display System	Цифрове управління кухнею	Скорочення часу приготування страв
Онлайн-бронювання	Управління резервуванням столиків	Підвищення завантаженості закладу
Системи доставки	Організація онлайн-замовлень	Збільшення каналів реалізації
Програми лояльності	Утримання клієнтів	Зростання частоти повторних відвідувань

Одним із найефективніших інструментів цифрового управління є CRM-система (Customer Relationship Management). Її використання дозволяє накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їхню поведінку, формувати персоналізовані пропозиції, автоматизувати бонусні програми та оцінювати ефективність маркетингових заходів. Завдяки CRM підприємство може підвищити рівень задоволеності споживачів, збільшити середній чек та сформувати довгострокові взаємовідносини з постійними клієнтами [5].

Важливим напрямом цифрової трансформації є використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтегроване управління фінансами, закупівлями, складськими запасами, виробничими процесами та кадровими ресурсами. Для ресторанного бізнесу такі рішення мають особливе значення, оскільки дозволяють контролювати використання сировини, автоматично формувати заявки постачальникам, вести облік собівартості страв та прогнозувати потребу в ресурсах. Інтеграція ERP із POS та CRM створює єдину інформаційну систему управління підприємством [6].

Особливе місце в системі цифрових інструментів займають системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI). Вони забезпечують автоматичний збір інформації з різних джерел, її обробку, візуалізацію та формування інтерактивних інформаційних панелей для менеджерів. На основі BI-технологій керівництво ресторану може аналізувати обсяги продажів, структуру витрат, продуктивність персоналу, рентабельність окремих страв, популярність меню та ефективність рекламних кампаній, що значно підвищує якість стратегічного й оперативного управління [7].



Рис. 1.4. Взаємодія основних цифрових інструментів у системі управління рестораном

Окремим напрямом цифровізації є використання Kitchen Display System (KDS) – електронних систем управління кухнею, які забезпечують автоматичне відображення замовлень на моніторах кухарів без використання паперових чеків. Це дозволяє скоротити час передачі інформації, мінімізувати ризик помилок та оптимізувати процес приготування страв. Система також надає можливість аналізувати середній час виконання замовлень і завантаженість виробничих зон [8]. Значного поширення набули електронні системи онлайн-бронювання та мобільні застосунки. Вони забезпечують клієнтам можливість резервування столиків у режимі реального часу, оформлення попередніх замовлень, здійснення онлайн-оплати та участі в програмах лояльності. Для керівництва ресторану такі інструменти є джерелом інформації про поведінку клієнтів, що дозволяє ефективніше планувати завантаження закладу та персоналу [9].

Таблиця 1.8

Переваги використання цифрових інструментів у ресторанному господарстві

Напрямок діяльності	Цифровий інструмент	Основний результат
Продажі	POS-система	Прискорення обслуговування та автоматизація розрахунків
Маркетинг	CRM та цифрові платформи	Персоналізація комунікацій і підвищення лояльності
Закупівлі	ERP-система	Оптимізація запасів та скорочення витрат
Управління персоналом	HR-модулі та електронні графіки	Ефективний розподіл робочого часу
Фінансовий контроль	BI та аналітичні панелі	Моніторинг KPI і підтримка управлінських рішень
Виробництво	Kitchen Display System	Скорочення часу виконання замовлень

Не менш важливими є цифрові платформи доставки, інтегровані із внутрішніми інформаційними системами ресторану. Використання спеціалізованих сервісів дає змогу автоматизувати приймання замовлень, координувати роботу кур'єрів, контролювати статус доставки та аналізувати

ефективність цього каналу продажів. Для багатьох підприємств ресторанного господарства саме доставка стала одним із стратегічних напрямів розвитку та важливим джерелом формування доходів [10].

У сучасних умовах усе більшого значення набуває використання технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence). Вони застосовуються для прогнозування попиту, автоматичного планування закупівель, формування персоналізованих рекомендацій для клієнтів, аналізу відгуків у соціальних мережах, динамічного ціноутворення та підтримки прийняття управлінських рішень. AI-алгоритми дозволяють швидко обробляти великі масиви інформації, що підвищує точність прогнозів і забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства [11].

Важливу роль відіграють і цифрові маркетингові інструменти: системи веб-аналітики, сервіси управління рекламними кампаніями, email-маркетинг, автоматизовані платформи для роботи із соціальними мережами та системи управління контентом. Вони дозволяють оцінювати ефективність рекламної діяльності, сегментувати аудиторію, проводити ремаркетинг і будувати довгострокову стратегію взаємодії зі споживачами [12]. Перспективним напрямом розвитку є інтеграція всіх цифрових інструментів у єдину екосистему управління рестораном, де інформація з POS-системи, CRM, ERP, KDS, платформ доставки та BI-аналітики синхронізується в режимі реального часу. Така модель забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства, підвищує оперативність управлінських рішень та створює умови для ефективного стратегічного розвитку [13].

Таким чином, сучасні цифрові інструменти управління ресторанним господарством є невід'ємною складовою ефективного менеджменту та виступають важливим чинником підвищення продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів, покращення якості сервісу й зміцнення конкурентних переваг підприємств. [14 - 20].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ресторанні інновації»

ТОВ «Ресторанні інновації» є сучасним суб'єктом господарювання, діяльність якого пов'язана з упровадженням цифрових, інформаційних та програмних рішень у сфері бізнесу, зокрема ресторанного господарства. Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм ведення підприємницької діяльності в Україні.

Повна назва підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресторанні інновації». Код ЄДРПОУ підприємства - 44950078. Юридична адреса товариства: 49000, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. В'ячеслава Липинського, буд. 4. Підприємство було зареєстроване 25 травня 2023 р. і станом на 2026 р. юридичний статус підприємства - зареєстровано.

Керівником ТОВ «Ресторанні інновації» є Кондратьєва Анжела Анатоліївна. Статутний капітал товариства становить 100000 грн. Засновниками підприємства є чотири фізичні особи. Найбільша частка у статутному капіталі належить Єрошеку Родіону Юрійовичу - 51%, що відповідає внеску 51000 грн. Хорсев Андрій Павлович володіє часткою 13%, або 13000 грн. Частка Гуменюк Тетяни Володимирівни становить 24 %, що відповідає внеску 24000 грн. Іванкін Олексій Юрійович має частку 12 %, або 12000 грн. Кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Єрошек Родіон Юрійович, який має прямий вирішальний вплив на діяльність товариства з часткою 51%.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД - 63.11 «Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність».

Крім того, підприємство здійснює діяльність у сфері комп'ютерного програмування, консультування з питань інформатизації, керування комп'ютерним устаткуванням, веб-порталів, видання програмного забезпечення, електронної торгівлі та інших інформаційних послуг. Така структура видів діяльності свідчить про цифрову спрямованість підприємства та його орієнтацію на розроблення, впровадження й супровід інформаційних технологій.

Особливістю ТОВ «Ресторанні інновації» є орієнтація на поєднання інформаційно-технологічних рішень із практичними потребами підприємств ресторанного господарства. Діяльність підприємства може спрямована на розроблення та впровадження цифрових інструментів, що забезпечують автоматизацію онлайн-замовлень, управління клієнтською базою, облік продажів, контроль запасів, аналіз споживчого попиту, цифровий маркетинг та покращення взаємодії з клієнтами.

Підприємство перебуває на обліку в податкових органах та органах державної статистики з травня 2023 року. Станом на 16.04.2026 р. підприємство має дійсне свідоцтво платника ПДВ, дата реєстрації платником ПДВ - 12.09.2023 р.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ресторанні інновації»

Показник	2023 р	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. в % до 2023 р.
Кількість персоналу	83	103	150	180,7
Дохід (тис грн)	75275	245779	359850	478,0
Чистий прибуток (тис грн)	16342	39271	117757	720,6
Активи (тис грн)	38084	50332	82687	217,1
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	32987	31610	46639	141,4
Поточні зобов'язання (тис грн)	21643	39734	46829	216,4
Власний капітал (тис грн)	16442	10598	35858	218,1

Показники узагальнені в табл. 2.1 вказують на активне зростання діяльності ТОВ «Ресторанні інновації», швидке розширення його масштабів підприємства, посилення ринкових позицій та зростання фінансового

потенціалу. Кількість персоналу підприємства збільшилася на 80,7%, що є свідченням розширення діяльності підприємства, зростання обсягів виконуваних робіт і потребу в додаткових трудових ресурсах. Оскільки підприємство працює у сфері цифрових рішень, то збільшення чисельності персоналу, насамперед, пов'язане з розвитком технічної підтримки, програмування, продажів, супроводу клієнтів та впровадження цифрових продуктів.

Дохід підприємства зріс майже у 5 разів порівняно з 2023 р.: із 75275 тис. грн до 359850 тис. грн у 2025 р., що може свідчити про суттєве збільшення попиту на послуги та цифрові рішення підприємства. Чистий прибуток також продемонстрував значне зростання - у 7,2 раза: з 16342 тис. грн у 2023 р. до 117757 тис. грн у 2025 р. Така динаміка вказує не лише на зростання доходів, а й на ефективність управління витратами та здатність підприємства трансформувати розширення обсягів діяльності у позитивний фінансовий результат. Збільшення активів на 117,1 % свідчить про нарощування ресурсної бази підприємства та формування передумов для його подальшого розвитку. Стрімке розширення господарської діяльності позначилося на збільшенні поточних зобов'язань на 116,4%, що пов'язане з розширенням господарської діяльності, збільшенням обсягів розрахунків із постачальниками, персоналом та іншими контрагентами.

