

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан
Економічного факультету

(підпис) **Андрій МУЗИЧЕНКО**
« ____ » _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та
туризму

(підпис) **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Інформаційне забезпечення процесу управління готельно-ресторанним комплексом та шляхи його удосконалення»

Спеціальність
Освітня програма
Орієнтація освітньої програми

241 «Готельно-ресторанна справа»
«Готельно-ресторанний бізнес»
Освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

(підпис) **Лариса ГОПКАЛО**

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к. держ. упр., доцент

(підпис) **Євген КОЗЛОВСЬКИЙ**

Виконав

(підпис) **Максим ПАСЬКО**

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму
д.е.н., професор _____ Світлана Мельниченко
«27» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти
Пасько Максим Юрійович

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Інформаційне забезпечення процесу управління готельно-ресторанним комплексом та шляхи його удосконалення»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. № 2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Об'єкт дослідження – процеси управління готельно-ресторанним комплексом та система інформаційного забезпечення.

Предмет дослідження – методи, засоби та підходи до організації інформаційного забезпечення процесу управління готельно-ресторанним комплексом.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- визначити сутність і роль інформації в системі управління готельно-ресторанним комплексом;
- описати інформаційні системи та технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом;
- охарактеризувати нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційних процесів у готельно-ресторанній сфері;

- дослідити загальну характеристику готельно-ресторанного комплексу як об'єкта управління;
- оцінити інформаційні потоки та системи у процесі управління комплексом;
- проаналізувати вплив інформаційного забезпечення на якість управлінських рішень у готельно-ресторанному комплексі;
- з'ясувати шляхи оптимізації інформаційних потоків та управлінських процесів;
- узагальнити впровадження сучасних цифрових рішень у систему управління готельно-ресторанним комплексом.

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Козловський Є. В.

Завдання прийняв до виконання

Пасько М. Ю

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	Виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	Виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	Виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	Виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	Виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	Виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	Виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	Виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	Виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	Виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	Виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ КОМПЛЕКСОМ	12
1.1. Сутність і роль інформації в системі управління готельно-ресторанним комплексом	12
1.2. Інформаційні системи та технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом	17
1.3. Нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційних процесів у готельно-ресторанній сфері	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ	28
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу як об'єкта управління	28
2.2. Оцінка інформаційних потоків та систем у процесі управління комплексом	31
2.3. Вплив інформаційного забезпечення на якість управлінських рішень у готельно-ресторанному комплексі	35
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ КОМПЛЕКСОМ	41
3.1. Шляхи оптимізації інформаційних потоків та управлінських процесів	41
3.2. Впровадження сучасних цифрових рішень у систему управління готельно-ресторанним комплексом	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Сутність і стан проблеми дослідження. Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу характеризується значною динамікою змін у попиті, технологіях обслуговування та організаційних процесах, що створює підвищені вимоги до управлінських рішень та ефективного контролю діяльності підприємств галузі. У цьому контексті інформаційне забезпечення виступає одним із важливих елементів, що впливає на своєчасність, точність і повноту управлінських рішень. Недостатня інтеграція інформаційних систем у процеси планування, обліку, аналізу та контролю призводить до зниження оперативності реагування на зміни ринкової кон'юнктури та нераціонального використання ресурсів, що, у свою чергу, негативно відображається на фінансових та організаційних показниках готельно-ресторанного комплексу.

Актуальність теми. У сучасних умовах ринку швидкі зміни попиту, підвищена конкуренція та активне впровадження технологій у діяльність підприємств вимагають від керівництва комплексного підходу до збору, обробки та аналізу інформації. Інформаційні ресурси стають невід'ємним інструментом управління, що забезпечує своєчасне прийняття рішень, оптимізацію використання матеріальних та людських ресурсів, контроль за фінансовими результатами та покращення якості обслуговування гостей.

Невпорядкованість інформаційних потоків, розрізненість даних та недостатній рівень автоматизації на багатьох підприємствах призводять до зниження оперативності управлінських процесів і збільшення ризиків помилкових рішень. Актуальність теми підкреслюється потребою в інтегрованих інформаційних системах, що дозволяють об'єднати різні аспекти діяльності готельно-ресторанного комплексу, від планування та обліку до аналітики та прогнозування. Застосування сучасних програмних рішень сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує контроль за

ресурсами та фінансовими потоками, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати нові сервіси для гостей.

Підвищення інформаційної грамотності персоналу та вдосконалення структури інформаційних потоків створює умови для більш точного планування діяльності та формування конкурентних переваг підприємства. Дослідження інформаційного забезпечення управління готельно-ресторанним комплексом є надзвичайно актуальним для підвищення ефективності функціонування підприємств галузі, розвитку інноваційних підходів до організації процесів та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на сучасному ринку послуг.

Стан дослідження проблематики показує, що питання інформаційного забезпечення управління готельно-ресторанними комплексами привертає увагу багатьох науковців, які розглядають його з позицій ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсів та підвищення якості обслуговування. У наукових працях досліджуються методи автоматизації обліку та контролю, використання інтегрованих інформаційних систем для планування діяльності підприємств, а також способи аналітичної обробки даних для прийняття оперативних та стратегічних рішень. Науковці, які досліджували проблематику: Сівашенко Т.В., Панасюк І.П.; Ткаченко А.М.; Сусіденко В.Т., Підлипний Ю.В., Гуштан Т.В., Каганець-Гаврилко Л.П.; Моргулець О.Б., Нищенко О.В.; Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л.; Корсак Р.; Гончар О.І., Бердичевський А.В.; Аветисова А.О.; Безуглий І.В.; Домінська О.Я., Батьковець Н.О.; Андренко І.Б., Шестірко А.А.; Ковешнікова Д., Басюк Д.І.; Ільницька-Гикавчук Г.; Безручко Л.С., Білоус С.В., Філь М.І.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження сучасних інформаційних систем і вдосконалення процесів обробки та аналізу даних у готельно-ресторанному комплексі сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів, своєчасності прийняття рішень і покращенню якості обслуговування гостей.

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей інформаційного забезпечення процесу управління готельно-ресторанним комплексом та визначенні шляхів його вдосконалення.

Для досягнення мети були сформовані такі **завдання**:

- визначити сутність і роль інформації в системі управління готельно-ресторанним комплексом;
- описати інформаційні системи та технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом;
- охарактеризувати нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційних процесів у готельно-ресторанній сфері;
- дослідити загальну характеристику готельно-ресторанного комплексу як об'єкта управління;
- оцінити інформаційні потоки та системи у процесі управління комплексом;
- проаналізувати вплив інформаційного забезпечення на якість управлінських рішень у готельно-ресторанному комплексі;
- з'ясувати шляхи оптимізації інформаційних потоків та управлінських процесів;
- узагальнити впровадження сучасних цифрових рішень у систему управління готельно-ресторанним комплексом.

Об'єктом дослідження є процеси управління готельно-ресторанним комплексом та система інформаційного забезпечення.

Предметом дослідження є методи, засоби та підходи до організації інформаційного забезпечення процесу управління готельно-ресторанним комплексом.

Теоретична основа дослідження ґрунтується на наукових підходах до управління готельно-ресторанними комплексами, концепціях інформаційних систем в управлінні підприємствами, методах обліку та аналізу даних, а також

принципах оптимізації управлінських процесів для підвищення ефективності прийняття рішень та контролю за діяльністю закладів гостинності.

Інформаційна база дослідження формується на основі нормативно-правових документів, наукових праць з управління готельно-ресторанними комплексами, матеріалів з теорії інформаційних систем, статистичних даних підприємств галузі та результатів практичних спостережень щодо організації обліку, аналізу та контролю управлінських процесів у сфері гостинності.

Методи дослідження включають комплексний аналіз наукової літератури, спеціалізованих публікацій та нормативних документів, що регламентують діяльність готельно-ресторанного бізнесу, порівняння та оцінку існуючих інформаційних систем, що застосовуються у процесі управління, а також систематизацію та узагальнення даних про організацію обліку, планування та контролю діяльності підприємств галузі.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі сучасних підходів до організації інформаційного забезпечення управлінських процесів у готельно-ресторанних комплексах, включно з вивченням методів збору, обробки та аналітичного використання даних для підтримки прийняття управлінських рішень. Наукова новизна проявляється у формуванні методичних засад застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності управління ресурсами, контролю фінансових та операційних показників, а також покращення організації обслуговування гостей, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для вдосконалення організації інформаційного забезпечення управлінських процесів у готельно-ресторанних комплексах, підвищення ефективності планування та контролю ресурсів, оптимізації роботи персоналу та поліпшення якості обслуговування гостей.

Результати дослідження **апробовані** у форматі доповіді на II Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції

«Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України» 12.03.2026 р.: Пасько М. Інноваційні технології в управлінні ресторанним бізнесом // Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2026 р.). Київ: НУБіП України. 2026. С. 198-199.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 66 сторінок, список використаних джерел – 35.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ КОМПЛЕКСОМ

1.1. Сутність і роль інформації в системі управління готельно-ресторанним комплексом

Система управління готельно-ресторанним комплексом формується як сукупність взаємопов'язаних процесів, що охоплюють планування, організацію, контроль, аналіз і коригування діяльності підприємства. Інформація виступає центральним елементом функціонування цих процесів, забезпечуючи об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Вона включає дані про стан ресурсів, фінансові показники, потреби та поведінку клієнтів, рівень завантаження об'єктів, ефективність роботи персоналу і зовнішні ринкові фактори [1]. В табл. 1.1 описано сутність і роль інформації в системі управління готельно-ресторанним комплексом.

Таблиця 1.1.

