



УДК 005.5:004.9:658.8:640.43

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-667-687](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-667-687)

Волчек Руслан Миколайович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-0707-6732>

Москалюк Ганна Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-9810-0522>

Клейнер Ілля Анатолійович здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Анотація. У статті досліджено роль цифрового лідерства як чинника підвищення ефективності управління продуктовим портфелем закладу громадського харчування в умовах цифрової трансформації бізнесу та високої турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування підприємств ресторанного господарства характеризуються зміною споживчої поведінки, нестабільністю логістичних процесів, зростанням конкуренції та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних. Визначено сутність цифрового лідерства як управлінської здатності керівництва підприємства ініціювати та реалізовувати цифрові зміни, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптивності організації та якості взаємодії зі споживачами.

Розкрито особливості використання цифрових інструментів у процесі управління продуктовим портфелем, зокрема POS-аналітики, CRM-систем, програм лояльності, цифрових меню та сервісів онлайн-замовлення. Доведено, що цифрове лідерство забезпечує перехід від інтуїтивного формування асортименту до системного управління продуктовим портфелем на основі аналізу продажів, прогнозування попиту та оцінювання економічної ефективності окремих позицій меню.

Практичну апробацію запропонованих підходів здійснено на прикладі мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe». Для оцінювання внутрішнього середовища підприємства використано SNW-аналіз, а для дослідження



структури та стабільності попиту на продукцію застосовано інструменти ABC-та XYZ-аналізу. Встановлено наявність асортиментних позицій, які забезпечують значний внесок у формування виручки, але характеризуються нестабільним попитом, що зумовлює підвищені ризики списання продукції та втрати прибутку. Запропоновано модель постачання базових заготовок та окремих інгредієнтів із подальшим формуванням готової продукції безпосередньо в закладі, що дозволяє підвищити гнучкість операційної діяльності, скоротити обсяги списань та покращити якість обслуговування клієнтів. Також обґрунтовано доцільність впровадження локального Telegram-бота як власного цифрового каналу збуту для розширення ринку, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та зростання виручки підприємства.

Ключові слова: цифрове лідерство, продуктовий портфель, заклад громадського харчування, ресторанний бізнес, цифрова трансформація, управління асортиментом, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, Telegram-бот, конкурентоспроможність.

Volchek Ruslan Mykolayovych PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-0707-6732>

Moskaliuk Hanna Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-9810-0522>

Kleiner Illia Anatoliyovych student pursuing a first-cycle (bachelor's) degree, Odesa National Economic University, Odesa

DIGITAL LEADERSHIP AS A FACTOR IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF A CATERING ESTABLISHMENT'S PRODUCT PORTFOLIO

Abstract. This article examines the role of digital leadership as a factor in enhancing the effectiveness of product portfolio management in the catering sector, against the backdrop of digital business transformation and a highly volatile external environment. It is argued that the current operating conditions for catering businesses are characterized by changes in consumer behavior, instability in logistics processes, increased competition and the need for rapid data-driven management decision-making. The essence of digital leadership is defined as the managerial capacity of a company's leadership to initiate and implement digital changes aimed at improving the efficiency of business processes, the organization's adaptability, and the quality of interaction with consumers.



The paper explores the specific features of using digital tools in product portfolio management, in particular POS analytics, CRM systems, loyalty programs, digital menus and online ordering services. It is demonstrated that digital leadership facilitates the transition from intuitive menu design to systematic product portfolio management based on sales analysis, demand forecasting and the assessment of the economic efficiency of individual menu items.

The proposed approaches were tested in practice using the 'Merry Berry Cafe' catering chain as a case study. SNW analysis was used to assess the enterprise's internal environment, whilst ABC and XYZ tools were applied to study the structure and stability of demand for products. It has been established that there are product lines which make a significant contribution to revenue generation but are characterized by unstable demand, leading to increased risks of product write-offs and loss of profit. A model has been proposed for the supply of basic ingredients and individual components, with finished products then being prepared directly on-site, which allows for greater operational flexibility, reduced write-offs and improved customer service quality. The feasibility of implementing a local Telegram bot as a proprietary digital sales channel to expand the market, enhance customer-centricity and increase the enterprise's revenue is also substantiated.

Keywords: digital leadership, product portfolio, catering establishment, restaurant business, digital transformation, assortment management, ABC analysis, XYZ analysis, Telegram bot, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування закладів громадського харчування управління продуктовим портфелем набуває особливого значення, оскільки саме асортимент продукції, його структура, якість, доступність і відповідність очікуванням споживачів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Для закладів харчування продуктивний портфель є не лише сукупністю страв і напоїв, а й важливим інструментом формування клієнтського досвіду, забезпечення стабільної виручки, оптимізації витрат і підтримання ринкових позицій.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли діяльність підприємств ресторанного господарства супроводжується високим рівнем невизначеності, зміною споживчої поведінки, коливанням попиту, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості сировини, кадровим дефіцитом та посиленням конкуренції за платоспроможного споживача. За таких обставин традиційні підходи до формування та управління асортиментом виявляються недостатньо гнучкими, оскільки не завжди дають змогу оперативно реагувати на зміни ринку та внутрішнього середовища підприємства.

Водночас розвиток цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності управління продуктовим портфелем. Використання циф-



рових каналів продажу, POS-аналітики, CRM-систем, мобільних додатків, чат-ботів, сервісів доставки, електронних програм лояльності та інструментів аналізу даних дозволяє підприємствам громадського харчування краще розуміти структуру попиту, виявляти найбільш прибуткові позиції меню, прогнозувати продажі, зменшувати обсяги списань і персоналізувати взаємодію зі споживачами.