Таблиця 2.2

Динаміка доходу ТОВ «Ресторанні інновації» у секторі J – Інформація та телекомунікації

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Частка	0,05%	0,13%	0,17%
Місце	387	105	67
Загальна кількість юридичних осіб в секторі	16856	18741	17379

За даними табл. 2.2 ТОВ «Ресторанні інновації» у 2022–2025 рр. суттєво покращило свої позиції в секторі, що свідчить про швидке посилення конкурентного становища підприємства на ринку. У 2023 р. підприємство

посідало 387 місце серед 16856 юридичних осіб сектору, а вже у 2023 р. – 67 серед 17379. Такий перехід свідчить про активізацію діяльності підприємства, зростання обсягів реалізації та вихід на помітніші позиції серед конкурентів.

У 2025 р. частка підприємства досягла 0,17% і незважаючи на зменшення загальної кількості юридичних осіб у секторі на 8% порівняно з 2024 р. ТОВ «Ресторанні інновації» продовжило зміцнювати свої позиції. Це свідчить про зростання конкурентоспроможності підприємства та підвищення його значущості на ринку цифрових рішень.

За даними Clarity Project, з ТОВ «Ресторанні інновації» пов'язані окремі об'єкти інтелектуальної власності, що належать або були зареєстровані пов'язаними з підприємством особами. Серед об'єктів інтелектуальної власності, пов'язаних із засновниками товариства, найбільше значення мають комп'ютерні програми. Зокрема, у реєстрі зазначено комп'ютерну програму «POSTER (joinposter.com)», авторське право на яку зареєстровано 13.07.2020 р., номер свідоцтва - 98637. Власником, заявником та автором зазначеного об'єкта є Єрошек Родіон Юрійович, який одночасно є засновником ТОВ «Ресторанні інновації» з часткою 51% у статутному капіталі. Також з цією особою пов'язана комп'ютерна програма «<https://joinposter.com/>», авторське право на яку зареєстровано 21.08.2019 р., номер свідоцтва - 91800.

Крім того, у переліку об'єктів інтелектуальної власності зазначена комп'ютерна програма «Інформаційно-аналітична платформа по роботі з відкритими даними “Опендатабот”», авторське право на яку зареєстровано 26.09.2025 р., номер свідоцтва - 139709. Авторами та власниками цього об'єкта є Іванкін Олексій Юрійович і Хорсев Андрій Павлович, які також є засновниками ТОВ «Ресторанні інновації».

Також, у розділі інтелектуальної власності наведені торговельні марки та заявки на знаки для товарів і послуг, зокрема «poster», «выходной» та «vj». Наявність таких об'єктів свідчить про досвід пов'язаних осіб у формуванні брендів, захисті комерційних позначень та просуванні цифрових продуктів на ринку.

Отже, ТОВ «Ресторанні інновації» є молодим, але динамічно зростаючим підприємством, діяльність якого пов’язана з інформаційними технологіями, програмним забезпеченням, обробленням даних та цифровими сервісами для ресторанного бізнесу.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ресторанного господарства

Для оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» доцільним є аналіз показників ліквідності, операційної ефективності, заборгованості, фінансових результатів та рентабельності, що дозволить комплексно оцінити платоспроможність підприємства, ефективність використання його ресурсів, рівень фінансової стійкості та прибутковість діяльності. В табл. 2.3 наведена динаміка показників ліквідності.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Ресторанні інновації»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. в % до 2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,63	1,12	1,25	77,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,63	1,12	1,25	77,1
Коефіцієнт готівки/абсолютної ліквідності	1,52	0,80	1,00	65,3
Чистий оборотний капітал	13599	4897,3	11931,5	87,7
Рівень чистого оборотного капіталу	0,41	0,15	0,26	62,1

За даними табл. 2.3, показники ліквідності ТОВ «Ресторанні інновації» у 2023-2025 рр. свідчать про збереження підприємством здатності своєчасно виконувати поточні фінансові зобов’язання. Так, коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. становив 1,63, у 2024 р. знизився до 1,12, а у 2025 р. зріс до 1,25. Тобто, протягом усього періоду оборотні активи підприємства перевищували поточні зобов’язання. Найкраща ситуація спостерігалася у 2023 р., коли на 1 грн поточних зобов’язань припадало 1,63 грн оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має таку саму динаміку, зниження складає 22,9%. Така тенденція вказує на те, що запаси майже не впливають на ліквідність підприємства, що є характерним для сфери цифрових послуг і програмних рішень, оскільки їхня діяльність не потребує значних матеріальних запасів.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників операційної ефективності
ТОВ «Ресторанні інновації»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. в % до 2023 р.
Коефіцієнт фондівдачі	-	61444,7	2172,05	-
Коефіцієнт продуктивності активів	1,98	5,56	5,32	269,2
Коефіцієнт оборотності запасів	1083,9	2589,1	2610,3	240,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	197,0	159,3	162,9	82,7
Коефіцієнт оборотності пасивів	1,98	5,56	5,32	269,2
Коефіцієнт оборотності зобов'язань	3,48	8,01	8,18	235,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	117,68	312,65	198,77	168,9
Період обороту запасів	0,3	0,1	0,1	41,5
Період погашення дебіторської заборгованості	1,9	2,3	2,2	121,0
Період погашення кредиторської заборгованості	1,0	0,7	0,5	46,8
Цикл конверсії грошових коштів	1,2	1,7	1,9	159,3

Коефіцієнт готівки, або абсолютної ліквідності, у 2025 р. становив 1,00, що на 34,7 % менше порівняно з 2023 р. Незважаючи на зниження, значення показника свідчить, що підприємство мало достатній обсяг грошових коштів для негайного покриття поточних зобов'язань. У 2024 р. коефіцієнт знизився до 0,80, що могло бути пов'язано з використанням частини грошових ресурсів на фінансування поточної діяльності, розширення штату, розвиток цифрових продуктів та інші потреби підприємства. Чистий оборотний капітал за період 2023–2025 рр. зменшився на 12,3 %. Проте протягом усього досліджуваного періоду його значення залишалося позитивним, що свідчить про наявність у

підприємства власних оборотних ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Динаміка показників операційної ефективності наведена у табл. 2.4 і вказує на покращення операційної ефективності ТОВ «Ресторанні інновації» у 2023-2025 рр. Більшість показників оборотності мають позитивну динаміку, що свідчить про результативніше використання активів, зобов'язань і ресурсів підприємства. Коефіцієнт продуктивності активів зріс майже у 3 рази і у 2025 р. становив 5,32 пункти. Це означає, що підприємство стало отримувати більше доходу з кожної гривні активів, а отже, використання майна підприємства стало більш ефективним.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився у 2,4 раза порівняно з 2023 р., а період обороту запасів скоротився з 0,3 дня до 0,1 дня. Це підтверджує низьку залежність підприємства від матеріальних запасів, що є характерним для компаній сфери інформаційних технологій і цифрових послуг. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 17,3 %, що вказує на певне уповільнення розрахунків із клієнтами. Однак період її погашення залишається дуже коротким - близько 2 днів, тому ситуацію не можна вважати проблемною.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 68,9 %, а період її погашення скоротився з 1 дня до 0,5 дня. Це свідчить про швидке виконання підприємством зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами. Цикл конверсії грошових коштів збільшився з 1,2 дня у 2023 р. до 1,9 дня у 2025 р. Незважаючи на зростання на 59,3%, його абсолютне значення залишається дуже низьким. Це означає, що підприємство швидко перетворює ресурси та розрахунки з клієнтами у грошові кошти. Для підприємства цифрової сфери така коротка тривалість циклу є позитивною ознакою.

За даними табл. 2.5, показники заборгованості ТОВ «Ресторанні інновації» у 2023-2025 рр. мають загалом стабільну динаміку, хоча у 2024 р. спостерігалось тимчасове зростання боргового навантаження.

Таблиця 2.5

Динаміка показників заборгованості ТОВ «Ресторанні інновації»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. в % до 2023 р.
Коефіцієнт загальної заборгованості	0,57	0,79	0,57	99,7
Коефіцієнт заборгованості власного капіталу	1,32	3,75	1,31	99,2
Коефіцієнт золотого покриття першого ступеня	5,78	1,86	1,50	25,9
Правило балансу	16441,5>2842,5	10598>5700,7	35857,9>23926,4	виконується
Власний капітал	16441,5	10598	35857,9	218,1
Необоротні активи	2842,5	5700,7	23926,4	841,7

Коефіцієнт загальної заборгованості у 2023 р. становив 0,57, у 2024 р. зріс до 0,79, а у 2025 р. знову знизився до 0,57. Зростання показника у 2024 р. вказує на посилення залежності підприємства від залучених коштів, однак у 2025 р. ситуація стабілізувалася. Така тенденція простежується і з динамікою коефіцієнта заборгованості власного капіталу: у 2024 р. на кожну гривню власного капіталу припадало значно більше зобов'язань, ніж у 2023 р. Проте у 2025 р. показник майже повернувся до початкового рівня, що є позитивною ознакою зниження боргового навантаження та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт золотого покриття першого ступеня зменшився на 74,1% за період 2023-2025 рр., що пов'язане значним збільшенням необоротних активів підприємства - у 8,4 рази. Однак, незважаючи на зменшення коефіцієнта, його значення залишається більшим за 1, що означає достатність власного капіталу для покриття необоротних активів. Правило балансу виконувалося протягом усього досліджуваного періоду. Це означає, що власний капітал підприємства перевищував суму необоротних активів у 2023, 2024 та 2025 рр. Така ситуація

є позитивною, оскільки свідчить про наявність у підприємства власних джерел фінансування довгострокових активів.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Ресторанні інновації»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. в % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	75275,2	245778,8	353827,2	470,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	43247,4	156249,3	155967	360,6
Фінансовий результат до оподаткування	18046,6	48515	125136,9	693,4
Податок на прибуток	1705,1	9243,8	7380	432,8
Чистий прибуток (збиток)	16341,5	39271,2	117756,9	720,6

За даними табл. 2.6, фінансові результати діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» у 2023-2025 рр. мають чітко виражену позитивну динаміку. За цей період підприємство суттєво наростило обсяги реалізації, збільшило прибуток до оподаткування та забезпечило значне зростання чистого прибутку. Так, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг зріс із 75275,2 тис. грн у 2023 р. до 353827,2 тис. грн у 2025 р., тобто у 4,7 раза. Це свідчить про активне розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів продажу цифрових послуг і посилення попиту на рішення, які пропонує ТОВ «Ресторанні інновації».