Сутність і роль інформації в системі управління готельно-ресторанним комплексом

Аспект інформаційного забезпечення	Зміст	Функції в управлінні	Джерела інформації	Рівень застосування
Ресурсна інформація	Дані про наявність матеріальних, фінансових та людських ресурсів	Планування використання ресурсів, контроль витрат	Внутрішні облікові системи, бухгалтерія, кадрові служби	Оперативний, тактичний
Фінансова інформація	Фінансові результати, звіти про доходи і витрати, прогнозування	Прийняття рішень щодо інвестицій, оцінка ефективності діяльності	Бухгалтерія, фінансові системи, звіти за періодами	Тактичний, стратегічний

Продовження табл. 1.1

Інформація про обслуговування гостей	Кількість відвідувачів, замовлення, оцінки якості обслуговування	Підвищення якості послуг, оптимізація роботи персоналу, планування завантаженості	Системи бронювання, опитування клієнтів, CRM	Оперативний, тактичний
Маркетингова інформація	Попит на послуги, поведінка клієнтів, дії конкурентів	Розробка рекламних кампаній, стратегічне планування	Дослідження ринку, аналітика конкурентів, соціальні мережі	Стратегічний, тактичний
Операційна інформація	Графіки роботи персоналу, завантаження об'єктів, контроль процесів	Організація ефективної роботи закладу, оперативне реагування на зміни	Внутрішні системи управління, електронні таблиці, програмне забезпечення	Оперативний
Аналітична інформація	Порівняння показників, тренди, прогнозування	Прийняття управлінських рішень, оцінка ризиків, стратегічне планування	Аналітичні модулі систем, звіти, статистика	Тактичний, стратегічний
Інформація нормативно-правового характеру	Закони, стандарти, регламенти	Забезпечення дотримання норм діяльності, контроль ризиків	Державні документи, внутрішні інструкції	Стратегічний, тактичний

Джерело: [2, с.29-33]

Організація інформаційних потоків у комплексі охоплює внутрішні і зовнішні джерела. До внутрішніх відносяться дані про наявність матеріально-технічних ресурсів, графіки роботи персоналу, фінансові звіти, облік надходжень і витрат, результати внутрішніх аудитів і контролю за якістю обслуговування гостей. Зовнішні джерела включають інформацію про ринкову кон'юнктуру, дії конкурентів, тенденції в туристичній сфері, соціальні і демографічні зміни, а також нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств галузі.

Процес управління на основі інформації передбачає систематичний підхід до її обробки і аналізу. Збір даних здійснюється за допомогою електронних систем обліку, програмних рішень для бронювання і контролю ресурсів, а також аналітичних інструментів для оцінки ефективності роботи структурних підрозділів. Інформація піддається стандартизації і класифікації, що забезпечує узгодженість показників і порівнянність даних. Використання методів статистичної обробки, прогнозування і моделювання дає змогу виявляти тенденції у діяльності підприємства, оцінювати можливі ризики і формувати планові показники на різні періоди.

Роль інформації проявляється у забезпеченні взаємозв'язку між усіма підрозділами готельно-ресторанного комплексу. Вона створює умови для оперативного обміну даними між адміністрацією, відділами обслуговування, кухнею, бухгалтерією і маркетинговим відділом. Взаємозв'язок забезпечує узгоджене виконання планів, контроль за ресурсами і своєчасне реагування на зміни в обслуговуванні гостей. Інформація дозволяє відстежувати ефективність персоналу, визначати завантаженість об'єктів, оптимізувати витрати і планувати закупівлі матеріалів і продуктів, що підвищує точність управлінських рішень і ефективність діяльності підприємства загалом.

Інформаційна складова управління охоплює різні рівні прийняття рішень. На стратегічному рівні використовуються дані для формування довгострокових планів розвитку комплексу, визначення напрямів інвестиційної діяльності, розширення спектра послуг і модернізації об'єктів. Тактичний рівень передбачає аналіз поточних фінансових показників, оцінку завантаженості номерного фонду і ресторанних залів, планування графіків роботи персоналу, коригування закупівель і оптимізацію внутрішніх процесів [3]. Оперативний рівень спирається на інформацію про стан ресурсів, поточні замовлення і обслуговування гостей, що дає змогу вирішувати завдання, уникати простоїв і забезпечувати безперервність діяльності.

Застосування сучасних інформаційних технологій у системі управління забезпечує автоматизацію багатьох процесів. Використання інтегрованих

систем бронювання, обліку і аналітики скорочує час на підготовку звітів, знижує ймовірність помилок і забезпечує доступ до даних у будь-який момент. Аналітичні модулі систем дають змогу оцінювати ефективність маркетингових заходів, прогнозувати попит, планувати персонал і ресурси, а також формувати фінансові прогнози. Система управління стає гнучкою, оскільки отримані дані допомагають адаптувати процеси до змін попиту, сезонності і ринкових тенденцій.

Розвиток інформаційного забезпечення у готельно-ресторанних комплексах пов'язаний із вдосконаленням програмного забезпечення, підвищенням кваліфікації персоналу у сфері обробки даних і впровадженням сучасних аналітичних методів. Використання великих даних і технологій штучного інтелекту дає змогу прогнозувати поведінку гостей, персоналізувати послуги, формувати рекомендації щодо оптимального розподілу ресурсів і підвищувати ефективність обслуговування [4, с.89-91].

Контроль і оцінка ефективності управлінських рішень базуються на аналізі показників діяльності готельно-ресторанного комплексу, включно з фінансовими результатами, рівнем завантаження, відгуками гостей, якістю обслуговування і дотриманням стандартів. Інформація про ці показники надходить від внутрішніх систем обліку і зовнішніх джерел, що дає змогу виявляти відхилення від планів, визначати причини їх виникнення і коригувати процеси.

Використання інформаційних технологій створює умови для інтеграції всіх аспектів діяльності комплексу, включно з управлінням персоналом, фінансами, постачанням, обслуговуванням гостей і маркетинговими заходами. Інтеграція інформаційних потоків сприяє підвищенню узгодженості управлінських процесів, скороченню часу на обробку даних і прийняття рішень, а також формуванню комплексної картини стану підприємства. Впровадження системного підходу до інформаційного забезпечення оптимізує використання ресурсів, підвищує ефективність планування і прогнозування і забезпечує стабільність діяльності підприємства [5, с.71-73].

Вивчення інформаційного забезпечення управління готельно-ресторанним комплексом виявляє необхідність адаптації підходів до специфіки підприємства, розмірів його діяльності і рівня технологічного забезпечення. Підготовка персоналу, регламентація процесів збору і обробки даних, вибір програмного забезпечення і аналітичних інструментів формують основу функціонування ефективної системи управління. Взаємозв'язок усіх рівнів управління і повнота інформації створюють умови для прийняття рішень на основі достовірних даних, оцінки ризиків і прогнозування наслідків управлінських дій.

Сукупність процесів збору, обробки і використання інформації формує структуру системи управління, у якій кожен компонент має свою роль і взаємодіє з іншими. Використання сучасних технологій забезпечує централізацію даних, контроль за потоками інформації, доступ до актуальних показників у режимі реального часу і автоматизацію обчислювальних процесів. Інформація виступає інструментом планування, аналізу і коригування діяльності, що забезпечує узгодженість роботи всіх структурних підрозділів комплексу і підвищує ефективність управлінських рішень.

Управлінські процеси, які базуються на інформації, охоплюють стратегічне планування, визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку, управління фінансами, ресурсами і персоналом, організацію обслуговування гостей і контроль за виконанням стандартів якості. Аналітична інформація формує основу для оцінки результатів діяльності і прийняття рішень щодо зміни або оптимізації процесів [6, с.228-229]. Взаємозв'язок між інформаційними потоками, технологічними засобами і людським фактором формує цілісну систему управління, що забезпечує безперервність функціонування підприємства.

Розвиток інформаційних технологій і поширення інтегрованих систем створює умови для формування сучасних концепцій управління готельно-ресторанними комплексами. Використання автоматизованих програмних рішень забезпечує отримання аналітичних даних у режимі реального часу,

формування прогнозів, оцінку ефективності проведених заходів і швидку адаптацію процесів до змін зовнішнього середовища. Підхід забезпечує узгодженість планування, контроль за ресурсами і управління персоналом, що сприяє стабільному функціонуванню підприємства у ринкових умовах.

Інформація у системі управління виконує функцію об'єкта, інструмента і ресурсу. Як об'єкт вона відображає стан процесів і ресурсів, як інструмент сприяє прийняттю управлінських рішень, а як ресурс використовується для прогнозування і планування. Багаторівневий підхід систематизує діяльність, забезпечує контроль за виконанням планів і оцінку результатів роботи готельно-ресторанного комплексу [7, с.24-25]. Взаємодія інформаційних процесів з усіма структурними підрозділами забезпечує координацію дій, підвищує швидкість обробки даних і точність управлінських рішень.

Таким чином, інформація виступає основою функціонування системи управління готельно-ресторанним комплексом, забезпечує взаємозв'язок між підрозділами, підтримує прийняття рішень на різних рівнях управління, формує умови для контролю, аналізу і планування, оптимізує використання ресурсів, підвищує ефективність роботи персоналу і покращує якість обслуговування гостей. Формування системного підходу до інформаційного забезпечення створює умови для стабільного розвитку комплексу, підвищення продуктивності діяльності і адаптації до змін ринкових умов.

1.2. Інформаційні системи та технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом

Система управління готельно-ресторанним комплексом формується як сукупність взаємопов'язаних процесів, що охоплюють планування, організацію, контроль, аналіз і коригування діяльності підприємства. Інформація виступає центральним елементом функціонування цих процесів, забезпечуючи об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Вона включає дані про стан ресурсів, фінансові показники, потреби та поведінку клієнтів, рівень завантаження об'єктів, ефективність роботи персоналу і

зовнішні ринкові фактори. Збір, обробка, систематизація і передача цієї інформації створюють умови для оперативного реагування на зміни у середовищі діяльності готельно-ресторанного комплексу, підвищення продуктивності і контролю за виконанням планів [8, с.118-120]. В табл. 1.2 охарактеризовано інформаційні системи та технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом.

Таблиця 1.2.