У цьому контексті особливого значення набуває цифрове лідерство як здатність керівництва підприємства не лише впроваджувати окремі цифрові інструменти, а й формувати управлінську культуру, орієнтовану на дані, швидке прийняття рішень, адаптивність бізнес-моделі та постійне вдосконалення клієнтського досвіду. Цифрове лідерство виступає чинником переходу від інтуїтивного управління асортиментом до системного управління продуктовим портфелем на основі аналітики продажів, оцінки стабільності попиту, контролю залишків і розвитку власних цифрових каналів збуту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний етап розвитку підприємств сфери громадського харчування характеризується активною цифровою трансформацією управлінських процесів, що безпосередньо впливає на формування та оптимізацію продуктових портфелів закладів. У науковій літературі [1-9] дедалі частіше простежується взаємозв'язок між концепціями цифрового лідерства та управлінням асортиментною політикою, зокрема в контексті використання аналітики даних, автоматизованих систем та цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

Українські науковці акцентують увагу на цифровізації як ключовому чиннику трансформації управління підприємствами громадського харчування. Зокрема, Н. Буняк [1] досліджує роль цифрового лідерства у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Авторка узагальнює наукові підходи до трактування сутності цифрового лідерства, визначає його змістові характеристики та ідентифікує ключові компетенції цифрового лідера в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища. Н. Буняк [1] обґрунтовує, що цифрове лідерство є важливим чинником підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для управління продуктовим портфелем закладів громадського харчування це означає, що керівник, який опанував цифрові компетенції, здатен ефективніше ухвалювати рішення щодо оновлення меню, виведення нових позицій та оптимізації асортиментної матриці на основі аналізу даних.

В свою чергу, О. Гурман [2] доходить висновку, що ефективне цифрове лідерство передбачає поєднання впровадження технологічних рішень із глибоким розумінням потреб працівників підприємства. На думку дослідниці, цифровий лідер у сфері громадського харчування повинен не лише орієнтуватися в сучасних системах аналітики та POS-системах, але й вміти мотивувати команду



до прийняття цифрових інновацій в управлінні продуктовим портфелем. Такий підхід забезпечує узгодженість між технологічними рішеннями та операційними потребами підприємства.

К. Логінова [3] виокремлює цифрову модель лідерства як таку, що в умовах швидкого технологічного прогресу та постійних змін на ринку стає необхідністю. Дослідниця зазначає, що цифрова модель лідерства передбачає наявність у керівника розвинених технологічних компетенцій і здатності до прийняття стратегічних рішень на основі даних. В контексті закладів громадського харчування така модель означає здатність керівника аналізувати показники продажів окремих позицій меню, дані лояльності клієнтів та ринкові тренди для формування збалансованого продуктового портфеля.

Бізнес-аналітику як ключовий інструмент підтримки управлінських рішень для підприємств громадського харчування в своїх роботах розглядає О. Яворська [4]. Авторка доводить, що використання аналітичних систем дозволяє сегментувати меню, визначати найбільш прибуткові позиції та формувати збалансований продуктовий портфель. Такий підхід підсилює роль цифрового лідерства як управлінської компетенції, що забезпечує ефективне використання даних для стратегічного розвитку закладу.

Серед зарубіжних дослідників важливий внесок у розуміння трансформації продуктової політики зробили Майкл Касавана та Дональд Сміт [5]. Автори адаптували матрицю BCG до умов ресторанного бізнесу та запропонували класифікувати страви меню на чотири категорії – «зірки» (Stars), «плуги» (Plowhorses), «загадки» (Puzzles) та «собаки» (Dogs) відповідно до їхньої популярності та рентабельності. Така концепція стала основою для аналітичного управління продуктовим портфелем закладів громадського харчування. У контексті цифрового лідерства вище згадана методологія отримала новий вимір, сучасні POS-системи автоматично генерують дані для побудови матриці меню, дозволяючи керівникам в режимі реального часу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо корекції портфеля.

Схожу концепцію розвивають Г. Кашія та Бреффні М. Нун [6], доповнюючи її аналітичними підходами до оцінки взаємозв'язків між позиціями меню. Науковці наголошують, що ефективне управління продуктами має враховувати не лише прибутковість окремих страв, але й їх взаємний вплив у межах асортименту. Такий принцип є основою для цифрового моделювання продуктових портфелів як системи взаємопов'язаних елементів, що значно підвищує якість управлінських рішень.

Джордж Вестерман, Дідьє Бонне та Ендрю Макафі [7] досліджують феномен «цифрових майстрів» - компаній, які поєднують передові цифрові технології з лідерськими здібностями. Автори доводять, що цифрові майстри перевищують своїх конкурентів на 26% за показниками продуктивності.



Ключовим є поєднання двох вимірів: технологічного (використання аналітики, систем управління даними) та лідерського (бачення, управлінські рішення, організаційна культура). Саме такі принципи безпосередньо застосовуються на ринку громадського харчування, цифровий лідер здатен сформувати стратегічне бачення розвитку продуктового портфеля, спираючись на великі обсяги аналітичних даних - від трендів споживацьких переваг до показників рентабельності окремих позицій меню.

Вартою уваги є робота Перл М. К. Лін [8], яка досліджує вплив цифрових меню на поведінку споживачів. Автор доводить, що цифрові інтерфейси змінюють процес вибору страв, підвищують рівень залученості клієнтів та впливають на структуру попиту. Це безпосередньо пов'язано з управлінням продуктовим портфелем, оскільки цифрове представлення меню стає інструментом управління споживчим вибором.

Слід зазначити, що питання взаємодії управління продуктовим портфелем та цифрового лідерства є недостатньо системно дослідженою. Більшість праць розглядають або цифровізацію галузі громадського харчування загалом, або окремі аспекти управління меню та асортиментом. Комплексне поєднання цифрового лідерства як управлінської компетенції та стратегічного управління продуктовим портфелем залишається фрагментарно висвітленим, що зумовлює необхідність подальших теоретичних і прикладних досліджень у даному напрямі, особливо з урахуванням розвитку цифрових технологій, аналітики великих даних та автоматизованих систем управління.