Собівартість реалізованої продукції також зросла - з 43247,4 тис. грн у 2023 р. до 155967,0 тис. грн у 2025 р., тобто у 3,6 раза. Однак темпи її зростання були нижчими, ніж темпи зростання чистого доходу. Це є позитивною ознакою, оскільки підприємство змогло наростити дохід швидше, ніж збільшувалися витрати на реалізацію продукції, товарів, робіт і послуг.

Діяльність підприємства у 2023-2025 рр. характеризується не лише зростанням обсягів реалізації, а й покращенням співвідношення між доходами та витратами. Фінансовий результат до оподаткування збільшився майже у 6,9 раза, що свідчить про зростання прибутковості діяльності підприємства та покращення його фінансових результатів. Чистий прибуток зріс у 7,2 раза, що

вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства та його здатність перетворювати зростання доходів у кінцевий фінансовий результат.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ресторанні інновації»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. в % до 2023 р.
Рентабельність активів	0,43	0,89	1,77	412,6
Рентабельність власного капіталу	0,99	2,90	5,07	510,1
Рентабельність операційної діяльності	0,24	0,20	0,35	145,4
Валова рентабельність продажів	0,43	0,36	0,56	131,4
Чиста рентабельність продажів	0,22	0,16	0,33	153,3
Рентабельність витрат	0,38	0,25	0,76	199,8

За даними табл. 2.7, показники рентабельності ТОВ «Ресторанні інновації» у 2023-2025 рр. загалом мають позитивну динаміку, що вказує на підвищення ефективності використання активів, власного капіталу, витрат і доходів підприємства. Рентабельність активів зросла більш ніж у 4 рази, що свідчить про те, що підприємство стало значно ефективніше використовувати свої активи для отримання прибутку. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про зростання віддачі майна підприємства.

Рентабельність операційної діяльності у 2025 р. становила 0,35, що на 45,4% більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Валова рентабельність продажів також зросла - з 0,43 у 2023 р. до 0,56 у 2025 р., тобто на 31,4%. Така тенденція свідчить про покращення співвідношення між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції, товарів, робіт або послуг.

Чиста рентабельність продажів збільшилася з 0,22 у 2023 р. до 0,33 у 2025 р., тобто на 53,3%. Це означає, що у 2025 р. підприємство отримувало 33 копійки чистого прибутку з кожної гривні чистого доходу. Позитивна динаміка цього показника свідчить про підвищення загальної прибутковості продажів.

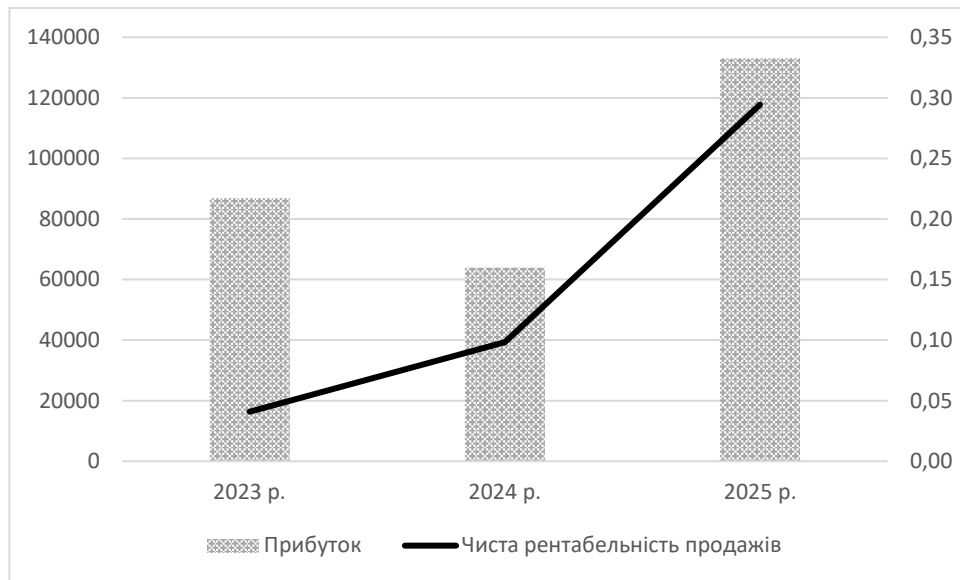


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку та чистої рентабельності продажів ТОВ «Ресторанні інновації» за 2023-2025 рр.

На рис. 2.1 відображено динаміку чистого прибутку та чистої рентабельності продажів ТОВ «Ресторанні інновації» за 2023–2025 рр. Наведені дані підтверджують загальну позитивну тенденцію прибутковості підприємства, хоча у 2024 р. спостерігалось тимчасове зниження ефективності продажів.

Отже, результати аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» за 2023-2025 рр. свідчать про загальне покращення фінансового стану підприємства. Компанія демонструє зростання чистого доходу, прибутку до оподаткування та чистого прибутку, що підтверджує розширення масштабів її діяльності на ринку цифрових рішень для ресторанного бізнесу.

2.3. Оцінка цифрового потенціалу та напрямів діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» на ринку цифрових рішень для ресторанного господарства

Оцінка цифрового потенціалу ТОВ «Ресторанні інновації» передбачає аналіз функціональних можливостей цифрової платформи Poster, її тарифної

моделі, клієнтської бази, напрямів застосування та інструментів підтримки користувачів. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки цифрове рішення відповідає потребам підприємств ресторанного господарства та які управлінські процеси воно здатне автоматизувати.

На основі сайту Poster можна зробити висновок, що це комплексна цифрова платформа для автоматизації ресторанного бізнесу та ритейлу. На головній сторінці сервіс позиціонується як AI POS-система, яка об'єднує касу, склад, фінанси та AI-помічника в одному рішенні. Також зазначено, що Poster використовують 30000 закладів, а система підтримує ПРРО та єАкциз.

Платформа поєднує інструменти для організації продажів, обліку, управління складом, фінансами, меню, маркетингом, доставкою та взаємодією з клієнтами. Це дає змогу розглядати Poster не лише як касову програму, а як багатофункціональну систему управління ресторанним бізнесом.

Таблиця 2.8

Основні функціональні напрями цифрової платформи Poster

Напрямок	Цифрові рішення
Продажі	каса, мобільний офіціант, QR-меню, оплата, програмний РРО, екран на кухню
Управління	аналітика, фінанси, P&L, склад, меню, маркетинг, управління мережею закладів
Доставка	сайт для замовлень, додаток для кур'єрів, аналітика доставки, інтеграція з телефонією та Telegram-ботами
Клієнтський сервіс	програма лояльності, акції, відгуки, чайові, QR-оплата
Аналітика	звіти про продажі, прибутковість позицій меню, середній чек, витрати, фудкост
AI-рішення	Postie AI для аналізу продажів, контролю витрат, роботи з документами та формування управлінських звітів

Окремої уваги заслуговує те, що Poster охоплює різні формати бізнесу: ресторани, кафе, кав'ярні, бари, фаст-фуд, піцерії, суші-заклади, паби, фудтраки, dark kitchen, доставку, їдальні, пекарні та кондитерські. Це свідчить про гнучкість цифрового продукту та можливість його адаптації до різних форматів ресторанного господарства.

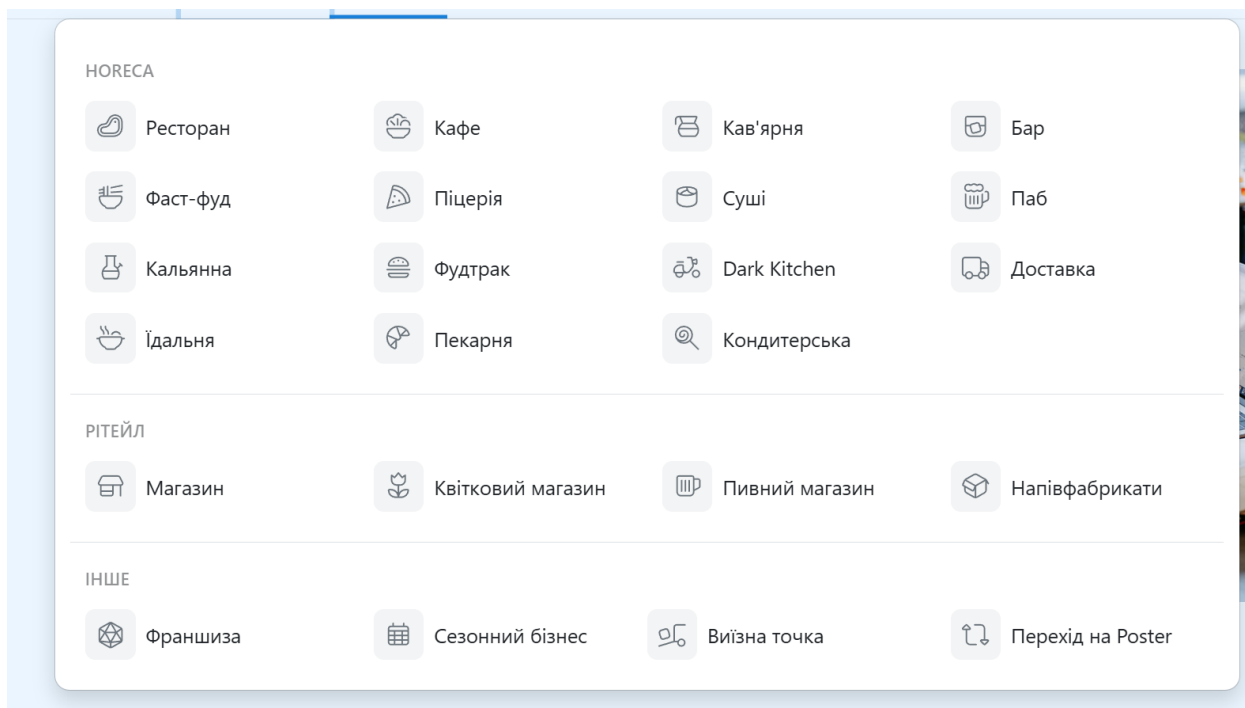


Рис. 2.2. Формати бізнесу, для яких адаптована цифрова платформа Poster

Платформа Poster має модульну структуру, що дозволяє підприємствам ресторанного господарства обирати ті інструменти, які відповідають їхнім управлінським потребам. Зокрема, система забезпечує автоматизацію касових операцій, приймання замовлень, роботи офіціантів, складського обліку, контролю собівартості, управління меню, фінансової аналітики, маркетингових кампаній і доставки. Важливою перевагою є можливість використання системи на звичайних планшетах і ноутбуках, а також її робота навіть у разі відсутності інтернету.