**Інформаційні системи та технології
в управлінні готельно-ресторанним бізнесом**

Вид інформаційної системи	Призначення	Основні функції	Приклади застосування
Система управління готелем (PMS)	Організація бронювання, облік номерного фонду	Реєстрація гостей, контроль завантаженості, управління тарифами, автоматичне формування звітів	Opera PMS, eZee FrontDesk, RoomKeyPMS
Система управління рестораном (POS)	Контроль обслуговування і продажу	Прийом замовлень, облік продуктів, контроль виконання замовлень, формування звітності	Toast POS, Lightspeed POS, Square POS
CRM-система	Управління взаємодією з клієнтами	Збір інформації про гостей, аналіз поведінки, сегментація	Salesforce, Zoho CRM, HubSpot CRM
ERP-система	Інтеграція внутрішніх бізнес-процесів	Облік фінансів, управління ресурсами, персоналом, аналітика	SAP Business One, Oracle NetSuite, Odoo
Аналітичні системи / BI	Прийняття рішень на основі даних	Формування звітів, аналіз трендів, прогнозування попиту, оцінка ефективності	Tableau, Power BI, Qlik Sense
Системи управління ресурсами персоналу	Планування і контроль роботи персоналу	Графіки роботи, облік робочого часу, оцінка продуктивності	Deputy, Kronos, BambooHR
Хмарні та мобільні технології	Дистанційний доступ до даних, централізація інформації	Синхронізація даних, віддалене управління, автоматичне оновлення	Google Workspace, Microsoft 365, Oracle Cloud
Системи автоматизації маркетингу	Просування послуг і робота з клієнтами	Розсилки, кампанії, аналіз реакцій, персональні пропозиції	Mailchimp, Sendinblue, HubSpot Marketing

Джерело: [9, с.136-141]

Організація інформаційних потоків у комплексі охоплює внутрішні і зовнішні джерела. До внутрішніх відносяться дані про наявність матеріально-технічних ресурсів, графіки роботи персоналу, фінансові звіти, облік надходжень і витрат, результати внутрішніх аудитів і контролю за якістю обслуговування гостей. Зовнішні джерела включають інформацію про ринкову кон'юнктуру, дії конкурентів, тенденції в туристичній сфері, соціальні і демографічні зміни, а також нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств галузі.

Процес управління на основі інформації передбачає систематичний підхід до її обробки і аналізу. Збір даних здійснюється за допомогою електронних систем обліку, програмних рішень для бронювання і контролю ресурсів, а також аналітичних інструментів для оцінки ефективності роботи структурних підрозділів. Інформація піддається стандартизації і класифікації, що забезпечує узгодженість показників і порівнянність даних [10, с.39-41]. Використання методів статистичної обробки, прогнозування і моделювання дає змогу виявляти тенденції у діяльності підприємства, оцінювати можливі ризики і формувати планові показники на різні періоди.

Роль інформації проявляється у забезпеченні взаємозв'язку між усіма підрозділами готельно-ресторанного комплексу. Вона створює умови для оперативного обміну даними між адміністрацією, відділами обслуговування, кухнею, бухгалтерією і маркетинговим відділом. Взаємозв'язок забезпечує узгоджене виконання планів, контроль за ресурсами і своєчасне реагування на зміни в обслуговуванні гостей. Інформація дозволяє відстежувати ефективність персоналу, визначати завантаженість об'єктів, оптимізувати витрати і планувати закупівлі матеріалів і продуктів, що підвищує точність управлінських рішень і ефективність діяльності підприємства загалом [11].

Інформаційна складова управління охоплює різні рівні прийняття рішень. На стратегічному рівні використовуються дані для формування довгострокових планів розвитку комплексу, визначення напрямів інвестиційної діяльності, розширення спектра послуг і модернізації об'єктів.

Тактичний рівень передбачає аналіз поточних фінансових показників, оцінку завантаженості номерного фонду і ресторанних залів, планування графіків роботи персоналу, коригування закупівель і оптимізацію внутрішніх процесів. Оперативний рівень спирається на інформацію про стан ресурсів, поточні замовлення і обслуговування гостей, що дає змогу вирішувати завдання, уникати простоїв і забезпечувати безперервність діяльності.

Розвиток інформаційного забезпечення у готельно-ресторанних комплексах пов'язаний із вдосконаленням програмного забезпечення, підвищенням кваліфікації персоналу у сфері обробки даних і впровадженням сучасних аналітичних методів [12, с.490-491]. Використання великих даних і технологій штучного інтелекту дає змогу прогнозувати поведінку гостей, персоналізувати послуги, формувати рекомендації щодо оптимального розподілу ресурсів і підвищувати ефективність обслуговування.

Використання інформаційних технологій створює умови для інтеграції всіх аспектів діяльності комплексу, включно з управлінням персоналом, фінансами, постачанням, обслуговуванням гостей і маркетинговими заходами. Інтеграція інформаційних потоків сприяє підвищенню узгодженості управлінських процесів, скороченню часу на обробку даних і прийняття рішень, а також формуванню комплексної картини стану підприємства. Впровадження системного підходу до інформаційного забезпечення оптимізує використання ресурсів, підвищує ефективність планування і прогнозування і забезпечує стабільність діяльності підприємства у змінних умовах ринку.

Вивчення інформаційного забезпечення управління готельно-ресторанним комплексом виявляє необхідність адаптації підходів до специфіки підприємства, розмірів його діяльності і рівня технологічного забезпечення. Підготовка персоналу, регламентація процесів збору і обробки даних, вибір програмного забезпечення і аналітичних інструментів формують основу функціонування ефективної системи управління [13, с.26-28]. Взаємозв'язок усіх рівнів управління і повнота інформації створюють умови

для прийняття рішень на основі достовірних даних, оцінки ризиків і прогнозування наслідків управлінських дій.

Сукупність процесів збору, обробки і використання інформації формує структуру системи управління, у якій кожен компонент має свою роль і взаємодіє з іншими. Використання сучасних технологій забезпечує централізацію даних, контроль за потоками інформації, доступ до актуальних показників у режимі реального часу і автоматизацію обчислювальних процесів [14]. Інформація виступає інструментом планування, аналізу і коригування діяльності, що забезпечує узгодженість роботи всіх структурних підрозділів комплексу і підвищує ефективність управлінських рішень.

Отже, інформація виступає основою функціонування системи управління готельно-ресторанним комплексом, забезпечує взаємозв'язок між підрозділами, підтримує прийняття рішень на різних рівнях управління, формує умови для контролю, аналізу і планування, оптимізує використання ресурсів, підвищує ефективність роботи персоналу і покращує якість обслуговування гостей. Формування системного підходу до інформаційного забезпечення створює умови для стабільного розвитку комплексу, підвищення продуктивності діяльності і адаптації до змін ринкових умов.

1.3. Нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційних процесів у готельно-ресторанній сфері

Правове регулювання інформаційних процесів у готельно-ресторанній сфері ґрунтується на Конституції України [15], яка встановлює загальні принципи діяльності суб'єктів господарювання в економічній сфері та гарантує захист прав громадян при отриманні послуг. У розділах, що стосуються економічних свобод, закріплені норми, які регламентують правомірність ведення бізнесу, включно з обробкою інформації про послуги. Конституція [15] визначає межі державного регулювання і передбачає, що підприємства повинні дотримуватися вимог законів та інших правових актів при організації внутрішнього обліку. Основою для застосування спеціальних

законів щодо інформаційних систем у сфері готельноресторанної діяльності є саме загальні положення Основного закону. Правова основа забезпечує єдині правові вимоги для всіх учасників ринку. В табл. 1.3 описано нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційних процесів у готельно-ресторанній сфері.

Таблиця 1.3.

**Нормативно-правове та методичне забезпечення
інформаційних процесів у готельно-ресторанній сфері**

Назва нормативно-правового акта	Сфера застосування / предмет регулювання
Конституція України	Загальні принципи діяльності суб'єктів господарювання, права громадян, межі державного регулювання, основи ведення обліку
Закон України «Про туризм»	Визначення туристичних послуг, права і обов'язки суб'єктів туристичної діяльності, порядок обліку туристів, форма звітності
Закон України «Про захист прав споживачів»	Порядок інформування споживачів, облік реклаमाцій та претензій, ведення договорів про надання послуг
Податковий кодекс України	Ведення обліку доходів та витрат, первинна документація, звітні форми, строки подання до податкових органів
Закон України «Про охорону праці»	Ведення журналів інструктажів, облік нещасних випадків, організація навчання персоналу
Закон України «Про захист персональних даних»	Обробка, зберігання і захист персональних даних клієнтів і працівників
Постанова Кабінету Міністрів України № 803	Встановлення категорій готелів і об'єктів тимчасового розміщення, вимоги до документування
Постанова Кабінету Міністрів України № 1681	Вимоги до технічної експлуатації електронно-обчислювальних систем для обробки даних
Наказ Міністерства економіки України № 1111	Порядок застосування нормативів щодо забезпеченості місцями у закладах ресторанного господарства
Постанова Кабінету Міністрів України № 642	Правила надання послуг з тимчасового проживання, облік прибуття і відбуття гостей
Постанова Кабінету Міністрів України № 559	Правила охорони праці у сфері послуг, ведення журналів інструктажів та документування заходів з охорони праці
Постанова Кабінету Міністрів України № 1107	Правила охорони праці при експлуатації електроустановок, облік технічного стану обладнання
Цивільний кодекс України	Договори на надання послуг, включно з тимчасовим проживанням та харчуванням

Джерело: сформовано автором на основі нормативно – правових джерел

Закон України «Про туризм» [16] визначає поняття туристичних послуг, права і обов'язки суб'єктів туристичної діяльності, а також форму звітності про кількість наданих послуг. Положення закону передбачають оформлення документів про прийом туристів, реєстрацію осіб, що використовують послуги розміщення, і збереження інформації про порядок обслуговування. У тексті закону встановлені вимоги до обліку туристів та умов надання послуг, що мають бути внесені до інформаційних систем підприємства. При наданні послуг клієнтам підприємства повинні вести відповідні записи і звіти для подальшого звітного обліку.

Закон України «Про захист прав споживачів» [17] передбачає порядок інформування споживачів про характер, якість і ціну послуг, що надаються підприємствами готельноресторанного сектору. Документація про надані послуги має включати достовірні дані, які повинні бути доступними споживачам відповідно до вимог закону. При оформленні договорів про надання послуг дані про права споживача, гарантійні зобов'язання та умови виконання мають бути зафіксовані у формі документів.

Податковий кодекс України [18] встановлює вимоги щодо ведення обліку доходів, витрат та інших фінансових операцій кожного суб'єкта господарювання. Положення кодексу включають вимоги щодо ведення первинної документації, звітних форм і строків їх подання до податкових органів. Дані, що формуються відповідно до правил, мають бути збережені у бухгалтерських системах підприємства і готові до надання контролюючим органам. За нормами податкового законодавства підприємства готельноресторанного бізнесу повинні вести окремі реєстри доходів, що відображають прибутки від господарської діяльності.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [19] регламентує порядок організації бухгалтерського обліку, формування облікових записів і підготовки фінансових звітів. Вимоги цього закону визначають, які дані мають бути внесені до облікових реєстрів підприємства, як їх обробляти і зберігати для подальшого аналізу.