Метою статті є обґрунтування ролі цифрового лідерства як чинника підвищення ефективності управління продуктовим портфелем закладу громадського харчування та визначення практичних напрямів оптимізації асортименту на основі цифрових інструментів і аналітичних методів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифровізація дедалі більше впливає на діяльність підприємств громадського харчування, змінюючи не лише канали комунікації зі споживачами, а й саму логіку управління бізнесом. Якщо раніше цифрові інструменти розглядалися переважно як допоміжний елемент маркетингу або сервісу, то нині вони стають основою для прийняття управлінських рішень, прогнозування попиту, контролю витрат, персоналізації пропозиції та формування конкурентних переваг. У цьому контексті особливого значення набуває цифрове лідерство.

Цифрове лідерство доцільно розглядати як здатність керівництва підприємства ініціювати, організовувати та підтримувати цифрові зміни, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптивності організації та якості взаємодії зі споживачами. Йдеться не лише про впровадження окремих технологій, а про формування управлінської культури, у межах якої дані, цифрові сервіси та аналітичні інструменти використовуються як основа для стратегічних і поточних рішень.



На відміну від звичайної цифровізації, яка може обмежуватися використанням онлайн-меню, сторінок у соціальних мережах або сервісів доставки, цифрове лідерство передбачає системне переосмислення управління підприємством. Для закладу громадського харчування це означає перехід від інтуїтивного управління асортиментом до управління на основі фактичних даних про продажі, залишки, попит, поведінку клієнтів, сезонні коливання та ефективність окремих каналів збуту.

У науковій літературі цифрова трансформація підприємств пов'язується з розвитком організаційних цифрових компетентностей, зокрема здатності працювати з даними, адаптувати бізнес-процеси, навчати персонал і формувати гнучку модель управління. Дослідники цифрової трансформації малих і середніх підприємств наголошують, що результативність таких змін залежить не лише від наявності технологій, а й від управлінської готовності використовувати їх для організаційного навчання та підвищення ефективності діяльності [9].

Для закладів громадського харчування цифрове лідерство має низку специфічних проявів (рис. 1). По-перше, воно пов'язане з управлінням клієнтським досвідом. Споживач сьогодні очікує швидкого обслуговування, зручного замовлення, можливості доставки, персоналізованих пропозицій, бонусних програм і стабільної якості продукції. По-друге, цифрове лідерство стосується операційної ефективності: контролю запасів, планування виробництва, скорочення списань, аналізу завантаженості персоналу та оптимізації меню. По-третє, воно проявляється у здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни, зокрема на перебої постачання, зміну цін, коливання попиту та поведінкові зміни споживачів.

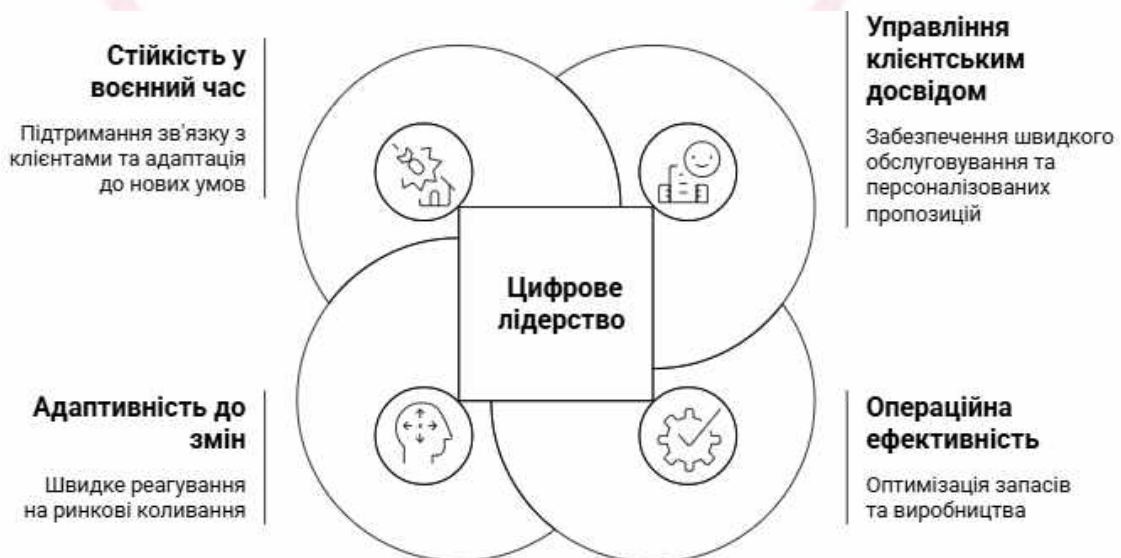


Рис. 1. Специфічні прояви цифрового лідерства в сфері громадського харчування

Джерело: складено авторами



Особливо важливим цифрове лідерство є в умовах воєнного стану та високої турбулентності ринку. Для українських закладів громадського харчування характерними стали нестабільність логістики, зростання витрат, кадровий дефіцит, зміна структури споживання та підвищення ролі локальних клієнтських спільнот. За таких умов перевагу отримують ті підприємства, які здатні швидко збирати й аналізувати інформацію, перебудовувати асортимент, коригувати обсяги виробництва та використовувати цифрові канали для підтримання зв'язку зі споживачами.

Одним із основних напрямів реалізації цифрового лідерства в закладі громадського харчування є управління продуктовим портфелем. Продуктовий портфель охоплює сукупність страв, напоїв та супутніх товарів, які підприємство пропонує споживачам. Його ефективність визначається не лише широтою асортименту, а й прибутковістю окремих позицій, стабільністю попиту, швидкістю приготування, рівнем списань, технологічною складністю та здатністю задовольняти потреби цільової аудиторії.

У традиційному підході формування меню часто базується на досвіді керівництва, суб'єктивному уявленні про популярність страв або прагненні забезпечити якомога ширший вибір. Однак широкий асортимент не завжди є безумовною перевагою. Він може ускладнювати управління запасами, збільшувати навантаження на персонал, підвищувати ризик списань і знижувати стабільність якості. Саме тому цифрове лідерство має забезпечити перехід до аналітичного управління продуктовим портфелем.