На сторінці Poster Pricing подано тарифи цифрової платформи Poster для автоматизації кафе, ресторанів, кав'ярень та інших закладів ресторанного бізнесу. Сервіс пропонує 15-денний безкоштовний період, протягом якого користувачі можуть працювати в тарифі Pro, налаштувати меню, почати продажі та отримати навчальні матеріали й підтримку. Це знижує бар'єр входу для нових клієнтів і дає змогу закладам протестувати функціонал системи до оплати підписки.

Аналіз тарифної політики Poster свідчить, що цифрова платформа використовує підписну модель монетизації, яка є типовою для сучасних SaaS-рішень. Такий підхід передбачає щомісячну або річну оплату доступу до програмного продукту та дозволяє клієнтам обирати тариф залежно від масштабу закладу, кількості функцій і потреб управління. Для підприємств ресторанного господарства це є зручним, оскільки вони можуть починати з базового набору функцій і поступово розширювати використання системи.

Сторінка тарифів показує, що Poster не обмежується однією універсальною пропозицією, а формує декілька рівнів сервісу. Це дозволяє охоплювати різні сегменти клієнтів: невеликі кав'ярні, заклади з простим меню, ресторани з потребою у складському обліку й фінансах, а також мережеві або більш складні формати бізнесу. За інформацією на сторінках Poster, базова підписка для кафе стартує від 1080 грн на місяць, а ПРРО для однієї каси коштує 200 грн на місяць.

Окремою перевагою є можливість підключення додаткових сервісів і застосунків. Наприклад, Poster QR для меню, оплати, чайових і відгуків коштує \$7/міс., Poster Site для доставки та самовивозу - від \$19/міс., а готовий сайт для замовлень на окремій сторінці вказаний як 760 грн/міс.

Отже, тарифна модель Poster має модульний характер і дає змогу закладам ресторанного господарства обирати набір цифрових інструментів відповідно до масштабу діяльності та управлінських потреб. Це є важливою перевагою для клієнтів, оскільки невеликі заклади можуть починати з базових функцій, а мережеві ресторани або франшизи - підключати розширені сервіси для доставки, аналітики, QR-меню, онлайн-оплати та управління клієнтським сервісом.

Аналіз клієнтської бази Poster свідчить, що цифрова платформа використовується закладами різних форматів ресторанного господарства. Серед клієнтів Poster представлені міські кафе, ресторани національної кухні, кав'ярні, піцерії, фаст-фуд заклади, бари, франшизи та мережеві ресторани.

проекти. Це підтверджує універсальність цифрового рішення та можливість його адаптації до різних моделей організації ресторанного бізнесу.

Зокрема, серед клієнтів Poster можна виділити Escobar (<https://escobar-coffee.com.ua>) - франшизу та мережу міських кафе, що демонструє можливість використання цифрової системи у форматі мережевого кафе. Також показовим є приклад 1708 (<https://www.instagram.com/1708pizza>) - мережі та франшизи піцерій, де цифрові рішення можуть застосовуватися для управління замовленнями, обліку продажів, контролю якості та підтримки єдиних стандартів роботи в різних закладах. До клієнтів Poster належить і Cha Cha (<https://kyiv.chacha.org.ua>) - мережа ресторанів грузинської кухні, що є прикладом використання цифрового продукту у великому мережевому ресторанному бізнесі.

Окрему групу клієнтів становлять заклади швидкого харчування та кав'ярні. Наприклад, «Кебабця» (<https://kebabtsia.com>) є франшизою та мережею фаст-фуд закладів, для яких важливими є швидкість обслуговування, контроль якості продукту, стандартизація процесів і робота з франчайзі. «Вітер» (<https://bond.delivery/restaurant/veter>) представляє формат франшизи кав'ярень третьої хвили, де цифрові рішення можуть бути корисними для контролю продажів, управління персоналом, обліку витрат і підтримки однакових стандартів сервісу.

Також серед клієнтів Poster є ресторани повного формату. Наприклад, Gastronomie - ресторан французької кухні у Дніпрі, Alfama (<https://alfama.choiceqr.com>) - ресторан португальської кухні у Дніпрі, «Айда» (<https://ayda.lviv.ua>) - ресторан близькосхідної кухні, «Міф» (<https://www.instagram.com/myth.lviv>) - ресторан середземноморської та азійської кухні. Для таких закладів цифрові рішення є важливими не лише для касового обліку, а й для управління меню, фінансами, складом, персоналом, доставкою та аналізу прибутковості окремих позицій.

Крім того, Poster використовується у змішаних і спеціалізованих форматах ресторанного бізнесу. Наприклад, «Сенс» поєднує формат книгарні

та кав'ярні, «Полуночники» є коктейль-баром, а «Хвильовий» та «Багряний» представляють бари з авторськими коктейлями. Це свідчить про те, що цифрова платформа може бути адаптована не лише до класичних ресторанів і кафе, а й до закладів із нестандартною концепцією.

Отже, клієнтська база Poster охоплює широкий спектр підприємств ресторанного господарства - від невеликих кафе до великих мережеских ресторанів і франшиз. Така різноманітність клієнтів підтверджує гнучкість цифрового рішення, його практичну цінність для різних форматів HoReCa та можливість масштабування залежно від потреб конкретного закладу. Це є важливим підтвердженням того, що цифрові рішення, які пропонує ТОВ «Ресторанні інновації», мають високий потенціал для впровадження в управління ресторанним господарством.

Окремим елементом цифрової екосистеми Poster є освітня платформа «Академія Poster», яка спрямована на навчання власників, керівників, адміністраторів, офіціантів, барменів, бухгалтерів та інших працівників сфери HoReCa. Наявність такого освітнього напрямку свідчить про те, що компанія пропонує клієнтам не лише програмне забезпечення, а й комплексний супровід процесу цифровізації.

Навчальні матеріали допомагають користувачам швидше опанувати функціонал системи, правильно налаштувати меню, склад, продажі, звітність, фінанси, QR-інструменти, доставку та інші модулі платформи. Це зменшує ризики помилок під час впровадження цифрового рішення та сприяє швидшій адаптації персоналу до нових інструментів управління.

З управлінської точки зору найбільш важливими є блоки аналітики, фінансів, складу та меню. Вбудовані звіти допомагають визначати найприбутковіші позиції меню, аналізувати середній чек працівників, оцінювати витрати на знижки та інші важливі показники бізнесу. Система також дає змогу змінювати ціни в реальному часі, контролювати собівартість і використовувати ABC-аналіз для оцінки попиту на страви.