Підприємства готельноресторанної сфери зобов'язані забезпечувати достовірність обліку, що включає всі господарські операції, зміни у ресурсах і зобов'язаннях. Оброблені дані використовуються для складання фінансової звітності за встановленими формами.

Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [20] передбачає вимоги до організації безпечних умов у закладах харчування і розміщення. Заклади повинні вести журнали санітарного контролю, оформляти акти перевірок, фіксувати результати лабораторних досліджень продуктів і технологічних операцій. Записи, що містять інформацію про дотримання санітарних норм, мають бути організовані у форматі звітних документів, які передаються у державні органи для контролю.

Закон України «Про охорону праці» [21] встановлює порядок організації і документального оформлення охорони праці на підприємствах, що включає ведення журналів інструктажів, облік нещасних випадків і проведення навчань працівників. Радіус дії закону охоплює готельноресторанні об'єкти з урахуванням їхньої специфіки і виробничих процесів. Дані про проведені інструктажі, графіки навчання і оцінки ризиків повинні бути впорядковані у вигляді документів і зберігатися згідно з правилами.

Закон України «Про захист персональних даних» [22] впливає на порядок обробки, зберігання і передачі персональних відомостей клієнтів і працівників. Персональні дані гостей, що містяться у бронювальних системах, повинні оброблятися відповідно до вимог конфіденційності та безпеки. Записи телефонних номерів, адрес, ідентифікаційних кодів і дані лояльності мають бути захищені від несанкціонованого доступу. Обробка цих даних у інформаційних системах підприємства повинна здійснюватися відповідно до вимог, визначених законом.

Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803 [23] визначає порядок встановлення категорій готелям і іншим об'єктам

тимчасового розміщення, у тому числі вимоги щодо документування параметрів об'єктів і послуг, що надаються. Формування інформації про категорійність об'єкта має бути зафіксоване у відповідних реєстрах і звітних формах. Дані про обладнання, площу номерів, сервісні опції та інші характеристики фіксуються у документах, що підлягають перевірці під час процедури категоризації. Відомості, що надаються до реєстрів, використовуються для подальшого звітного обліку і планування діяльності підприємства.

Постанова Кабінету Міністрів України від 22.11.2006 № 1681 [24] містить вимоги до технічної експлуатації електроннообчислювальних машин і систем, що застосовуються у підприємствах для обробки даних. Норми цього документу зобов'язують організувати облік інформації, яка формується електронними системами, і забезпечити її надійне збереження. Підприємства готельноресторанного бізнесу повинні використовувати електронні інформаційні системи відповідно до встановлених правил, що забезпечують правильний розрахунок, облік операцій і формування звітності.

Наказ Міністерства економіки України від 12.10.2009 № 1111 [25] встановлює порядок застосування нормативів щодо забезпеченості місцями у закладах ресторанного господарства. Документи, що складаються відповідно до вимог цього наказу, повинні включати кількість посадкових місць, площу обслуговування та інші дані, що підлягають обліку. Інформація про параметри обслуговування має бути внесена до внутрішніх облікових документів підприємства і готова до подання у відповідні органи контролю.

Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження вимог щодо розроблення, впровадження і застосування процедур систем управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)» [26] регламентує документування технологічних процесів і контроль якості сировини і готової продукції. Дані про результати контролю мають бути зафіксовані у відповідних журналах і актах перевірок. Ведення записів про

небезпечні фактори, критичні точки контролю і заходи реагування є обов'язковою частиною внутрішніх процедур.

Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами» [27] передбачає ведення обліку реалізації харчових продуктів. Інформація про кількість проданих товарів і їх рух має фіксуватися у відповідних журналах і звітних формах. Підприємства ресторанного бізнесу ведуть облік проданих товарів, що відображається у системах управління продажами і складає частину фінансової звітності. Облікові документи про переміщення товарів мають зберігатися відповідно до вимог строків, встановлених законодавством. Дані про наявність і рух товарів передаються у внутрішні бухгалтерські системи підприємства.

Постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.2018 № 642 [28] встановлює Правила надання послуг з тимчасового проживання, включно з реєстрацією громадян і веденням книги обліку прибуття і відбуття гостей. Записи про прийом і від'їзд гостей повинні бути внесені до інформаційних систем підприємства і зберігатися у порядку, визначеному законодавством. Облік прибуття і відбуття є обов'язковою процедурою для підприємств, що надають послуги розміщення. Інформація з книг обліку має бути готовою до передання державним органам у разі перевірок.

Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.1996 № 1006 [29] встановлює правила пожежної безпеки, що містять вимоги щодо оформлення журналів обліку протипожежних інструктажів і технічного стану обладнання. Документування стану засобів пожежогасіння, графіків перевірок і заходів з утримання обладнання має проводитися у встановленому порядку. Облікові журнали зберігаються на підприємствах для підтвердження відповідності вимогам державного нагляду. Дані про результати перевірок передаються до відповідних структурних підрозділів підприємства для подальшої обробки.

Постанова Кабінету Міністрів України від 17.05.2001 № 559 [30] встановлює Правила охорони праці у сфері послуг, що містять вимоги щодо

організації і документування заходів з охорони праці. Облік інструктажів, документів про навчання персоналу і акти перевірок мають бути внесені до журналів. Інформація, що формується при виконанні вимог цього документа, зберігається у внутрішніх облікових системах і використовується для звітності перед державними органами.

Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 № 1107 [31] встановлює Правила охорони праці при експлуатації електроустановок, що включають вимоги до облікової документації щодо технічного стану і безпеки електрообладнання. Аналіз стану обладнання, технічні журнали і плани перевірок мають бути сформовані відповідно до вимог. Інформація про технічний стан входить до загальної системи документування підприємства. Дані про результати перевірок зберігаються і використовуються для планування технічного обслуговування.

Цивільний кодекс України [32] містить положення щодо договорів на надання послуг, що охоплюють тимчасове проживання, харчування і інші послуги, які надаються готельними і ресторанными підприємствами. У договорі мають бути зафіксовані умови, строки, обов'язки сторін і порядок обміну інформацією про виконання зобов'язань. Дані договорів, включно з прийомом авансових платежів, умовами повернення, строками виконання та іншими деталями, мають бути задокументовані і збережені. Оброблені дані зберігаються у внутрішніх інформаційних системах підприємства і використовуються для планування діяльності.

Таким чином, сукупність названих нормативноправових актів і методичних документів формує правову основу інформаційних процесів у готельноресторанній сфері, що охоплюють обмін даними всередині підприємства, взаємодію з державними органами, захист персональних даних, фінансовий і технологічний облік, звітність і документування всіх господарських операцій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу як об'єкта управління

Об'єктом дослідження є ресторан «Канапа», розташований у місті Києві за адресою: Андріївський узвіз, 19. Заклад функціонує в історичному середовищі Подолу, у будівлі XIX ст., і спеціалізується на новій українській кухні. За офіційною інформацією Gastrofamily, ресторан був створений у 2013 році; концепція закладу поєднує гастрономічне переосмислення української кулінарної традиції, мистецький простір, авторську кераміку та гастрономічну крамницю. Модель діяльності дозволяє віднести «Канапу» до концептуальних підприємств ресторанного господарства.

Локація ресторану має управлінське значення. Андріївський узвіз є однією з найбільш відомих туристичних і культурних вулиць Києва, тому функціонування закладу відбувається в умовах поєднання локального попиту, туристичного потоку, підвищеної конкуренції та високих вимог до якості сервісу. Для такого підприємства місце розташування є не лише просторовою характеристикою, а й чинником формування цінової політики, стилю обслуговування, репутаційного образу та структури клієнтської аудиторії.

У юридично-економічному аспекті діяльність ресторану здійснюється через товариство з обмеженою відповідальністю «КАНАПА». За даними відкритих реєстрів, юридична особа має код ЄДРПОУ 44870438, зареєстрована 15.06.2022, а її основним видом економічної діяльності є КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Юридична адреса підприємства відповідає місцю фактичного функціонування ресторану. Організаційно-правова форма ТОВ є типовою для суб'єктів ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує можливість поєднання виробничих, сервісних, фінансових і комунікаційних процесів.

Функціонально ресторан «Канапа» є багатокomпонентним підприємством сфери HoReCa. Його діяльність охоплює виробництво страв, реалізацію кулінарної продукції, організацію сервісного обслуговування гостей, проведення банкетів і подій, а також роботу з доставкою та замовленнями «із собою». Офіційний опис закладу свідчить, що ресторан має кілька окремих просторів для прийому гостей і заходів; загальна місткість подієвого формату становить 110–120 гостей, окремо функціонують камінна зала на 40 гостей і зала «Буржуа» на 50–70 гостей. Підприємство поєднує щоденний ресторанний сервіс із подієвим напрямом, що істотно ускладнює систему планування, координації та контролю.

Сутнісною рисою ресторану «Канапа» є його концептуальність. У відкритих джерелах заклад характеризується як ресторан гастрономічної української кухні, де меню базується на локальних продуктах, дореволюційних рецептах, сучасних техніках приготування та авторській подачі. У поєднанні з мистецьким оформленням інтер'єру це формує для підприємства особливий тип конкурентної переваги, коли економічний результат залежить не лише від якості харчування, а й від здатності підтримувати стійкий образ бренду, атмосферу закладу, культурну впізнаваність і цілісність споживчого досвіду. Відповідно, об'єктом управління у нашому випадку виступає не тільки операційна діяльність кухні та залу, а й уся система створення цінності для гостя.

Як об'єкт управління ресторан «Канапа» доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, у межах якої взаємодіють виробнича, сервісна, фінансово-економічна, постачальницька, кадрова та інформаційна підсистеми. Виробнича підсистема охоплює закупівлю, зберігання та технологічну обробку сировини, приготування страв і контроль їх якості. Сервісна пов'язана з прийомом гостей, організацією обслуговування в залі, резервуванням, проведенням банкетів і комунікацією зі споживачем. Фінансово-економічна підсистема забезпечує облік доходів і витрат, ціноутворення, розрахункові операції та аналітику результатів.

Постачальницька відповідає за роботу із закупівлями та рухом запасів. Кадрова підсистема охоплює добір працівників, розподіл функцій, контроль виконання обов'язків і підтримання стандартів сервісу. Інформаційна забезпечує передавання, обробку та використання даних, необхідних для щоденного функціонування підприємства. Її багаторівнева побудова зумовлює складність управління і потребує чіткої координації між усіма функціональними блоками.