Аналітичне управління продуктовим портфелем передбачає регулярне використання даних про продажі, маржинальність, частоту замовлень, сезонність, залишки та поведінку клієнтів. У практиці закладів громадського харчування для цього можуть застосовуватися ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриці асортименту, POS-аналітика, CRM-системи, електронні програми лояльності, цифрові меню та інструменти онлайн-замовлення. Такі інструменти дозволяють визначити, які позиції формують основну частину виручки, які мають стабільний попит, які потребують перегляду, а які доцільно вивести з меню або трансформувати.

Цифрове лідерство також посилює можливості персоналізації продуктового портфеля. На основі даних про замовлення підприємство може визначати популярні комбінації продуктів, пропонувати додаткові інгредієнти, формувати індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів, запускати локальні акції та адаптувати меню до потреб конкретної локації. Для мережевих закладів це особливо важливо, оскільки попит у торговому центрі, житловому комплексі або туристичній зоні може суттєво відрізнятися.

Важливою складовою цифрового лідерства є розвиток власних цифрових каналів збуту. Використання лише сторонніх сервісів доставки обмежує



контроль підприємства над клієнтськими даними, знижує маржинальність і послаблює прямий зв'язок зі споживачем. Натомість власний сайт, мобільний додаток, Telegram-бот або інший локальний цифровий канал дає можливість накопичувати дані про клієнтів, управляти повторними продажами, стимулювати лояльність і швидше тестувати нові асортиментні рішення.

Отже, цифрове лідерство в управлінні закладом громадського харчування слід розглядати як комплексну управлінську здатність, що поєднує стратегічне бачення, цифрові інструменти, аналітику даних, організаційну гнучкість і клієнтоорієнтованість. У сфері управління продуктовим портфелем воно забезпечує перехід від реактивного управління меню до проактивного управління асортиментом, заснованого на даних, прогнозуванні попиту та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому цифрове лідерство може розглядатися як один із основних чинників підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості закладів громадського харчування в сучасних умовах.

Оцінювання продуктового портфеля закладу громадського харчування доцільно здійснювати на основі поєднання якісних і кількісних методів аналізу, що дає змогу комплексно визначити роль окремих позицій меню в забезпеченні виручки, стабільності попиту та конкурентоспроможності підприємства.

Надамо практичну інтерпретацію зазначеного нами підходу до прояву цифрового лідерства у діяльності мережі громадського харчування **Merry Berry Cafe**. **Зазначена мережа** є сучасним підприємством ресторанного господарства, що спеціалізується на наданні послуг швидкого та комфортного харчування з акцентом на якісні інгредієнти, здорове меню та приємну атмосферу для відвідувачів. Основною концепцією діяльності мережі є поєднання формату кафе з елементами «кава з собою», що дозволяє забезпечити баланс між швидкістю обслуговування та високим рівнем якості страв і сервісу.

Аналіз внутрішнього середовища мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe» проведено нами за допомогою SNW-аналізу. Застосування SNW-аналізу дозволяє комплексно оцінити позиції компанії на мінливому ринку, визначити ключові конкурентні переваги та потенційні ризики, що можуть впливати на стабільність та розвиток підприємства. Оцінювання факторів SNW-аналізу здійснювалося за такою шкалою: сильна позиція (S) – 7-10 балів; нейтральна позиція (N) – 5-6 балів; слабка позиція (W) – 1-4 бали (табл. 1).

Таблиця 1

SNW - аналіз господарської діяльності ТОВ «МЕРІ ГРУП»

№	Стратегічний фактор	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Широкий асортимент продукції	9	–	–
2	Локації в прохідних місцях	8	–	–
3	Власний цех з виробництва продукції	9	–	–



№	Стратегічний фактор	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
4	Швидкість та якість обслуговування	8	—	—
5	Програма лояльності для постійних клієнтів	8	—	—
6	Цінова політика	—	6	—
7	Маркетингова присутність	—	5	—
8	Сезонність попиту	—	5	—
9	Кількість персоналу	—	5	—
10	Вразливість до ризиків воєнного часу (ланцюги постачання сировини)	—	—	3
11	Відсутність власного онлайн-збуту через додаток або сайт	—	—	4
12	Операційні складнощі через різноманітність меню	—	—	2
13	Кадровий голод та мінливість кадрів	—	—	4

Джерело: власна розробка авторів

Виявлені сильні сторони (чинники зі оцінками від 8 до 10 балів) гарно доповнюють одна одну та створюють умови для підтримання стабільного попиту, підвищення якості сервісу й утримання наявної клієнтської бази, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечує основу для подальших управлінських рішень. До нейтральних факторів належать ті характеристики, вплив яких може бути непередбачуваним в залежності від ринкової ситуації (5-7 балів). Такі чинники не створюють безпосередніх переваг, однак і не мають критичного негативного впливу на роботу закладів «Merry Berry Cafe». Поряд із сильними та нейтральними чинниками, внутрішнє середовище мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe» характеризується наявністю певних слабких сторін, які були нами визначені (1-4 бали). Вони можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та стримувати його розвиток.

Першою слабкою стороною для компанії, ми вважаємо вразливість до ризиків воєнного часу, зокрема у частині стабільного забезпечення ланцюгів постачання сировини. Перебої з логістикою, зростання цін та обмежена доступність окремих інгредієнтів ускладнюють планування виробництва та можуть призводити до вимушених змін асортименту, що впливає на операційну діяльність мережі. Не менш вагомим чинником є відсутність власного каналу онлайн-збуту через мобільний додаток або вебсайт. Варто зазначити, що залежність від сторонніх сервісів доставки обмежує контроль над взаємодією з клієнтами та знижує маржинальність продажів. За умов зростання ролі цифрових каналів така ситуація посилює ризик втрати частини потенційного попиту.

До того ж, внутрішні операційні складнощі можуть виникати унаслідок значної різноманітності меню. Широкий асортимент, який є перевагою з точки



зору клієнтської привабливості, водночас ускладнює управління запасами, відчутно підвищує рівень списань готової продукції та збільшує навантаження на персонал. Все це потребує більш складної організації процесів і створює додаткові витрати.