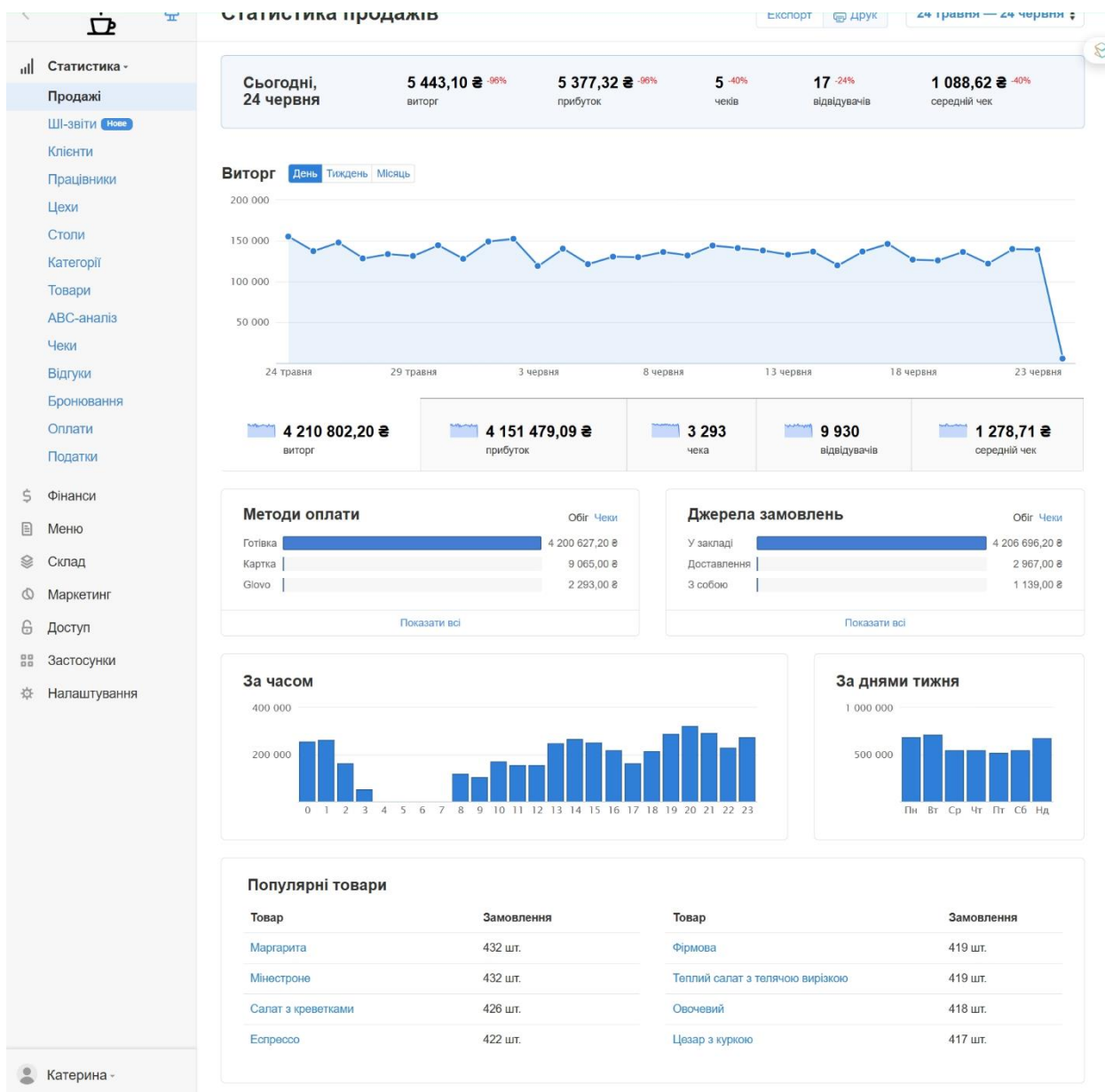


Рис. 2.3. Інтерфейс платформи Poster

Ще один важливий напрям - Postie AI, тобто AI-асистент для бізнесу. Він аналізує продажі, контролює витрати, допомагає управляти фудкостом і може перетворювати фото накладних та виписок у готові документи для обліку. Це свідчить про перехід від традиційної автоматизації до використання штучного інтелекту в управлінні ресторанним господарством.

Отже, сучасні цифрові рішення для ресторанного господарства виходять за межі звичайної касової автоматизації. Вони охоплюють повний цикл управління закладом: від приймання замовлення й фіскалізації продажу до

контролю складу, фінансів, меню, доставки, маркетингу та аналітики. Особливо важливим є використання AI-інструментів, які дозволяють швидше аналізувати дані, контролювати витрати, оптимізувати ціни та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це підтверджує актуальність теми впровадження цифрових рішень в управлінні ресторанним господарством і демонструє практичне значення діяльності підприємств, які розробляють та впроваджують такі продукти.

Важливим елементом цифрової екосистеми Poster є освітній напрям - «Академія Poster». Вона орієнтована на надання знань і практичних навичок для підприємців, керівників, адміністраторів, офіціантів, барменів, бухгалтерів та інших працівників сфери HoReCa. Мета Академії полягає не лише в ознайомленні користувачів із функціоналом програмного продукту, а й у формуванні практичних компетентностей з управління закладом ресторанного господарства.

Навчання в Академії Poster організоване у форматі онлайн-уроків, відеоматеріалів і статей, що дозволяє користувачам навчатися у зручному темпі та в будь-який час. Усі матеріали доступні безкоштовно, що підвищує доступність навчання для закладів різного масштабу. Особливістю курсів є практична спрямованість: програми містять кейси, приклади та завдання, які можна одразу застосовувати в діяльності ресторану, кафе, бару або іншого закладу. Курси підходять як для новачків, так і для досвідчених працівників, оскільки враховують потреби різних ролей у закладі.

Академія Poster охоплює декілька основних напрямів навчання. Перший напрям пов'язаний із відкриттям бізнесу та містить курси для тих, хто планує запуск власного закладу - бару, кав'ярні, dark kitchen або роздрібного магазину. У таких курсах розглядаються питання вибору концепції, складання бізнес-плану, підготовки документів, підбору приміщення, формування меню, розрахунку інвестицій, точки беззбитковості та запуску продажів.

Другий напрям стосується налаштування системи Poster і впровадження її в роботу закладу. Зокрема, користувачам пропонуються курси щодо перших

кроків у Poster, налаштування меню, складу, продажів, перевірки статистики, роботи з QR-меню, підключення оплат, відгуків та інтеграцій. Це дозволяє підприємствам швидше адаптувати цифрове рішення до своїх бізнес-процесів і зменшити ризики помилок на етапі впровадження.

Третій напрям пов'язаний із навчанням команди. На платформі представлені курси для офіціантів, барменів і бухгалтерів. Наприклад, курс для офіціантів охоплює роботу із замовленнями на касі, відкриття та закриття зміни, застосування знижок, прийом оплати та фіскалізацію чеків. Курс для барменів включає роботу з касою, прийом замовлень, продаж алкоголю, акцизні марки та дії в нестандартних ситуаціях. Для бухгалтерів передбачені матеріали щодо роботи з адмін-панеллю, касовими змінами, фіскалізацією, розрахунком зарплати, обліком продуктів, собівартістю та звітами.

Окреме місце займають курси з управління закладом, фінансів та аналітики. Зокрема, Академія Poster пропонує навчання з фінансового порядку та касової дисципліни, управлінського обліку, аналізу звітів P&L і Cash Flow, контролю витрат, обліку продуктів, собівартості та прибутковості. Такі курси є важливими для власників і керівників закладів, оскільки допомагають не лише користуватися цифровою системою, а й приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим сучасним напрямом є навчання роботі з Postie AI - AI-помічником в адмін-панелі Poster. Курс присвячений використанню штучного інтелекту для додавання поставачань з фото, імпорту банківських виписок, отримання аналітики за запитом, контролю фудкосту та виявлення касових зловживань. Це свідчить про те, що Poster розвиває не лише базову автоматизацію ресторанного бізнесу, а й інструменти інтелектуальної аналітики.

Загалом Академія Poster є важливою складовою сервісної підтримки цифрового продукту. Вона сприяє швидшому впровадженню системи в закладах ресторанного господарства, полегшує навчання персоналу, підвищує якість управлінського обліку та допомагає користувачам ефективніше

застосовувати можливості платформи. Для ТОВ «Ресторанні інновації» наявність такого освітнього напрямку є конкурентною перевагою, оскільки підприємство фактично пропонує клієнтам не лише програмне забезпечення, а комплексну екосистему цифрового супроводу, навчання та розвитку управлінських компетентностей у сфері HoReCa.

Важливою перевагою платформи є її модульність і можливість адаптації до різних форматів діяльності - від невеликих кав'ярень і фаст-фуд закладів до ресторанів повного формату, барів, піцерій, dark kitchen, доставки, мережових проєктів і франшиз. Підписна тарифна модель, наявність тестового періоду, додаткових сервісів, освітньої підтримки та клієнтської бази різних форматів підтверджують високий рівень практичної цінності цифрового рішення.

Таким чином, цифровий потенціал Poster полягає у здатності забезпечувати комплексну автоматизацію ресторанного бізнесу, підвищувати якість управлінських рішень, оптимізувати витрати, покращувати клієнтський сервіс і створювати умови для масштабування діяльності закладів ресторанного господарства. Це підтверджує актуальність подальшого розвитку цифрових продуктів і сервісів ТОВ «Ресторанні інновації» на ринку HoReCa.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ТОВ «РЕСТОРАННІ ІННОВАЦІЇ» У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

3.1. Обґрунтування необхідності розвитку цифрових продуктів і сервісів підприємства для ресторанного бізнесу

Сучасний ринок інформаційних технологій для ресторанного господарства характеризується високими темпами розвитку, зростанням конкуренції та постійною зміною вимог споживачів. У таких умовах підприємства, що спеціалізуються на створенні цифрових рішень, повинні не лише підтримувати наявний функціонал власних програмних продуктів, а й безперервно розширювати їх можливості відповідно до сучасних тенденцій цифрової економіки. Для ТОВ «Ресторанні інновації» розвиток цифрових сервісів є одним із ключових факторів зміцнення конкурентних переваг, розширення клієнтської бази та збільшення доходів.

Таблиця 3.1

Ключові передумови розвитку цифрових продуктів ТОВ «Ресторанні інновації»

Передумова	Прояв	Очікуваний результат
Зростання попиту на автоматизацію	Поширення POS, CRM та ERP-рішень	Збільшення кількості клієнтів
Розвиток доставки	Необхідність інтеграції із сервісами онлайн-замовлень	Розширення функціоналу продуктів
Підвищення конкуренції	Вимоги до швидкості та якості сервісу	Створення інноваційних модулів
Цифровізація управління	Використання аналітики та KPI	Підвищення ефективності менеджменту
Використання AI	Автоматизація прогнозування та маркетингу	Формування конкурентних переваг

Аналіз діяльності підприємства свідчить про позитивні тенденції його розвитку. За період 2023–2025 років дохід компанії зріс майже у 4,8 раза,

чистий прибуток – більш ніж у 7 разів, а чисельність персоналу збільшилася до 150 працівників. Такі показники підтверджують наявність фінансового потенціалу для реалізації нових цифрових проєктів та розширення продуктової лінійки.

Одним із ключових факторів, що обґрунтовує необхідність розвитку цифрових сервісів, є зміна моделі поведінки споживачів. Клієнти дедалі частіше використовують мобільні додатки, вебплатформи та електронні сервіси для бронювання столиків, оформлення замовлень, здійснення платежів і отримання персоналізованих пропозицій. Відповідно, ресторанні підприємства потребують комплексних цифрових платформ, здатних інтегрувати всі канали взаємодії зі споживачами.

Водночас керівники ресторанів зацікавлені у використанні інструментів, які забезпечують оперативний контроль фінансових показників, управління запасами, аналіз продажів, планування закупівель і моніторинг роботи персоналу. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку ERP-модулів, систем бізнес-аналітики та мобільних управлінських сервісів.



Рис. 3.1. Основні фактори, що обумовлюють розвиток цифрових продуктів для ресторанного бізнесу

Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» є впровадження інтелектуальних аналітичних модулів, які використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування

попиту, оптимізації закупівель, аналізу сезонності продажів і формування рекомендацій щодо управління меню. Такі інструменти дозволяють клієнтам підприємства приймати рішення на основі фактичних даних, а не інтуїтивних оцінок.