Управлінська складність ресторану «Канапа» зумовлена також тим, що в межах одного підприємства поєднуються різні за логікою процеси: виготовлення продукції, організація обслуговування, адміністрування персоналу, фінансовий контроль, закупівельна діяльність, подієві формати, цифрові замовлення та підтримання репутації бренду. Кожен із цих напрямів має власні критерії ефективності, однак у реальній діяльності вони є взаємозалежними. Порушення в роботі одного елемента системи неминуче позначається на результатах інших. Наприклад, недоліки в постачанні впливають на виробничий процес, затримки у внутрішній комунікації знижують якість сервісу, а прорахунки в цифровій взаємодії з клієнтом можуть негативно позначитися на репутації закладу.



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Канапа» як об'єкта управління

Джерело: складено автором на основі аналізу характеру діяльності ресторану «Канапа» та відкритих джерел.

Суттєвою ознакою сучасного функціонування ресторану «Канапа» є використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами. У відкритих джерелах підтверджується наявність окремих онлайн-сторінок для доставки та замовлень «із собою», де зазначені адреса, контактні дані та режим роботи закладу. Це свідчить про інтеграцію цифрових інструментів у поточну діяльність ресторану. Для об'єкта управління це має принципове значення, оскільки цифрові сервіси змінюють характер інформаційних потоків, пришвидшують приймання замовлень, розширюють канали обслуговування та створюють нові можливості для аналізу попиту й поведінки споживачів.

Отже, ресторан «Канапа» є концептуальним підприємством ресторанного господарства, що функціонує в історичному центрі Києва, спеціалізується на новій українській кухні та поєднує класичний ресторанний сервіс із подієвими й цифровими форматами діяльності. Його юридично-економічні характеристики, багатофункціональність, концептуальна спрямованість, просторово-організаційна складність і висока залежність від якості координації внутрішніх процесів дають підстави розглядати цей заклад як складний об'єкт управління.

2.2. Оцінка інформаційних потоків та систем у процесі управління комплексом

Інформаційне забезпечення ресторану «Канапа» доцільно оцінювати через три взаємопов'язані елементи: джерела надходження даних, маршрути їх внутрішнього руху та програмні засоби, за допомогою яких ці дані фіксуються, передаються й використовуються в управлінні. Практичне значення такого підходу полягає в тому, що він дає змогу встановити не лише наявність окремих цифрових рішень, а й ступінь їх впливу на оперативність сервісу, точність обліку та узгодженість дій між підрозділами. У ресторані наявність цифрового каналу доставки й самовивозу підтверджується сторінкою ChoiceQR, а використання SmartAccounting – наданим

скриншотом та відкритим описом функціоналу системи для бухгалтерського і податкового обліку.

Перший аналітичний блок охоплює первинні інформаційні потоки. Їх особливість полягає в тому, що вони надходять у ресторан одночасно з кількох каналів і мають різну функціональну природу. Замовлення в залі, бронювання, заявки на самовивіз або доставку, інформація про доступність страв, дані про постачання, а також первинні фінансові документи утворюють різні масиви даних, але всі вони зрештою мають бути зведені в єдину управлінську логіку. Для ресторану це означає, що помилка на етапі входу автоматично транслюється далі: неправильне замовлення переходить у кухню, неактуальна інформація про позиції меню впливає на сервіс, а несвоєчасно оформлений документ викривляє фінансовий облік.

Таблиця 2.1.

Первинні інформаційні потоки ресторану «Канапа»

Інформаційний потік	Джерело формування	Одержувач	Управлінська функція
Замовлення в залі	Гість, офіціант	Кухня, адміністратор	Запуск виробничо-сервісного процесу
Бронювання	Гість, телефон, цифровий канал	Адміністрація, зал	Планування завантаження
Онлайн-замовлення	Цифровий сервіс	Адміністратор, кухня	Формування окремого каналу продажу
Самовивіз / доставка	Цифровий канал	Кухня, видача, адміністратор	Координація зовнішніх замовлень
Дані про доступність страв	Кухня, склад	Зал, цифрове меню	Актуалізація пропозиції
Ціни постачальників	Постачальники, накладні	Закупівлі, бухгалтерія	Контроль собівартості
Первинні документи	Господарські операції	Бухгалтерія	Фіксація та контроль операцій
Дані про доходи і витрати	Продажі, закупівлі, облік	Керівництво, бухгалтерія	Аналіз результативності

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ресторану

Зміст табл. 2.1 показує, що вхідні потоки не зводяться лише до приймання замовлень. У практичному вимірі вони охоплюють одночасно сервісну, виробничу, постачальницьку та фінансову інформацію. Наприклад,

зростання онлайн-замовлень створює не лише додатковий канал доходу, а й нове навантаження на кухню, логістику видачі та контроль часу виконання. Аналогічно зміна закупівельних цін не обмежується бухгалтерським наслідком, а прямо впливає на собівартість страв, цінову політику і маржинальність. Отже, первинні інформаційні потоки виконують у ресторані не лише функцію реєстрації подій, а й функцію сигналів для коригування поточної діяльності.

Другий блок аналізу становлять внутрішні інформаційні потоки. Вони показують, наскільки ефективно ресторан перетворює первинні дані на внутрішньо узгоджену дію. У роботі ресторану основними маршрутами є передача замовлення із залу на кухню, повернення інформації про статус страви із кухні в сервісний блок, передача даних про реалізацію й витрати в бухгалтерію, а також рух інформації про залишки і постачання між складом, закупівлями та кухнею. Усі ці напрямки мають різну швидкість і різну критичність, але управлінський результат залежить саме від їх узгодженості. Якщо хоча б один із цих потоків працює із затримкою, ресторан отримує не локальний недолік, а системну проблему: порушення обслуговування, викривлення облікових даних або втрату контролю над запасами.

Таблиця 2.2.

Внутрішні інформаційні потоки ресторану «Канапа»

Напрямок руху інформації	Зміст потоку	Практичне значення
Зал / кухня	Замовлення, уточнення, побажання гостя	Передання виробничого завдання
Кухня / зал / адміністратор	Готовність страв, стоп-лист, уточнення	Підтримання зворотного зв'язку
Склад / закупівлі / кухня	Залишки, постачання, заміни сировини	Безперервність виробництва
Зал / продажі / бухгалтерія	Реалізація, оплати, списання	Формування облікових даних
Закупівлі / бухгалтерія	Накладні, рахунки, витрати	Облік витрат і податкове відображення
Адміністрація / персонал	Графіки, вказівки, зміни в роботі	Координація діяльності працівників
Цифровий канал / операційний контур	Онлайн-замовлення, заявки на самовивіз, звернення	Інтеграція онлайн- і офлайн-обслуговування

Джерело: складено автором

Табл. 2.2 дає підстави зробити важливий практичний висновок: для ресторану визначальним є не обсяг інформації, а її безперервний рух між функціональними блоками. Тут проявляється ключова характеристика ресторанного управління – висока залежність результату від синхронності дій. На відміну від сфер, де дані можуть накопичуватися і аналізуватися із запізненням, у ресторанному бізнесі частина інформації має дуже короткий життєвий цикл. Замовлення, яке не дійшло вчасно до кухні, або інформація про відсутність позиції, швидко перетворюються на втрату якості сервісу.

Третій блок аналізу пов'язаний із програмними засобами, що підтримують інформаційне середовище ресторану. У закладі використовується цифровий канал ChoiceQR для доставки й самовивозу. Сам сервіс позиціонується як інструмент для онлайн-меню, замовлень, бронювань, CRM-функцій та інтеграцій із зовнішніми рішеннями для ресторанного бізнесу. Окремо підтверджується використання SmartAccounting для облікового контуру; офіційний опис системи вказує, що вона забезпечує бухгалтерський і податковий облік відповідно до українського законодавства.

Таблиця 2.3.

Оцінка інформаційних систем ресторану «Канапа»

Система / канал	Функціональне призначення	Роль у процесі управління	Аналітична оцінка
ChoiceQR	Доставка, самовивіз, онлайн-замовлення, бронювання, CRM	Підтримує зовнішній сервісний контур	Підвищує швидкість обробки замовлень і зручність для гостя
Цифрова сторінка меню	Представлення меню в онлайн-середовищі	Забезпечує доступність пропозиції	Зменшує інформаційне навантаження на персонал
SmartAccounting	Бухгалтерський, фінансовий, податковий облік	Формує обліковий контур управління	Підвищує точність фіксації операцій
Соціальні мережі та сторінки бренду	Комунікація, презентація, зворотний зв'язок	Підтримують маркетинговий контур	Створюють додаткову інформацію про попит і реакцію аудиторії

Джерело: складено автором

Аналітично табл. 2.3 показує, що інформаційна інфраструктура ресторану не є однорідною. Вона складається з окремих рішень, кожне з яких виконує власну функцію. Це має двоїстий ефект. З одного боку, така модель дозволяє закривати конкретні потреби без надмірної уніфікації: ChoiceQR обслуговує комунікацію із гостем, SmartAccounting – бухгалтерський контур, сторінки бренду – маркетинговий. З іншого боку, подібна архітектура створює ризик фрагментації даних. Якщо між системами немає повної інтеграції, інформація може дублюватися або втрачати оперативність.

Четвертий блок аналізу передбачає оцінку сильних і слабких сторін чинного інформаційного забезпечення. Тут важливо виходити не з формального переліку програм, а з їх фактичного управлінського ефекту. Сильними сторонами є присутність цифрового каналу взаємодії з гостем, наявність онлайн-замовлень, використання спеціалізованого бухгалтерського рішення, а також можливість частково зменшити ручну обробку даних. Це підвищує оперативність сервісу, точність фіксації господарських операцій і швидкість доступу до облікової інформації.

Таблиця 2.4.