У процесі оцінки поточної конкурентної позиції мережі кафе «Merry Berry Cafe» було встановлено, що у 2024 році підприємство продемонструвало зниження показників прибутковості реалізації продукції, що свідчить про необхідність пошуку напрямів підвищення операційної ефективності та посилення конкурентних переваг підприємства. Додатково проведений аналіз конкурентоспроможності на основі побудови багатокутника конкурентоспроможності за популярною асортиментною позицією «Круасан з куркою» дозволив виявити окремі характеристики продукції, які потребують удосконалення. Зокрема, порівняно з конкурентами, найбільш вразливими аспектами виявилися показники «свіжість та текстура випічки» і «наявність додаткових опцій».

Виявлені недоліки значною мірою пов'язані з особливостями чинної системи постачання готової продукції. Централізоване постачання повністю сформованих круасанів та ролів обмежує можливість оперативного реагування на фактичний попит, а також негативно впливає на органолептичні характеристики продукції в процесі зберігання та реалізації. Крім того, завчасно сформований склад готових виробів ускладнює варіативність комплектації та обмежує можливість адаптації продукції до індивідуальних уподобань споживачів.

З позиції операційного менеджменту така модель характеризується низьким рівнем гнучкості, оскільки остаточне формування продукції відбувається задовго до моменту виникнення реального попиту. У зв'язку з цим, нами досліджено стабільність попиту на основні харчові позиції мережі «Merry Berry Cafe». Для цього застосовано інструменти ABC- та XYZ-аналізу. Використання даних методів дозволяє визначити найбільш значущі для підприємства асортиментні позиції за рівнем їхнього внеску у формування виручки, а також оцінити стабільність попиту на окремі види продукції.

У табл. 2 розрахована виручка від реалізації продукції та частка від продажів визначених страв.

Харчова продукція, що має найбільшу питому вагу у структурі продажів ми віднесли до категорії А. Ці позиції генерують до 80% виручки серед харчових продуктів. До категорії В віднесені позиції, що підтримують асортимент та складають близько 15% виручки. У групі С знаходяться позиції з найменшим внеском з часткою 5% у структурі продажів. Підсумок наведено в табл. 3.

За результатами проведеного аналізу можна дійти висновку, що позиції, які потрапили у групу А, забезпечують найбільший внесок у дохід підприємства серед харчової продукції, що підтверджує їх ключову роль у структурі продажів і необхідність особливої уваги до їхнього операційного управління.



Таблиця 2

АВС-аналіз харчової продукції мережі «Merry Berry Cafe»

Страва	Ціна, грн	Обсяг реалізації за 4 місяці, шт	Виручка, тис. грн	Частка, %	Накопичена частка,
1	2	3	4	5	6
Круасан з куркою	175	619	108,33	15,84	15,84
Рол з креветкою	220	395	86,9	12,71	28,56
Рол з куркою	180	412	74,16	10,85	39,4
Круасан з яловичиною	195	240	46,80	6,85	46,25
Круасан з шинкою	180	255	45,90	6,71	52,96
Чизкейк	140	272	38,08	5,57	58,53
Круасан з саямі	180	204	36,72	5,37	63,90
Торт наполеон	120	285	34,2	5,0	68,90
Салат «Цезар»	180	187	33,66	4,92	73,83
Рол з сулугуні	170	176	29,92	4,38	78,20
Печиво шоколадне	60	454	27,24	3,98	82,19
Тістечко з фруктами	95	283	26,89	3,93	86,12
Медовик	110	230	25,30	3,70	89,82
Салат з телятиною	200	124	24,80	3,63	93,45
Тістечко еклер	85	289	24,57	3,59	97,04
Печиво вівсяне	60	337	20,22	2,96	100
Всього	х	х	683,69	100	х

Джерело: розраховано авторами на підставі внутрішніх звітів з продажів

Таблиця 3

Матриця АВС-аналізу

Група	Страва
1	2
Група А	Круасан з куркою, рол з креветкою, рол з куркою, круасан з яловичиною, круасан з шинкою, чизкейк, круасан з саямі, торт наполеон, салат «Цезар», рол з сулугуні
Група В	Печиво шоколадне, тістечко з фруктами, медовик, салат з телятиною
Група С	Еклер, печиво вівсяне

Джерело: складено авторами на основі табл. 2

Позиції групи В характеризуються середнім рівнем внеску у виручку та виконують функцію різноманітності асортименту, забезпечуючи додаткові продажі та підтримуючи загальний товарообіг закладу. В свою чергу, товари групи С мають незначний вплив на формування доходу підприємства.

Наступним кроком розглянемо обсяги реалізації основних харчових продуктів по місяцях протягом січня-квітня 2026 року задля подальшого проведення XYZ-аналізу або угруповання за коефіцієнтом варіації (табл. 3).

Згрупуємо страви з досліджуваного асортименту по коефіцієнтам варіації, а також розрахуємо середньоквадратичні відхилення (табл.4).



Розподіл по категоріях здійснено при значеннях:

Група X - Коефіцієнт варіації < 15%

Група Y - Коефіцієнт варіації = 15-25%

Група Z - Коефіцієнт варіації > 25%

Таблиця 3

Обсяги реалізації харчової продукції закладу «Merry Berry Cafe»

Страва	Січень, шт	Лютий, шт	Березен. шт	Квітень, шт	Всього, шт
1	2	3	4	5	6
Круасан з куркою	150	182	158	129	619
Круасан з яловичиною	64	88	53	35	240
Круасан з саямі	59	57	45	43	204
Круасан з шинкою	61	83	59	52	255
Рол з куркою	107	113	91	101	412
Рол з креветкою	86	131	95	83	395
Рол з сулугуні	43	65	42	26	176
Салат «Цезар»	48	51	43	45	187
Салат з телятиною	39	35	23	27	124
Тістечко еклер	55	93	62	79	289
Тістечко з фруктами	76	86	47	74	283
Торт наполеон	94	81	59	51	285
Медовик	71	60	44	55	230
Чизкейк	83	57	69	63	272
Печиво шоколадне	136	106	94	118	454
Печиво вівсяне	112	88	62	75	337