Перспективним напрямом є розвиток єдиної цифрової екосистеми, що поєднає POS-систему, CRM, ERP, мобільний застосунок керівника, систему управління доставкою, модулі фінансового аналізу та інструменти цифрового маркетингу. Такий комплексний підхід дасть можливість автоматизувати більшість операційних процесів і забезпечити безперервний обмін інформацією між усіма структурними елементами підприємства ресторанного господарства.

Таблиця 3.2

**Пріоритетні напрями розвитку цифрових продуктів
ТОВ «Ресторанні інновації»**

Напрямок розвитку	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
CRM-модуль	Персоналізація комунікацій та автоматизація програм лояльності	Зростання повторних продажів
ВІ-аналітика	Інтерактивні панелі KPI та прогнозування	Покращення управлінських рішень
AI-модулі	Прогноз попиту та автоматичні рекомендації	Скорочення витрат і втрат
Мобільний застосунок	Віддалений контроль діяльності ресторану	Підвищення оперативності управління
Хмарна платформа	Централізоване зберігання та синхронізація даних	Масштабованість і безперервність роботи
Інтеграція доставки	Об'єднання з онлайн-сервісами замовлень	Розширення каналів реалізації

Розвиток цифрових продуктів доцільно здійснювати на основі модульного принципу, який дозволить клієнтам формувати індивідуальну конфігурацію програмного забезпечення залежно від масштабу та специфіки діяльності ресторану. Це сприятиме зниженню витрат на впровадження, спрощенню технічної підтримки та підвищенню гнучкості системи.



Рис. 3.2. Концепція розвитку цифрової екосистеми для підприємств ресторанного господарства

Таким чином, розвиток цифрових продуктів і сервісів ТОВ «Ресторанні інновації» є об'єктивно необхідним та економічно доцільним напрямом удосконалення діяльності підприємства. Запропоновані напрями розвитку дозволять створити інтегровану платформу для автоматизації управління ресторанним бізнесом, підвищити якість сервісу, забезпечити підтримку управлінських рішень на основі даних та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку інформаційних технологій.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення впровадження та супроводу цифрових рішень для закладів ресторанного господарства

Результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Ресторанні інновації» має значний потенціал для подальшого розвитку на ринку цифрових рішень для ресторанного господарства. Платформа Poster охоплює ключові напрями управління закладом: продажі, касові операції, складський облік, фінанси, меню, доставку, маркетинг, клієнтський сервіс, аналітику та використання AI-інструментів. Водночас ефективність використання таких цифрових рішень залежить не лише від функціональних можливостей

програмного продукту, а й від якості його впровадження, навчання персоналу, технічного супроводу та адаптації системи до потреб конкретного закладу.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення процесу впровадження та супроводу цифрових рішень ТОВ «Ресторанні інновації» для підприємств ресторанного господарства. Основна мета таких заходів полягає у скороченні часу підключення нових клієнтів, підвищенні рівня використання функціоналу платформи, покращенні якості сервісного супроводу та стимулюванні клієнтів до використання додаткових цифрових модулів.

В результаті проведених досліджень вважаємо за необхідне впровадження наступних заходів:

1. Запровадження пакета швидкого впровадження Poster для малих і середніх закладів ресторанного господарства. Такий пакет може включати стандартний набір послуг із налаштування каси, меню, складу, ПРРО, QR-меню, базових звітів і прав доступу для працівників. Його доцільно адаптувати до різних форматів бізнесу: кав'ярні, кафе, піцерії, бару, фаст-фуд закладу, ресторану або dark kitchen. Це дозволить прискорити процес запуску системи, зменшити кількість помилок на етапі впровадження та зробити цифрове рішення більш зрозумілим для нових користувачів.

2. Посилення навчального супроводу клієнтів через Академію Poster. Оскільки цифрова платформа має значну кількість функцій, не всі користувачі можуть одразу повноцінно застосовувати її можливості. Тому доцільно розвивати короткі навчальні модулі для різних категорій працівників: власників, адміністраторів, офіціантів, барменів, бухгалтерів і менеджерів. Для кожної групи користувачів варто передбачити окремі інструкції, відеоуроки, чек-листи та практичні завдання. Це сприятиме швидшій адаптації персоналу до роботи з платформою, зменшенню навантаження на службу підтримки та підвищенню якості використання цифрового продукту.

3. Розвиток консультаційного супроводу клієнтів після впровадження системи. На практиці заклади ресторанного господарства часто

використовують лише базові функції цифрової платформи, наприклад касу та облік продажів, але недостатньо активно застосовують аналітику, фінансові звіти, контроль фудкосту, ABC-аналіз, CRM-інструменти, доставку або AI-помічника. Тому ТОВ «Ресторанні інновації» доцільно запровадити періодичні консультації для клієнтів через 1-2 місяці після підключення. Під час таких консультацій можна аналізувати, які функції використовуються, які можливості залишаються неактивними, а також надавати рекомендації щодо підвищення ефективності управління закладом.

4. Просування додаткових модулів Poster, зокрема QR-меню, онлайн-замовлень, доставки, програми лояльності, фінансової аналітики та Postie AI. Такі модулі дозволяють закладам ресторанного господарства не лише автоматизувати поточні операції, а й підвищувати якість клієнтського сервісу, контролювати витрати, аналізувати попит і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Для ТОВ «Ресторанні інновації» це також є важливим напрямом збільшення доходу, оскільки розширення використання додаткових сервісів може сприяти зростанню середнього платежу одного клієнта.

5. Формування системи оцінки задоволеності клієнтів після впровадження цифрового рішення. Для цього доцільно використовувати короткі онлайн-опитування, оцінку якості технічної підтримки, аналіз повторних звернень, відгуків і причин відмови від використання окремих модулів. Такий підхід дозволить підприємству швидше виявляти проблеми у процесі впровадження та супроводу, удосконалювати навчальні матеріали, покращувати комунікацію з клієнтами та підвищувати рівень їхньої лояльності.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення якості впровадження цифрових рішень, покращення сервісного супроводу клієнтів і розширення використання функціоналу платформи Poster. Їх реалізація дозволить ТОВ «Ресторанні інновації» не лише залучати нових клієнтів, а й підвищувати рівень задоволеності діючих користувачів, стимулювати використання

додаткових модулів і зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку цифрових рішень для ресторанного господарства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо удосконалення впровадження та супроводу цифрових рішень ТОВ «Ресторанні інновації»

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Запровадження пакета швидкого впровадження Poster	Налаштування каси, меню, складу, ПРРО, QR-меню, звітів і прав доступу для різних форматів закладів	Скорочення часу запуску системи та зменшення кількості помилок під час впровадження
Розвиток навчального супроводу через Академію Poster	Створення коротких курсів, інструкцій і чек-листів для власників, адміністраторів, офіціантів, барменів і бухгалтерів	Швидша адаптація персоналу та повніше використання можливостей платформи
Післяпроектний консультаційний супровід клієнтів	Проведення консультацій через 1-2 місяці після запуску системи, аналіз використання функцій і надання рекомендацій	Підвищення ефективності використання цифрового рішення клієнтами
Просування додаткових модулів Poster	Активніше впровадження QR-меню, доставки, онлайн-замовлень, аналітики, CRM та Postie AI	Зростання цінності продукту для клієнтів і збільшення доходу підприємства
Оцінка задоволеності клієнтів	Проведення опитувань, аналіз звернень до підтримки, відгуків і причин відмови від окремих функцій	Покращення сервісу, зниження ризику втрати клієнтів і підвищення лояльності

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно визначити очікуваний додатковий дохід, витрати на їх реалізацію, економічний ефект, рентабельність заходів та термін їх окупності. Оскільки ТОВ «Ресторанні інновації» працює у сфері цифрових рішень для ресторанного бізнесу, основним джерелом додаткового доходу є збільшення кількості клієнтів, підключення додаткових модулів платформи Poster та збереження діючих користувачів за рахунок покращення супроводу й навчання.

Запропоновані заходи передбачають: запровадження пакета швидкого впровадження Poster, розвиток навчального супроводу через Академію Poster,

активніше просування додаткових модулів, консультаційний супровід клієнтів після запуску системи та оцінку рівня задоволеності користувачів. Очікуваний економічний результат від їх реалізації наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Очікуваний додатковий дохід від реалізації запропонованих заходів

Джерело додаткового доходу	Метод розрахунку	Сума, тис.грн
Дохід від залучення нових клієнтів	40 клієнтів $\times$ 1500 грн $\times$ 12 міс.	720
Дохід від підключення додаткових модулів	60 клієнтів $\times$ 500 грн $\times$ 12 міс.	360
Збережений дохід від утримання клієнтів	15 клієнтів $\times$ 1500 грн $\times$ 12 міс.	270
Загальний додатковий дохід	720 + 360 + 270	1350

Дохід від залучення нових клієнтів розраховано за умови, що після впровадження пакета швидкого запуску та активізації просування цифрових рішень підприємство зможе залучити 40 нових клієнтів протягом року. За середнього щомісячного платежу одного клієнта 1500 грн додатковий дохід становитиме:

$$40 \times 1500 \times 12 = 720 \text{ тис.грн.}$$

Дохід від підключення додаткових модулів передбачає, що 60 діючих клієнтів почнуть використовувати розширені сервіси Poster, зокрема QR-меню, онлайн-замовлення, доставку, аналітику або AI-інструменти. За умови середнього додаткового платежу 500 грн на місяць дохід становитиме:

$$60 \times 500 \times 12 = 360 \text{ тис. грн.}$$

Збережений дохід від утримання клієнтів розраховано за умови, що завдяки покращенню навчального й консультаційного супроводу підприємство зможе зберегти 15 клієнтів, які могли б припинити використання системи. За середнього щомісячного платежу 1500 грн збережений дохід становитиме:

$$15 \times 1500 \times 12 = 270 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальний додатковий дохід від реалізації запропонованих заходів складе:

$$720 + 360 + 270 = 1350 \text{ тис. грн.}$$

Для впровадження запропонованих заходів підприємство має понести певні витрати, пов'язані з розробкою пакета швидкого впровадження, підготовкою навчальних матеріалів, маркетинговим просуванням додаткових модулів, консультаційним супроводом клієнтів та оцінкою рівня їхньої задоволеності. Орієнтовна сума витрат наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка пакета швидкого впровадження Poster	80
Підготовка навчальних матеріалів для Академії Poster	70
Маркетингове просування додаткових модулів	120
Консультаційний супровід клієнтів після впровадження	90
Проведення опитувань клієнтів та аналіз якості сервісу	40
Разом витрати	400

Загальна сума витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 400 тис.грн. Найбільшу частку витрат займає маркетингове просування додаткових модулів, оскільки саме цей напрям має забезпечити зростання кількості підключень і збільшення середнього платежу одного клієнта. Витрати на навчальні матеріали та консультаційний супровід є важливими, оскільки вони спрямовані на підвищення якості використання платформи та зменшення ризику відмови клієнтів від цифрового продукту.