Аналітична оцінка сильних і слабких сторін
інформаційного забезпечення ресторану «Канапа»

Позиція оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони / ризики
Взаємодія з гостем	Онлайн-замовлення, самовивіз, доставка, швидший доступ до меню	Залежність від стабільності цифрового сервісу
Оперативний контур	Швидше надходження замовлень і звернень	Ризик розриву між цифровим і внутрішнім виробничим потоком
Облік і фінансовий контроль	Використання SmartAccounting, точніша фіксація операцій, зручніша звітність	Можливе відокремлення облікового середовища від операційного
Якість даних	Менше ручних дій на окремих етапах	Збереження залежності від правильності введення інформації персоналом
Інтеграція систем	Наявність кількох спеціалізованих інструментів	Немає публічного підтвердження єдиної інтегрованої архітектури

Джерело: складено автором

Ресторан «Канапа» має функціонально достатній рівень інформаційного забезпечення для поточного сервісу, онлайн-замовлень і фінансового обліку, однак його система виглядає модульною, а не повністю інтегрованою. Для щоденної діяльності це означає, що ключовим резервом підвищення ефективності є не стільки впровадження нових сервісів, скільки поглиблення зв'язку між уже наявними каналами. Передусім це стосується узгодження даних між цифровим замовленням, виробничим виконанням і бухгалтерським відображенням операцій. В цій точці інформаційне забезпечення переходить із технічної площини в управлінську: чим менше розривів між ланками, тим вища якість контролю, швидше прийняття рішень і нижчий ризик помилок.

Отже, оцінка інформаційних потоків і систем ресторану «Канапа» показує, що в закладі сформовано кілька взаємопов'язаних контурів – сервісний, операційний, обліковий і комунікаційний. Їх сильна сторона полягає в наявності цифрових інструментів, які вже забезпечують частину ключових процесів. Їх слабка сторона полягає в імовірній фрагментарності та неповній інтеграції. Тому з практичного погляду основним напрямом удосконалення інформаційного забезпечення має бути не розширення кількості систем, а підвищення узгодженості даних між уже наявними елементами інформаційного середовища.

2.3. Вплив інформаційного забезпечення на якість управлінських рішень у готельно-ресторанному комплексі

У ресторані «Канапа» інформаційне забезпечення впливає на якість управлінських рішень через три параметри: своєчасність даних, точність їх фіксації та узгодженість між сервісним, виробничим і обліковим контурами. Для закладу підтверджено використання цифрового сервісу ChoiceQR у каналі доставки / самовивозу та SmartAccounting у бухгалтерському контурі.

На оперативному рівні якість рішень залежить від того, наскільки швидко адміністрація отримує інформацію про бронювання, онлайн-замовлення, самовивіз, доставку, статус виконання замовлень, наявність

позицій меню та навантаження на кухню. Якщо ці дані надходять без затримки, керівництво може змінювати пріоритетність видачі страв, перерозподіляти навантаження між кухнею і залом, коригувати роботу персоналу в пікові години, своєчасно оновлювати інформацію про стоп-лист і зменшувати кількість збоїв у сервісі. Якщо ж інформація фіксується із запізненням або проходить через кілька неузгоджених каналів, рішення приймаються вже після виникнення проблеми.

Таблиця 2.5.

Вплив інформаційного забезпечення на
оперативні рішення в ресторані «Канапа»

Інформація	Управлінське рішення	Результат
Бронювання і завантаження залу	Розподіл столів, коригування графіка персоналу	Раціональніше використання залу
Онлайн-замовлення, delivery / takeaway	Пріоритезація потоку замовлень	Менше перевантаження кухні
Статус виконання замовлень	Контроль черговості видачі	Стабільніший темп обслуговування
Дані про стоп-лист	Оновлення пропозиції для гостей	Менше помилок у прийманні замовлень
Пікові години	Посилення окремих змін	Краща керованість сервісом

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.5 показують, що інформаційне забезпечення в оперативному контурі виконує функцію поточного регулювання. Його роль полягає не в накопиченні даних, а в забезпеченні короткого циклу: отримання інформації / оцінка ситуації / дія. Для ресторану це критично, оскільки навіть невелика затримка між замовленням, кухнею і видачею змінює якість обслуговування. Відповідно, цифрові канали замовлення та систематизована передача даних підвищують не лише швидкість роботи, а й точність оперативних рішень.

На фінансовому рівні інформаційне забезпечення визначає якість рішень щодо контролю витрат, закупівель, собівартості, виручки, податкового обліку та оцінки результативності діяльності. Використання SmartAccounting означає, що фінансова інформація проходить через структуровану систему, у якій фіксуються господарські операції, первинні документи, витрати, доходи

та податкові показники. Для управління це важливо тому, що рішення щодо ціноутворення, закупівельної політики, контролю витрат і рентабельності приймаються на основі облікових даних, а не суб'єктивної оцінки.

Таблиця 2.6.

**Вплив інформаційного забезпечення
на фінансові рішення в ресторані «Канапа»**

Інформація	Управлінське рішення	Результат
Дані про виручку	Оцінка доходності окремих напрямів	Точніше фінансове планування
Дані про витрати	Контроль перевитрат, оптимізація витратної частини	Підвищення рентабельності
Закупівельні документи	Аналіз собівартості, перегляд умов закупівель	Кращий контроль маржі
Податкові дані	Податкове планування і звітність	Зниження ризику облікових помилок
Облікова аналітика	Оцінка фінансового результату	Більш обґрунтовані фінансові рішення

Джерело: складено автором

Аналітично це означає, що інформаційне забезпечення у фінансовому контурі впливає не лише на точність звітності, а й на господарську поведінку закладу. Якщо облік витрат і закупівель ведеться своєчасно, керівництво підприємства може швидше виявити перевитрати, переглянути цінові параметри або скоригувати закупівельну політику. Якщо ж первинна інформація надходить у систему із запізненням або з помилками, обґрунтованість фінансових рішень знижується.

На маркетинговому рівні інформаційне забезпечення формує основу для рішень щодо структури меню, цифрових каналів просування, комунікації з аудиторією та підтримання попиту. Для ресторану «Канапа» значення мають дані про активність у цифрових каналах, популярність окремих позицій меню, частоту онлайн-замовлень, реакцію клієнтів і характер зворотного зв'язку. Для концептуального ресторану ці дані мають прикладну цінність, оскільки дозволяють оцінювати не лише обсяги продажу, а й стабільність інтересу до конкретних форматів подачі, позицій меню та каналів комунікації.

Таблиця 2.7.

Вплив інформаційного забезпечення
на маркетингові рішення в ресторані «Канапа»

Інформація	Управлінське рішення	Результат
Популярність позицій меню	Коригування меню, акценти в просуванні	Підсилення попиту на сильні позиції
Дані про онлайн-замовлення	Розвиток цифрового продажу	Посилення онлайн-напрямку
Активність у цифрових каналах	Вибір ефективніших форматів комунікації	Раціональніше використання маркетингових ресурсів
Зворотний зв'язок клієнтів	Корекція сервісу і пропозиції	Зміцнення лояльності
Реакція на контент	Оновлення візуальної та комунікаційної стратегії	Краща відповідність запиту аудиторії

Джерело: складено автором

Табл. 2.7 показує, що маркетингові рішення в ресторані не повинні спиратися лише на загальні уявлення про попит. Інформація з цифрових каналів дозволяє бачити, які позиції викликають стабільний інтерес, які напрями продажу мають кращу динаміку та які канали комунікації дають вищу віддачу.

На рівні сервісу інформаційне забезпечення впливає на точність передавання замовлення, актуальність меню, швидкість відповіді на запит гостя та узгодженість роботи між залом і кухнею. Для ресторану це одна з найчутливіших ділянок, оскільки помилки тут мають прямий контакт із клієнтом. Якщо дані про замовлення або відсутність позиції проходять неточно, зростає кількість повторних уточнень, помилок у видачі та затримок.

Стратегічні рішення в ресторані «Канапа» також залежать від інформаційного забезпечення, але вже не від окремих подій, а від накопиченої динаміки даних. Інформація про частку онлайн-замовлень, навантаження на кухню, структуру витрат, популярність окремих напрямів і реакцію клієнтів формує основу для рішень щодо розвитку доставки, масштабування банкетного напрямку, оновлення меню, зміни цифрових сервісів і поглиблення автоматизації. Якщо ці дані накопичуються системно, стратегічні рішення набувають обґрунтованого характеру.

Таблиця 2.8.

Обмеження інформаційного забезпечення та їх вплив
на управлінські рішення в ресторані «Канапа»

Проблема	Управлінський ризик	Наслідок для рішень
Розрізненість систем	Дані зберігаються в різних контурах	Ускладнення узгодження інформації
Неповна інтеграція обліку й операцій	Розрив між замовленням і його фінансовим відображенням	Менш точний контроль результатів
Людський фактор у введенні первинних даних	Помилки у фіксації операцій	Викривлення облікової і сервісної інформації
Залежність від цифрових сервісів	Збої або затримки в роботі каналів	Уповільнення обслуговування
Інформаційні затримки між підрозділами	Несвоєчасна реакція на зміни	Зниження якості оперативних рішень

Джерело: складено автором

Найсуттєвіше обмеження полягає в тому, що для ресторану публічно підтверджено окремі цифрові рішення, але не підтверджено існування єдиного інтегрованого середовища, яке б повністю поєднувало сервісний, виробничий і обліковий контури. За таких умов якість рішень залежить не лише від наявності систем, а й від того, наскільки добре узгоджено ручне введення, передавання та перевірку даних між підрозділами.

Отже, у ресторані «Канапа» інформаційне забезпечення впливає на якість управлінських рішень у п'яти напрямках: оперативному, фінансовому, маркетинговому, сервісному та стратегічному. Його позитивний вплив проявляється у швидшому прийнятті рішень, точнішому фінансовому контролі, кращому коригуванні меню і цифрових каналів, а також у вищій керованості сервісу. Обмеження пов'язані з розрізненістю систем, неповною інтеграцією контурів і залежністю від правильності первинних даних. З практичного погляду це означає, що підвищення якості управлінських рішень у закладі пов'язане насамперед із узгодженням уже наявних інформаційних потоків, а не лише з упровадженням нових програмних рішень.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ КОМПЛЕКСОМ

3.1. Шляхи оптимізації інформаційних потоків та управлінських процесів

Результати аналізу, проведеного в другому розділі, дають підстави стверджувати, що інформаційне забезпечення ресторану «Канапа» виконує базові функції підтримки сервісних, операційних і облікових процесів, однак має низку організаційних обмежень, які знижують якість управлінських рішень. До таких обмежень належать фрагментарність окремих інформаційних потоків, неповна інтеграція сервісного та облікового контурів, ризик дублювання даних, залежність від правильності ручного введення інформації та імовірність затримок під час передавання даних між залом, кухнею, адміністрацією та бухгалтерією. За таких умов підвищення ефективності управління рестораном має бути пов'язане насамперед не з механічним збільшенням кількості цифрових інструментів, а з оптимізацією логіки руху інформації та впорядкуванням управлінських процедур.