Джерело: складено авторами на підставі внутрішніх звітів з продажів

Таблиця 4

Таблиця XYZ-аналізу

Страва	Середньоквадратичне відхилення, од.	Середнє арифметичне значення, од.	Коефіцієнт варіації, %	Група
1	2	3	4	5
Круасан з куркою	19	154,8	12,3	Y
Круасан з яловичиною	19	60	33,0	Z
Круасан з саямі	6,2	51	12,2	Y
Круасан з шинкою	11,2	63,8	17,6	Y
Рол з куркою	8,2	103	8,0	X
Рол з креветкою	18,3	98,8	18,5	Y
Рол з сулугуні	15,1	44	34,3	Z
Салат «Цезар»	3,5	46,8	7,5	X
Салат з телятиною	6,5	31	21,0	Y
Тістечко еклер	15,2	72,3	21,0	Y
Тістечко з фруктами	14,6	70,8	20,6	Y



Страва	Середньоквадратичне відхилення, од.	Середнє арифметичне значення, од.	Коефіцієнт варіації, %	Група
Торт наполеон	15,6	71,3	21,9	Y
Медовик	10,5	57,5	18,3	Y
Чизкейк	9,1	68	13,4	Y
Печиво шоколадне	16,8	113,5	14,8	Y
Печиво вівсяне	20,6	84	24,5	Z

Джерело: складено авторами на основі власних розрахунків та даних зі звіту про продажі

Встановлені межі коефіцієнта варіації використовуються як загальноприйнятий підхід у практиці XYZ-аналізу та дозволяють забезпечити коректну класифікацію попиту за рівнем його стабільності. Визначимо коефіцієнт варіації для кожної описаної раніше групи за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{((x_i - x_{\text{ср}})^2 / n)}}{x_{\text{ср}}},$$

де x_i – значення параметра по оцінюваному i -тому об'єкту,
 $x_{\text{ср}}$ – середнє значення параметра по оцінюваному об'єкту аналізу,
 n – кількість оцінюваних об'єктів.

Згідно результатів аналізу, побудуємо ABC/XYZ-матриці найпопулярніших харчових позицій мережі «Merry Berry Cafe» (табл. 5). Даний підхід дозволяє одночасно оцінити економічну значущість окремих позицій меню та стабільність попиту на них.

Таблиця 5

Матриця ABC-аналізу

Категорія	X – стабільний попит	Y – помірно нестабільний попит	Z – нестабільний попит
1	2	3	4
А - високий внесок у виручку	Рол з куркою, салат цезар	Круасан з куркою, рол з креветкою, круасан з шинкою, чизкейк, круасан з саямі, торт наполеон,	Круасан з яловичиною, рол з сулугуні
В - середній внесок у виручку	X	Печиво шоколадне, тістечко з фруктами, медовик, салат з телятиною	X
С - низький внесок у виручку	X	Тістечко еклер	Печиво вівсяне

Джерело: розроблено авторами на підставі внутрішньої звітності підприємства



Сформована ABC/XYZ-матриця харчових позицій мережі «Merry Berry Safe» дозволяє комплексно оцінити асортимент за економічною значущістю продукції (ABC-аналіз) та стабільністю попиту (XYZ-аналіз).

Група А включає позиції, які формують основну частину виручки підприємства, тоді як групи В та С відображають середній та низький внесок у дохід відповідно. У свою чергу, класифікація за XYZ характеризує рівень прогнозованості попиту, а саме: група Х відображає стабільний попит, Y – помірно нестабільний, а Z – нестабільний попит.

Основну проблему в управлінні асортиментом формують позиції груп АУ, ВУ та ВZ, де поєднуються достатньо високий внесок у виручку та нестабільність попиту. Особливо це стосується круасанів і ролів, попит на які є нерівномірним та складно прогнозованим. Незважаючи на високий рівень продажів окремих позицій, зокрема круасану з куркою, нестабільність попиту призводить до регулярного утворення залишків наприкінці дня.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження моделі постачання базових заготовок і окремих інгредієнтів із подальшим фінальним формуванням круасанів та ролів безпосередньо у закладі. До того ж, проведений SNW – аналіз показав, що наявність власного цеху з виробництва продукції є однією з сильних сторін «Merry Berry Safe», що дозволяє без додаткових інвестицій перейти на новий формат постачання. Реалізація такого підходу сприятиме наявності всього асортименту продукції даного виду, покращенню текстурних характеристик випічки, розширенню можливостей персоналізації замовлень та скороченню обсягів списання.

Оскільки попит на основні позиції має нестабільний і важкопрогнозований характер, слід зазначити дві системні проблеми: з одного боку - регулярні списання продукції через закінчення терміну придатності, з іншого - періодичну відсутність окремих позицій у продажу, що негативно впливає на задоволеність споживачів. Таким чином, запропонований захід спрямований одночасно як на усунення виявлених слабких сторін конкурентної позиції мережі «Merry Berry Safe», так і на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

У зв'язку з виявленою нестабільністю попиту та високою часткою позицій, що належать до категорій АУ та ВУ, виникає необхідність кількісної оцінки втрат, пов'язаних зі списанням готової продукції. Це дозволяє визначити економічний масштаб проблеми та обґрунтувати доцільність переходу до більш гнучкої системи виробництва. Розрахунок збитків, внаслідок списань продукції одного з закладів мережі у квітні 2026 року наведено в табл. 6.



Таблиця 6

Збитки через списання продукції

№	Найменування продукції	Кількість списаної продукції, од.	Собівартість, грн	Збитки, грн
1	2	3	4	5
1	Круасан з куркою	96	60	5760
2	Круасан з яловичиною	48	75	3600
3	Круасан з саямі	84	64	5376
4	Круасан з шинкою та сиром	21	70	1470
5	Рол з куркою	35	59	2065
6	Рол з креветками	113	72	8136
7	Рол з сулугуні	138	58	8004
Всього		-	-	34411

Джерело: складено авторами на підставі внутрішніх актів списання мережі

Зазначена нами пропозиція передбачає перехід до моделі, за якої у кафе постачається базовий продукт (порожні круасани та тортільї) та інгредієнти для наповнення окремо, з подальшим приготуванням продукту безпосередньо в закладі. Такий підхід дозволяє підвищити керованість асортименту, спростити зберігання продукції, покращити гнучкість операційних процесів та ефективність використання ресурсів. Розділення базового виробу та інгредієнтів також дозволяє істотно спростити управління товарними запасами. Порожні круасани та окремі інгредієнти мають, як правило, довші терміни зберігання, ніж готовий продукт із начинкою. Це знижує ризик одночасного списання великої кількості продукції та дозволяє більш рівномірно використовувати сировину.