Економічний ефект визначається як різниця між загальним додатковим доходом і витратами на реалізацію заходів:

$$Е_{\text{еф}} = Д_{\text{д}} - В_{\text{з}}, \quad (3.1)$$

де $Е_{\text{еф}}$ - економічний ефект, грн;

$Д_{\text{д}}$ - додатковий дохід, грн;

$В_{\text{з}}$ - витрати на впровадження заходів, грн.

$$Е_{\text{еф}} = 1350 - 400 = 950 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 950 тис. грн.

Для більш повної оцінки доцільно також розрахувати рентабельність запропонованих заходів:

$$P_z = E_{\text{еф}} / V_z \times 100\%, \quad (3.2)$$

де P_z - рентабельність заходів, %;

$E_{\text{еф}}$ - економічний ефект, грн;

V_z - витрати на впровадження заходів, грн.

$$P_z = 950000 / 400000 \times 100\% = 237,5\%.$$

Це означає, що на кожну гривню витрат підприємство може отримати 2,38 грн економічного ефекту.

Також доцільно визначити термін окупності запропонованих заходів. Для цього необхідно спочатку розрахувати середньомісячний додатковий дохід:

$$1350000 / 12 = 112500 \text{ грн.}$$

Термін окупності визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = V_z / D_{\text{м}}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{ок}}$ - термін окупності, місяців;

V_z - витрати на впровадження заходів, грн;

$D_{\text{м}}$ - середньомісячний додатковий дохід, грн.

$$T_{\text{ок}} = 400000 / 112500 = 3,6 \text{ місяця.}$$

Отже, витрати на реалізацію запропонованих заходів можуть окупитися приблизно за 4 місяці.

Узагальнення результатів оцінки економічної ефективності наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Загальний додатковий дохід, тис. грн	1350
Загальні витрати на реалізацію заходів, тис. грн	400
Економічний ефект, тис. грн	950
Рентабельність заходів, %	237,5
Середньомісячний додатковий дохід, тис.грн	112,5
Термін окупності, місяців	3,6

Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними для ТОВ «Ресторанні інновації». Очікуваний додатковий дохід від їх реалізації становить 1350 тис. грн, а економічний ефект – 950 тис. грн. Рентабельність заходів дорівнює 237,5 %, що свідчить про високу результативність запропонованих управлінських рішень. Термін окупності складає близько 4 місяців, що є прийнятним для підприємства цифрової сфери. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити дохід, підвищити середній платіж одного клієнта, зменшити відтік користувачів і зміцнити конкурентні позиції на ринку цифрових рішень для ресторанного господарства.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Ресторанні інновації»

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення цифрових продуктів і сервісів ТОВ «Ресторанні інновації» потребує оцінювання їх економічної доцільності. Основною метою такого аналізу є визначення очікуваного впливу інвестицій у розвиток програмного забезпечення, впровадження модулів штучного інтелекту, модернізацію системи технічної підтримки та створення мобільних сервісів на фінансові результати підприємства. Зважаючи на позитивну динаміку діяльності компанії та стале зростання попиту на цифрові рішення для ресторанного бізнесу, можна очікувати, що реалізація запропонованих заходів забезпечить як збільшення

доходів, так і підвищення операційної ефективності. Основними напрямками інвестування пропонується визначити створення інтегрованої цифрової платформи, розроблення AI-модулів прогнозування, запуск мобільного застосунку для керівників ресторанів, модернізацію системи технічної підтримки та створення онлайн-платформи навчання користувачів. Орієнтовний обсяг необхідних інвестицій наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Планові витрати на реалізацію запропонованих заходів

Напрямок інвестування	Сума, тис. грн
Розроблення AI-модуля прогнозування	1200
Створення мобільного застосунку	850
Інтеграція CRM, ERP та BI-модулів	950
Модернізація системи технічної підтримки	420
Онлайн-платформа навчання користувачів	280
Маркетингове просування нових сервісів	300
Разом	4000

Запропоновані інвестиції спрямовані не лише на розширення функціональних можливостей програмних продуктів, але й на підвищення якості сервісного супроводу клієнтів. Очікується, що комплексна модернізація дозволить збільшити кількість корпоративних замовників, підвищити рівень утримання клієнтів і сформувати додаткові джерела доходу за рахунок підписки на нові цифрові модулі.

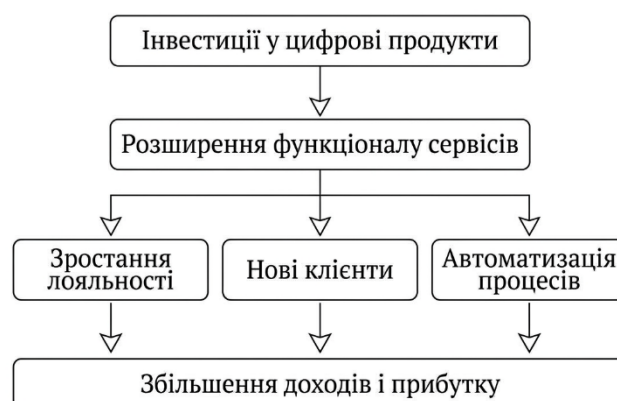


Рис. 3.5. Механізм формування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Для оцінювання економічної ефективності використано прогнозний сценарій, відповідно до якого після впровадження запропонованих заходів дохід підприємства від реалізації цифрових продуктів збільшиться приблизно на 12%, а оптимізація внутрішніх процесів забезпечить скорочення адміністративних витрат на 5%.

Таблиця 3.6

Прогноз економічних результатів реалізації заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Дохід від реалізації, тис. грн	359850	403032	+43182
Адміністративні витрати, тис. грн	24000	22800	–1200
Додатковий операційний прибуток, тис. грн	–	18600	+18600
Інвестиційні витрати, тис. грн	–	4000	+4 000
Чистий економічний ефект, тис. грн	–	14600	+14 600

Отримані результати свідчать, що навіть за консервативного сценарію прогнозований приріст доходу значно перевищує необхідний обсяг інвестицій. Додатковий операційний прибуток формується як за рахунок розширення продажів цифрових сервісів, так і завдяки автоматизації процесів підтримки клієнтів, скороченню часу виконання типових операцій та оптимізації використання трудових ресурсів.

Для узагальнення результатів доцільно визначити показники економічної ефективності інвестицій.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій	4000 тис. грн
Очікуваний додатковий прибуток	18600 тис. грн
Чистий економічний ефект	14600 тис. грн
Орієнтовний строк окупності	0,22 року
Орієнтовна рентабельність інвестицій (ROI)	365,0 %

Крім прямих фінансових результатів, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку стратегічних переваг, які складно оцінити виключно у грошовому вимірі. До них належать підвищення рівня задоволеності клієнтів, скорочення часу впровадження нових програмних продуктів, покращення якості технічної підтримки, зміцнення ділової репутації підприємства та посилення його позицій на ринку цифрових рішень для ресторанного бізнесу.

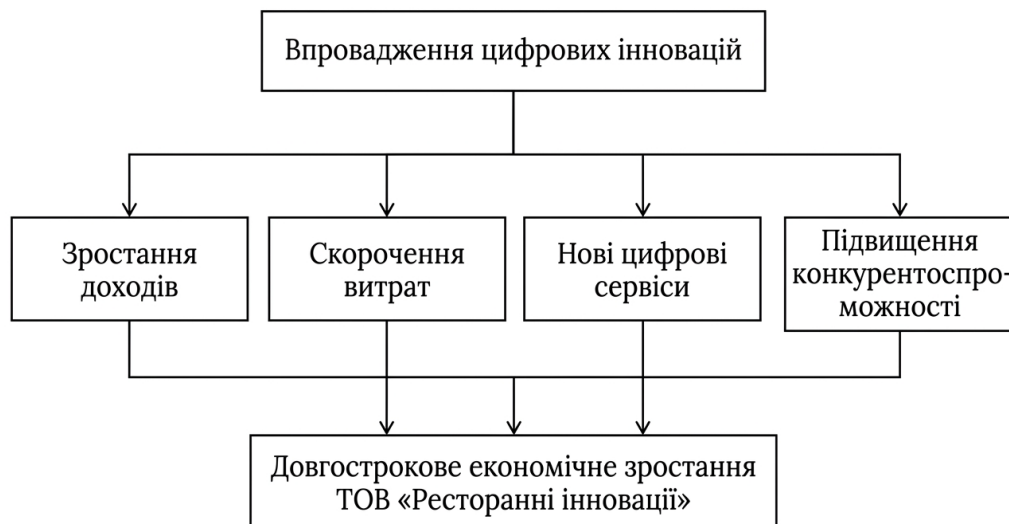


Рис. 3.6. Основні результати реалізації запропонованих заходів

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальний прогнозований економічний ефект у розмірі 14,6 млн грн та орієнтовна рентабельність інвестицій 365% свідчать про те, що розвиток цифрових продуктів, інтеграція інтелектуальних аналітичних модулів, удосконалення технічного супроводу та впровадження мобільних сервісів є ефективним напрямом стратегічного розвитку ТОВ «Ресторанні інновації». Запропоновані рішення сприятимуть зміцненню конкурентних переваг підприємства, розширенню його присутності на ринку та забезпеченню сталого зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження цифрових рішень в управлінні ресторанним господарством та розроблено пропозиції щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» як підприємства, що спеціалізується на створенні цифрових продуктів для закладів HoReCa.