Оптимізацію інформаційних потоків у ресторані доцільно розглядати як цілеспрямоване впорядкування маршрутів надходження, передавання, перевірки та використання даних у межах основних бізнес-процесів. У практичному вимірі це означає, що для кожного типу інформації має бути чітко визначено: джерело виникнення, відповідальну особу за внесення, канал передавання, строк обробки, контрольну точку перевірки та кінцевого користувача інформації. Без такої структуризації навіть наявність цифрових рішень не гарантує високої якості управління, оскільки проблема полягає не лише в технології, а у внутрішній організації інформаційного обігу.

Першим напрямом оптимізації є формалізація інформаційних потоків. У ресторанній діяльності значна частина даних має короткий життєвий цикл і

повинна бути використана одразу після виникнення. До такої інформації належать замовлення гостей, зміни в бронюваннях, дані про стоп-лист, статуси виконання страв, заявки на доставку та самовивіз. Якщо ці дані передаються без визначеного порядку, виникає ситуація, коли одна й та сама інформація обробляється різними працівниками по-різному, а відповідальність за її актуальність є розмитою. Для ресторану «Канапа» це створює ризик затримок у сервісі та помилок у координації роботи між залом і кухнею. Тому доцільним є запровадження внутрішнього регламенту руху інформації, у якому має бути зафіксовано, хто саме фіксує замовлення, у який момент інформація переходить у виробничий контур, як оновлюються дані про доступність позицій меню, хто відповідальний за внесення змін до стоп-листа та в які строки така інформація доводиться до всіх зацікавлених учасників процесу.

Таблиця 3.1.

Проблеми інформаційного забезпечення ресторану «Канапа»
та напрями їх усунення

Виявлена проблема	Прояв у діяльності ресторану	Напрямок оптимізації
Фрагментарність інформаційних потоків	Дані надходять із кількох каналів і не завжди рухаються єдиним маршрутом	Формалізація маршрутів передавання інформації
Дублювання окремих даних	Повторне внесення або передавання інформації між працівниками	Визначення єдиного джерела для кожного типу даних
Затримки між підрозділами	Несвоєчасне реагування на зміни в замовленнях або доступності страв	Скорочення часу передавання інформації
Залежність від ручного введення	Ризик помилок у первинній фіксації даних	Стандартизація внесення та контроль правильності
Неповна узгодженість сервісного й облікового контурів	Розрив між фактом операції та її обліковим відображенням	Посилення зв'язку між операційними й фінансовими даними

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.1, основна проблема полягає не у відсутності інформації як такої, а в недостатній упорядкованості її руху. Тому другим важливим напрямом є усунення дублювання інформації. У ресторані дублювання найчастіше виникає тоді, коли одна й та сама інформація спочатку

фіксується в сервісному контурі, потім дублюється усно, а далі частково переноситься в обліковий або адміністративний блок. Така практика збільшує навантаження на персонал, підвищує імовірність розбіжностей між даними та ускладнює контроль.

Щоб мінімізувати цей ризик, кожному типу інформації слід надати статус одного первинного джерела. Наприклад, замовлення має фіксуватися один раз у точці приймання і далі вже передаватися між підрозділами без повторного ручного внесення; дані про стоп-лист мають оновлюватися в одному відповідальному вузлі та синхронно доводитися до залу, адміністратора і цифрового меню; закупівельні документи мають надходити до облікового контуру у фіксованому порядку, без паралельного неформального обігу.

Третім напрямом оптимізації виступає скорочення часових розривів між функціональними підрозділами. Для ресторану «Канапа» це має особливе значення, оскільки діяльність закладу пов'язана з високою динамікою замовлень, потребою в оперативному коригуванні навантаження та одночасним функціонуванням кількох сервісних каналів.

Управлінська ефективність у такому випадку залежить від того, наскільки швидко інформація проходить шлях від гостя або цифрового каналу до кухні, від кухні – до залу, а від операційної діяльності – до адміністративного й облікового рівня. Для вирішення цієї проблеми доцільно встановити нормативні часові параметри передавання інформації для основних процесів.

Так, інформація про зміну статусу замовлення або про відсутність окремих позицій повинна доводитися до сервісного блоку негайно; інформація про завершення зміни, обсяг реалізації й ключові витрати має передаватися адміністрації та бухгалтерії за підсумками робочого дня; дані про постачання та закупівлі мають вноситися в систему в день фактичного отримання товару або документа.

Таблиця 3.2.

Пропозиції щодо оптимізації інформаційних потоків ресторану «Канапа»

Напрямок оптимізації	Зміст заходу	Очікуваний результат
Формалізація руху інформації	Визначення маршруту, строків і відповідальних осіб	Підвищення керованості інформаційних процесів
Скорочення дублювання	Використання єдиного джерела даних для кожного типу інформації	Зменшення кількості помилок
Нормування строків передавання	Встановлення часових меж для ключових операцій	Зменшення інформаційних затримок
Контроль якості даних	Перевірка повноти, точності та своєчасності внесення	Підвищення достовірності інформації
Узгодження підрозділів	Синхронізація дій залу, кухні, адміністрації й бухгалтерії	Покращення координації управлінських процесів

Джерело: складено автором.

Четвертим напрямом є оптимізація взаємодії між залом, кухнею, адміністрацією, закупівлями та бухгалтерією. У практиці ресторанного бізнесу саме міжфункціональні переходи є найбільш уразливими ділянками, оскільки кожен підрозділ працює зі своєю операційною логікою. Зал орієнтується на швидкість і комунікацію з гостем, кухня – на виробничий ритм, закупівлі – на ресурсне забезпечення, бухгалтерія – на правильність документального відображення операцій. Якщо ці ланки діють ізольовано, заклад втрачає цілісність управління. Для ресторану «Канапа» доцільно запровадити чіткі правила міжпідроздільного інформаційного обміну, за яких зміна в одному контурі автоматично породжує зрозумілу реакцію в іншому. Наприклад, оновлення даних про відсутність страви має одночасно впливати на сервісне повідомлення залу, цифрову пропозицію та контроль закупівель; інформація про нетипове навантаження на delivery / takeaway має враховуватися під час коригування роботи кухні; інформація про обсяг реалізації та списання має узгоджуватися з бухгалтерським відображенням без накопичення розривів у часі.

П'ятим напрямом виступає впровадження внутрішнього контролю якості інформації. У більшості підприємств контроль зосереджений на фінансовому результаті, тоді як якість самих даних залишається поза системною увагою. Для ресторану «Канапа» доцільно запровадити контроль

за такими параметрами: повнота внесення замовлень, своєчасність оновлення стоп-листа, відповідність між фактичними продажами та обліковими записами, своєчасність введення первинних документів, узгодженість між сервісними та бухгалтерськими даними. Контроль має проводитися не епізодично, а регулярно, у межах щоденного або щотижневого управлінського циклу. Його результатом має бути не лише виявлення помилки, а й аналіз її причини: чи пов'язана вона з недоліком системи, недотриманням регламенту або недостатньою відповідальністю конкретного працівника.

Таблиця 3.3.

Контрольні точки перевірки якості інформації в ресторані «Канапа»

Контрольна точка	Що перевіряється	Періодичність
Приймання замовлень	Повнота і коректність внесення замовлення	Постійно
Оновлення стоп-листа	Своєчасність доведення змін до залу і цифрового меню	У день зміни
Завершення зміни	Відповідність реалізації, оплат і звітних даних	Щоденно
Закупівлі та документи	Своєчасність передавання накладних і рахунків до обліку	У день отримання
Сервісний та обліковий контур	Узгодженість операційних і бухгалтерських даних	Щотижнево

Джерело: складено автором

Шостим напрямом оптимізації є стандартизація управлінських процедур, пов'язаних із використанням інформації. У межах ресторану недостатньо лише визначити, як рухається інформація; необхідно також визначити, як на неї має реагувати управлінська система. Це передбачає розроблення внутрішніх алгоритмів дій для типових ситуацій: різке зростання онлайн-замовлень, перевантаження залу, поява великого обсягу бронювань, зміна доступності ключових позицій меню, затримки в роботі кухні, розбіжності між фактичними й обліковими даними. Наявність алгоритмів зменшує залежність від ситуативних рішень і переводить управління в більш стандартизований режим. Для ресторану «Канапа» це особливо важливо, оскільки заклад поєднує кілька різних сервісних форматів, а отже керівництво

регулярно стикається з потребою швидкого прийняття рішень у змінних умовах.

Суттєвим елементом удосконалення є також закріплення відповідальності за інформацію. У практиці управління часто виникає ситуація, коли інформація вважається “спільною”, а отже фактично не має персонального власника. Для уникнення цього доцільно закріпити відповідальних осіб за окремими блоками даних: за актуальність стоп-листа, за своєчасне передавання інформації про замовлення, за правильність введення закупівельних документів, за узгодження операційних і бухгалтерських даних, за своєчасне оновлення цифрових каналів обслуговування.

Таблиця 3.4.

Пропонований розподіл відповідальності за інформаційні потоки
в ресторані «Канапа»

Інформаційний блок	Відповідальна ланка	Основне завдання
Замовлення в залі	Адміністратор / сервісний персонал	Коректна первинна фіксація
Статус виконання замовлень	Кухня	Своєчасне оновлення інформації
Стоп-лист і доступність страв	Кухня / адміністратор	Актуалізація пропозиції
Закупівельні документи	Закупівлі / відповідальна особа	Своєчасне передавання в облік
Облікові дані	Бухгалтерія	Коректне відображення господарських операцій
Цифрові канали замовлення	Адміністрація / відповідальний за сервісний контур	Контроль актуальності інформації

Джерело: складено автором.

Запропоновані заходи мають не ізольований, а взаємопов’язаний характер. Формалізація потоків без контролю якості даних не дасть повного результату, так само як стандартизація процедур без закріплення відповідальності залишатиметься декларативною. Тому оптимізація інформаційних потоків ресторану повинна здійснюватися комплексно: через регламентування маршрутів, скорочення дублювання, нормування строків передавання, внутрішній контроль якості інформації, міжпідроздільну

синхронізацію та персоналізацію відповідальності. Лише за такої умови інформація виконує управлінську функцію повною мірою – не лише фіксує події, а стає основою для своєчасного, точного й результативного рішення.