Враховуючи стандарти мережі, термін придатності досліджуваних готових видів продукції складає 48 годин. Згідно з українськими державними стандартами, терміни зберігання охолодженого запеченого м'яса у вакуумній упаковці складають від 15 до 30 діб, домашніх соусів у герметичній тарі до 5 діб, та овочів до 2 діб.

З метою визначення очікуваного зменшення збитків через нереалізовану продукцію, середні значення термінів зберігання основних інгредієнтів ми назвали як ті, що дорівнюють до приготованих в закладі страв, тобто близько 7 днів. Для оцінки економічного ефекту ми порівняли витрати на списання продукції з зазначеними термінами придатності. При однаковій собівартості одиниці продукції та однаковій кількості замовлень за місяць розраховано, як зміниться обсяг списань, якщо термін придатності виробів збільшиться з 2 до 7 днів.

Зменшення списань було визначено пропорційно збільшенню терміну придатності за формулою:

$$\text{СПИС. після} = \text{СПИС. до} \times \frac{\text{Термін придатності 1}}{\text{Термін придатності 2}}$$



На основі цього розрахунку було отримано зменшення кількості списаних одиниць з 535 до 153 шт, що забезпечує економію витрат на списання у розмірі 24 400 грн (- 70,9%), що дозволяє оцінити вплив даного фактору без урахування інших змін у діяльності підприємства. Результати наведені в табл. 7.

Таблиця 7

Очікуване зменшення списань нереалізованої продукції

Показник	Приготовлені страви за межами закладу	Приготовлені страви в закладі	Зміни (+/-)
1	2	3	4
Термін придатності, діб	2	7	5
Кількість списаних страв, од	535	153	- 382
Собівартість страв, грн	65,42857143	65,42857143	-
Загальні витрати на списання, грн	34411	10011	- 24400

Джерело: власні розрахунки авторів

Отже, одним із ключових результатів впровадження запропонованого підходу є мінімізація списань готової продукції. У разі зниження попиту на певну начинку інгредієнти можуть бути:

- використані в інших позиціях меню;
- збережені до наступного операційного періоду;
- замінені альтернативними наповненнями без втрати базового продукту.

Таким чином, списання перестають бути системною проблемою і перетворюється на керований операційний ризик, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності кафе.

Запропонований формат дозволяє забезпечити постійну наявність всього асортименту у продажу, навіть за умов коливання попиту або затримок поставок з цеху. За наявності базового виробу персонал закладу має можливість формувати закупівлі відповідно до фактичного попиту, завдяки чому виключаються ситуації, коли клієнт не може придбати бажаний продукт через його відсутність, що впливає на рівень задоволеності споживачів та репутацію підприємства.

Зменшення списань та оптимізація запасів безпосередньо впливають на конкурентну позицію підприємства. Навіть без істотного зростання обсягів продажу компанія отримує економічний ефект за рахунок мінімізації втрат від нереалізованої продукції. У довгостроковій перспективі така модель сприяє стабілізації фінансових показників та підвищенню ефективності планування.

Частина кафе мережі Merry Berry café розміщені у житлових комплексах та торгових центрах, що формує стабільний локальний потік потенційних споживачів - мешканців, офісних працівників, співробітників торгових площ. Водночас чинна модель діяльності підприємства орієнтована переважно на обслуговування клієнтів, які фізично відвідують заклад, що обмежує можливості реалізації продукції в межах уже сформованої зони присутності.



Здійснивши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, було визначено низку чинників впливу, зокрема, впливовими є соціальний фактор зростаючого тренду на доставку та технологічний фактор, а саме – активне впровадження цифрових сервісів та додатків. Тому нами була сформульована наступна рекомендація для керівництва мережі громадського харчування «Merry Berry Safe», яка полягає у створенні **локального Telegram-бота для кожної окремої локації**, який дозволить клієнтам оформлювати замовлення на каву та їжу з доставкою безпосередньо на робоче місце або в межах конкретного житлового комплексу чи торгового центру. Такий підхід дозволяє підприємству розширити ринки збуту **без географічного розширення мережі**, використовуючи наявну інфраструктуру.

Впровадження локальної доставки дозволяє залучити додатковий сегмент споживачів, які з різних причин не відвідують заклад особисто. Таким чином, підприємство починає обслуговувати не лише потік відвідувачів, а й прихований попит у межах тієї ж локації, що забезпечує зростання обсягів реалізації продукції без необхідності збільшення торгової площі або відкриття нових закладів.

Для оцінки економічної доцільності впровадження локальної доставки через Telegram-бот було застосовано метод прогнозування потенційного попиту на основі результатів анкетування споживачів. Розрахунок здійснювався з урахуванням кількості потенційних користувачів сервісу, середньої частоти замовлень та середнього чека підприємства (табл. 8).

Формула розрахунку прогнозованої додаткової виручки:

$$ПВ = КП * КЗ * СЧ$$

де: ПВ - прогнозована виручка;
КП – кількість потенційних користувачів;
КЗ – кількість замовлень;
СЧ – середній чек.