У ході дослідження встановлено, що сучасне управління підприємствами ресторанного господарства дедалі більше ґрунтується на використанні цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних потоків і підвищення якості управлінських рішень. Доведено, що застосування POS-систем, CRM-платформ, ERP-рішень, BI-аналітики, хмарних сервісів та технологій штучного інтелекту сприяє скороченню операційних витрат, оптимізації використання ресурсів і підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Ресторанні інновації» засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства. За досліджуваний період чисельність персоналу збільшилася до 150 працівників, дохід підприємства зріс до 359850 тис. грн, а чистий прибуток досяг 117757 тис. грн, що свідчить про високу ефективність обраної моделі розвитку та наявність фінансових ресурсів для подальшого інвестування у цифрові інновації.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку дозволило встановити, що основними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства є інтеграція цифрових сервісів у єдину інформаційну екосистему, використання інструментів прогностичної аналітики, автоматизація технічної підтримки клієнтів та розвиток мобільних платформ управління. Особливого значення набуває застосування технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації закупівель і підтримки прийняття управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність реалізації комплексу заходів, спрямованих на розвиток цифрових продуктів підприємства. Запропоновано створення інтегрованої цифрової платформи, яка поєднає POS-систему, CRM, ERP, BI-аналітику та AI-модулі, а також розроблення мобільного застосунку для керівників ресторанів, впровадження сучасної системи технічного супроводу та створення онлайн-платформи навчання користувачів. Реалізація цих заходів дозволить суттєво розширити функціональні можливості програмних продуктів підприємства та підвищити якість їх сервісного обслуговування.

Для реалізації запропонованих заходів визначено орієнтовний обсяг інвестицій у розмірі 4000 тис. грн, що включає витрати на розроблення AI-модулів, мобільного застосунку, інтеграцію програмних компонентів, модернізацію системи підтримки та розвиток навчальної платформи. Здійснені прогнозні розрахунки показали, що після впровадження проєкту дохід підприємства може зрости на 12% – з 359850 тис. грн до 403032 тис. грн, а оптимізація внутрішніх процесів забезпечить скорочення адміністративних витрат приблизно на 5%.

Розрахунок економічної ефективності підтвердив доцільність реалізації запропонованих заходів. Очікуваний додатковий операційний прибуток становитиме 18600 тис. грн, чистий економічний ефект – 14600 тис. грн, прогнозована рентабельність інвестицій (ROI) – близько 365 %, а орієнтовний строк окупності інвестицій не перевищуватиме 0,22 року, що свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованого проєкту.

На підставі проведеного дослідження доцільно рекомендувати ТОВ «Ресторанні інновації» реалізувати такі практичні заходи:

- створити комплексну цифрову платформу з інтеграцією POS, CRM, ERP та BI-модулів;
- впровадити алгоритми штучного інтелекту для прогнозування попиту, аналізу продажів і підтримки управлінських рішень;
- розробити мобільний застосунок для оперативного моніторингу діяльності ресторанів;

- автоматизувати систему технічної підтримки шляхом впровадження сервісу онлайн-звернень, чат-ботів і дистанційної діагностики;
- створити цифрову академію для навчання користувачів із використанням відеокурсів, інтерактивних матеріалів і сертифікації;
- забезпечити використання хмарної інфраструктури для централізованого зберігання даних, автоматичного резервного копіювання та масштабування програмних продуктів;
- посилити аналітичні можливості системи за рахунок інтеграції інструментів Business Intelligence та управління на основі ключових показників ефективності (KPI).

Отримані результати дослідження підтверджують, що впровадження сучасних цифрових рішень є одним із найважливіших чинників підвищення ефективності управління ресторанним господарством. Реалізація запропонованих заходів забезпечить ТОВ «Ресторанні інновації» зміцнення конкурентних позицій на ринку, розширення клієнтської бази, підвищення фінансових результатів діяльності та створення передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусько Т. М., Пархоменко О. В. Цифровізація маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>.
2. Обіход С. В., Матвеев М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.
3. Лапчук Я. С., Дуб М. Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8, № 1. С. 109-122. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.1.2024.7>.
4. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 6-20. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.1>.
5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 64-77. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.5>.
6. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Вип. 6. №1. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>.
7. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2022. Т.6. №1. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.143>.

8. Фостолович В.А., Боцян Т.В. Сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.11>
9. Фостолович В., Боцян Т. Місце цифрових трендів в сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. Вип. 2 (31). URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001374232>
10. Олійник, О. В., Шестакова, А. В., & Ярмолук, Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. 1(103), 15–21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21)
11. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління лояльністю споживачів у сфері ресторанного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №12(26). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-305-314](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-305-314).
12. Порсюрова І.П., Ботін М.С. Маркетингові дослідження як інструмент інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 360-366. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-360-366>.
13. Беднін І.О. Сучасні тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями. *Modern Economics*. 2024. №46. С.12-18. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02)
14. Світлична В.Ю. Удосконалення комунікаційних процесів підприємств готельно-ресторанної сфери шляхом використання результатів нейромаркетингових досліджень. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №6. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-595-606](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-595-606).
15. Кочевой М. М., Крюковська С. О. Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. № 7–8 (332–333). С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-155-162>.
16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві.

Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4>.

17. Демченко М. Нейромаркетинг як сучасна технологія маркетингової комунікації. *Communications and Communicative Technologies*. 2022. №22. С. 61-70. URL: <https://doi.org/10.15421/292207>.

18. Швець А. Д., Пивавар І. В., Сілічова Т. В. Інструменти оптимізації бюджету рекламної кампанії в цифровому маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-357-366>.

19. Каламан О. Б., Харенко Д. О., Запорожець О. Цифровий менеджмент як чинник ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-21>.

20. Березовська Л.О., Кириченко А.В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>

21. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.80>.

22. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>.

23. Кулиняк І. Я., Іваницький Н. Б. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Механізм регулювання економіки*. 2023. №4 (102). С.29-34. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05>

24. Петрішина Т. О., Немировська О. В., Лошенко О. В. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації: актуальні тенденції використання соціальних мереж. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки. 2022. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8488>.

26. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5(145). С. 74–92. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05)
27. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Вплив окремих глобальних факторів на розвиток бізнес-моделей електронної комерції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 4. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/327/216>
28. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Бізнес-моделі хмарного надання ІТ-послуг. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 2. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/66/63>
29. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Бізнес-моделі Інтернету речей. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 4. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/118/107>
30. Hlinenko L.K., Daynovskyy Y.A. State-of art and prospects of development of Ukrainian electronic commerce. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 1. P. 83–102. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>
31. Головчак Ю. В., Куцька К. С., Залецька І. О., Прокопець Л. В. Особливості та економіка електронної торгівлі: досвід для України в умовах економічної нестабільності. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/234>.
32. Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Інтернет-торгівля в Україні: маркетинговий аспект. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 3. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/263/165>
33. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю., Вдовічена О., Стренковська А. Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 6, № 47. С. 424–432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3924>
34. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики.

Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 2. С. 465–479. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>

35. Осташевський О., Павлова С. Бренд-менеджмент у ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. Вип. 1(36). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-13](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-13)

36. Пілецька С. Т., Охріменко І. В., Миколенко Р. О. Особливості функціонування цифрових платформ підприємств інформаційно-комунікаційних технологій в умовах діджиталізації суспільства. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. С. 441–447. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-53>

37. Чукурна О.П., Корольов О.П. Інтеграція цифрових маркетингових комунікацій у стратегії розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330626>

38. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 372–377. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>.

39. Рябенька М.О., Лук'янець А.В. Формування бренду закладів індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21>

40. Чміль Г.Л., Джгутаєвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 237–245. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-237-245>

41. Козловський С.В., Горун С.О., Мамашвілі Л.О. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 85–93. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>

42. Ратинський В.В., Шерстюк Р.П., Паляниця В.А. Інновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та*

суспільство. 2024. Вип. 70. С. 1297–1305. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-192>

43. Дмитришин Б.В., Задорожня Л.М. Сучасне програмне забезпечення та тенденції розвитку в управлінні ресторанним бізнесом. *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2025. Вип. 9. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2025-9-41-47>.

44. Джинджоян В., Ходак О., Яковлева-Мельник Н. Активізація процесів цифровізації та впровадження інноваційних інструментів у сфері гостинності. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 2. С. 409–421.

45. Голомб В.В., Мержинський Є.К., Петухова О.В. Аналіз переваг та недоліків застосування ВІ-систем у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 292–296. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48>

46. Ковальчук О.А. Цифрові технології в системі управління соціокультурними процесами на підприємствах індустрії гостинності: можливості та виклики. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7(47). С. 375–384. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-375-384](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-375-384)

47. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 15–21. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-15-21)

48. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>

49. Ван Д. Впровадження заходів диджиталізації як мейнстрим розвитку ресторанних закладів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 230–236. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-230-236>

50. Русавська В.А., Кожухівський С.Ю. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку.

Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. С. 460–468. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-60>

51. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

52. Добровольська Е.В. Управлінський аналіз фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2026. № 6. С. 202–209. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.6.202>

53. Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 1. С. 62–71. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.06>

54. Дуброва Н.П., Крючко Л.С. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку економіки та інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №18. С. 50-55. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7983>

55. Poster. AI POS-система для ресторанів і ритейлу. URL: <https://joinposter.com/ua>