Таблиця 8

Прогноз приросту виручки від впровадження локальної доставки
через Telegram-бот

Показник	Значення
1	2
1. Кількість опитаних, осіб	100
2. Частка потенційних користувачів, %	53
3. Кількість потенційних користувачів, осіб	53
4. Середня кількість замовлень на одного клієнта, од./міс	6
5. Загальна кількість замовлень, од./міс	318
6. Середній чек в закладі, грн	143
7. Прогнозована додаткова виручка, грн/міс	45 474

Джерело: складено авторами на основі проведеного опитування



Результати розрахунку свідчать, що впровадження локальної доставки через Telegram-бот може забезпечити додатковий приріст виручки в розмірі 45,5 тис. грн на місяць в одному з закладів мережі «Merry Berry safe». Таким чином, можна підтвердити економічну доцільність реалізації запропонованого заходу та його потенціал щодо розширення каналів збуту підприємства.

Використання локального цифрового каналу замовлень формує для «Merry Berry safe» додаткову конкурентну перевагу. На відміну від загальнонаціональних сервісів доставки, локальний Telegram-бот забезпечує швидший час доставки, не потребує комісійних витрат, створює відчуття персоналізованого сервісу для клієнтів конкретної локації. Підприємство починає конкурувати не лише з іншими кав'ярнями, а й із альтернативними способами споживання кави та їжі на робочому місці.

Впровадження у практику господарювання «Merry Berry safe» запропонованих нами рекомендацій дозволить поліпшити конкурентну позицію закладів мережі «Merry Berry safe» на ринку громадського харчування на підставі цифрового лідерства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити такі загальні висновки.

1. Встановлено, що цифрове лідерство є важливим чинником підвищення ефективності управління продуктовим портфелем закладу громадського харчування, оскільки забезпечує перехід від інтуїтивного формування асортименту до прийняття управлінських рішень на основі даних про продажі, попит, залишки, клієнтську поведінку та ефективність каналів збуту.

2. Обґрунтовано, що в умовах воєнної турбулентності та нестабільності ринкового середовища ключового значення набуває гнучкість продуктового портфеля. За результатами аналізу Merry Berry Cafe виявлено, що найбільші управлінські ризики пов'язані з позиціями, які мають високий внесок у виручку, але характеризуються нестабільним попитом, що зумовлює потребу в регулярному використанні ABC/XYZ-аналізу та цифрової аналітики продажів.

3. Доведено доцільність трансформації операційної моделі управління окремими позиціями меню шляхом переходу до фінального формування продукції безпосередньо в закладі. Такий підхід відповідає засадам цифрового лідерства, оскільки дає змогу оперативно адаптувати асортимент до фактичного попиту, підвищити свіжість продукції, розширити можливості персоналізації та скоротити втрати від списання.

4. Визначено, що розвиток власних цифрових каналів збуту, зокрема локального Telegram-бота, є перспективним напрямом підвищення ефективності управління продуктовим портфелем. Запропонований захід дозволяє активізувати прихований попит у межах конкретної локації, посилити прямий зв'язок зі споживачами, зменшити залежність від сторонніх сервісів доставки та підвищити конкурентоспроможність закладу громадського харчування.



Література:

1. Буняк Н. М. Цифрове лідерство в системі інноваційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-42> (дата звернення: 07.06.2026).
2. Гурман О. М. Застосування лідерських стратегій у цифровому середовищі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 2. С. 123-132. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123> (дата звернення: 07.06.2026).
3. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60-67. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.60> (дата звернення: 07.06.2026).
4. Яворська О. Г. Бізнес-аналітика як інструментарій підтримки прийняття рішень в ресторанному бізнесі. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 174-185. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.174-185](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.174-185) (дата звернення: 08.06.2026).
5. Kasavana M., Smith D. Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis. Lansing: Hospitality Publishers, 1982. 126 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Menu_Engineering.html?id=iJeCAAAACAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 07.06.2026).
6. Noone B. M., Cachia, G. Menu engineering re-engineered: Accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 2020. Volume 87. P. 102504. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102504> (дата звернення: 05.06.2026).
7. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. *Harvard Business Review Press*, 2014. 303 p. URL: https://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf (дата звернення: 10.06.2026).
8. Lin P. M. C. et al. Digital menus innovation diffusion and transformation process of consumer behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2023. № 14 (5). P. 732-761. URL: <https://doi.org/10.1108/jhtt-07-2021-0217> (дата звернення: 10.06.2026).
9. González-Varona J., López-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2021. № 14(1). P. 15-24. URL: <https://doi.org/10.3926/jiem.3279> (дата звернення: 10.06.2026).

References

1. Buniak, N. M. (2026). Tsyfrove liderstvo v systemi innovatsiinoho menedzhmentu pidpryiemstva [Digital leadership in the system of enterprise innovative management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 86. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-42> [In Ukrainian].
2. Hurman, O. M. (2025). Zastosuvannia liderskykh stratehii u tsyfrovomu seredovyshchi [Application of leadership strategies in the digital environment]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*, 2, 123-132. Retrieved from <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123> [In Ukrainian].
3. Lohinova, K. S. (2024). Analiz tradytsiinoho ta tsyfrovoho liderstva v suchasnykh umovakh [Analysis of traditional and digital leadership in modern conditions]. *Agrosvit – Agrosvit*, 12, 60-67. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.60> [In Ukrainian].
4. Yavorska, O. H. (2021). Biznes-analytika yak instrumentarii pidtrymky pryiniattia rishen v restorannomu biznesi [Business analytics as a toolkit for supporting decision-making in the restaurant business]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research: collection of scientific works*, 3-4, 174-185. Retrieved from [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.174-185](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.174-185) [In Ukrainian].



5. Kasavana, M., & Smith, D. (1982). Menu engineering: a practical guide to menu analysis. *Lansing: Hospitality Publishers*, 126. Retrieved from https://books.google.com.ua/books/about/Menu_Engineering.html?id=iJeCAAAACAAJ&redir_esc=y [In English].
6. Noone, B. M., & Cachia, G. (2020). Menu engineering re-engineered: accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International Journal of Hospitality Management*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102504> [In English].
7. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press. Retrieved from https://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf [In English].
8. Lin, P. M. C. et al. (2023). Digital menus innovation diffusion and transformation process of consumer behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/jhtt-07-2021-0217> [In English].
9. González-Varona, J., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 14(1), 15-24. Retrieved from <https://doi.org/10.3926/jiem.3279> [In English].

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026