З управлінської точки зору ефект від реалізації запропонованих заходів полягає в підвищенні оперативності прийняття рішень, зменшенні кількості інформаційних помилок, покращенні координації між підрозділами, зростанні точності облікових даних і посиленні контрольної функції управління. Для ресторану це означає стабільніший сервіс, меншу кількість збоїв у роботі залу і кухні, своєчасніше реагування на зміни попиту, а також кращу узгодженість між фактичною діяльністю та її адміністративно-обліковим відображенням. Тому оптимізацію інформаційних потоків слід розглядати як необхідну умову вдосконалення всієї системи управління рестораном «Канапа».

3.2. Впровадження сучасних цифрових рішень у систему управління готельно-ресторанним комплексом

Цифрове середовище ресторану «Канапа» уже містить щонайменше два підтверджені контури: сервісний канал на базі ChoiceQR для доставки / самовивозу та обліковий контур SmartAccounting для бухгалтерського і податкового обліку. ChoiceQR позиціонується як інструмент для онлайн-меню, доставки, самовивозу, бронювання, CRM і POS-інтеграцій, а SMART Accounting for Ukraine – як рішення для бухгалтерського та податкового обліку відповідно до вимог законодавства України. В ресторані вже створено базу для подальшої цифрової модернізації, однак ця база має модульний характер і потребує поєднання між сервісним, операційним і обліковим контурами.

Першим напрямом удосконалення є інтеграція сервісного та облікового контурів. У поточній моделі цифрові рішення виконують різні функції: ChoiceQR обслуговує зовнішню взаємодію з гостем, а SmartAccounting – фінансово-облікове відображення господарських операцій. Для управління цього недостатньо, якщо між фактом замовлення, його виконанням і фінансовим відображенням виникає часовий або інформаційний розрив. Тому

доцільним є запровадження такого підходу, за якого дані про реалізацію, повернення, списання та оплату переходять із сервісного контуру в обліковий за єдиним маршрутом і в узгоджених форматах. Для ресторану це означає скорочення ручного дублювання, підвищення точності обліку та швидший доступ керівництва до фактичних показників реалізації.

Таблиця 3.5.

Пропоновані цифрові рішення для вдосконалення
системи управління рестораном «Канапа»

Цифрове рішення	Зміст упровадження	Управлінський ефект
Інтеграція сервісного і облікового контурів	Узгодження даних про замовлення, оплату, списання, реалізацію	Зменшення ручних операцій і розривів між контурами
Єдина управлінська панель	Відображення ключових показників у єдиному інтерфейсі	Швидше прийняття рішень
Автоматизація внутрішнього обміну даними	Синхронізація між цифровим замовленням, залом, кухнею та обліком	Зниження інформаційних затримок
Цифрова аналітика продажів і навантаження	Формування звітів за позиціями меню, годинами попиту, каналами продажу	Підвищення обґрунтованості рішень
Розширення CRM-функцій	Систематизація зворотного зв'язку, історії замовлень, реакції клієнтів	Краща персоналізація сервісу

Джерело: складено автором

Другим напрямом є створення єдиної управлінської панелі для адміністратора і керівника. Практична проблема полягає в тому, що дані про завантаження, онлайн-замовлення, delivery / takeaway, наявність позицій меню, фінансові результати зміни й окремі сервісні збої можуть перебувати в різних середовищах. За таких умов керівне рішення формується із запізненням, оскільки потребує додаткового збирання інформації. Єдина панель управління має акумулювати ключові показники в одному вікні: поточні бронювання, статуси замовлень, навантаження на кухню, обсяг цифрових замовлень, дані про продажі зміни, критичні повідомлення про стоп-лист і технічні збої. Для ресторану такого формату це не питання зручності, а інструмент скорочення часу між подією та управлінською

реакцією. Оскільки ChoiceQR уже підтримує бронювання, замовлення, доставку і CRM-елементи, а SmartAccounting – формалізовані облікові дані, технічно доцільним є не створення окремої складної системи з нуля, а побудова шару управлінської візуалізації над наявними модулями.

Третім напрямом є автоматизація внутрішнього обміну даними між функціональними ланками ресторану. У практиці «Канапи» це стосується насамперед переходу інформації між цифровим каналом замовлення, адміністратором, залом, кухнею та обліком. Слабким місцем тут є не відсутність даних, а розриви в момент їх передавання. Тому доцільно передбачити автоматичну синхронізацію щонайменше для трьох типів подій: надходження онлайн-замовлення, зміна доступності позиції меню, завершення замовлення та його фінансове відображення. У межах сервісів ChoiceQR уже є функції доставки, самовивозу, бронювання та відгуків, а також інтеграційні можливості з ресторанными системами. Це дає підстави пропонувати не абстрактну цифровізацію, а конкретний крок – зменшення кількості ручних переходів між окремими етапами операційного циклу.

Таблиця 3.6.

Очікуваний вплив цифрових рішень
на управлінські процеси ресторану «Канапа»

Управлінський процес	Поточне обмеження	Запропоноване рішення	Очікуваний результат
Приймання замовлень	Ризик затримок між цифровим каналом і кухнею	Автоматична передача даних у внутрішній контур	Швидша обробка замовлень
Контроль меню	Запізнення в оновленні доступності позицій	Синхронізація стоп-листа з цифровим меню і залом	Менше помилок у сервісі
Фінансовий контроль	Розрив між реалізацією і бухгалтерським відображенням	Узгодження сервісних і облікових даних	Точніший контроль виручки та витрат
Управління навантаженням	Реакція після перевантаження, а не до нього	Панель моніторингу завантаження і замовлень	Кращий розподіл ресурсів
Аналіз продажів	Розпорошеність даних за каналами	Формування єдиної аналітики	Вищий рівень обґрунтованості

Джерело: складено автором

Четвертим напрямом є запровадження цифрової аналітики для рішень щодо меню, персоналу і каналів продажу. Для ресторану «Канапа» аналітичне значення мають не всі дані, а насамперед ті, що впливають на повторювані управлінські рішення. До них належать: частота замовлень за позиціями меню, структура попиту за часовими проміжками, частка delivery / takeaway, співвідношення онлайн- і офлайн-продажу, динаміка витрат, сезонні коливання та завантаження кухні.

Накопичення таких даних потрібне не для формального звітування, а для прикладних висновків: які позиції меню посилювати, які варто ротаційно замінювати, у які години підсилювати персонал, чи доцільно розширювати канал доставки, які зміни давали найбільше навантаження. За наявності цифрових каналів замовлення та обліку така аналітика може формуватися регулярно, а не епізодично.

П'ятим напрямом виступає розширення CRM-логіки та системи зворотного зв'язку. ChoiceQR декларує CRM-функції, бронювання та збір відгуків, а це означає, що ресторан уже має технічну основу для систематизації клієнтської інформації. Перспективним є використання цих можливостей не лише як каналу взаємодії, а як управлінського інструменту. Для «Канапи» це може включати аналіз повторюваності замовлень, частоти використання доставки, реакції гостей на окремі формати комунікації, а також структуру звернень і відгуків. Управлінська цінність тут полягає в тому, що рішення щодо сервісу, меню та просування будуть спиратися не на загальне уявлення про клієнта, а на накопичений масив поведінкових даних. Для концептуального ресторану це особливо важливо, оскільки стабільність бренду залежить не лише від продукту, а й від точності роботи з аудиторією.

Шостим напрямом є цифрова дисципліна персоналу і стандарти роботи з даними. Жодне цифрове рішення не забезпечить очікуваного ефекту, якщо працівники несвоєчасно вводять дані, не оновлюють статуси або використовують різні неформальні канали передавання інформації. Тому паралельно з технічним удосконаленням доцільно затвердити внутрішні

стандарти роботи з даними: строки фіксації замовлень, порядок оновлення стоп-листа, строки внесення закупівельних документів, правила закриття зміни, відповідальність за невідповідність між сервісним і обліковим контурами. Для ресторану це означає, що цифрове рішення перестане бути окремою програмою і стає частиною повсякденної організації праці. У практичному сенсі саме така дисципліна знижує ризик того, що частина інформації залишиться поза системою або потрапить до неї із запізненням.

Таблиця 3.7.

Етапи впровадження запропонованих цифрових рішень у ресторані «Канапа»

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1	Аудит поточних інформаційних потоків і цифрових модулів	Визначення точок розриву між контурами
2	Формування технічних вимог до інтеграції й управлінської панелі	Підготовка до цифрового доопрацювання
3	Налаштування обміну даними між сервісним і обліковим середовищем	Скорочення ручного дублювання
4	Розроблення аналітичних звітів для адміністратора і керівника	Оперативний доступ до ключових показників
5	Навчання персоналу і запуск регламентів роботи з даними	Підвищення якості внесення інформації
6	Контрольний моніторинг і корекція налаштувань	Стабілізація цифрового контуру управління

Джерело: складено автором

Сьомим напрямом доцільно визначити поступове нарощування інтеграції, а не одномоментну повну перебудову системи. Для ресторану «Канапа» більш раціональним є поетапний підхід: спочатку – синхронізація ключових сервісних і облікових даних, далі – створення управлінської панелі, потім – розгортання регулярної аналітики і CRM-логіки.

Така послідовність знижує організаційний ризик, не перевантажує персонал і дозволяє оцінити ефект кожного кроку окремо. Водночас вона відповідає фактичному стану закладу, де вже існують окремі цифрові рішення, але не підтверджено повну інтеграцію їх у єдине середовище. Отже, стратегія цифрового вдосконалення має будуватися не через заміну всіх модулів, а через узгоджене поєднання вже наявних сервісів і додавання управлінського шару над ними.

Таблиця 3.8.

Очікувані результати впровадження сучасних цифрових рішень у
систему управління рестораном «Канапа»

Напрямок ефекту	Очікуваний результат
Оперативне управління	Скорочення часу між замовленням і управлінською реакцією
Фінансовий контроль	Точніше зіставлення реалізації, витрат і облікових даних
Управління меню	Швидше коригування пропозиції на основі фактичного попиту
Управління персоналом	Кращий розподіл навантаження за годинами та каналами продажу
Маркетинг і CRM	Більш адресна комунікація з аудиторією
Стратегічне управління	Обґрунтовані рішення щодо розвитку доставки, банкетного напрямку й автоматизації

Джерело: складено автором

Отже, для ресторану «Канапа» впровадження сучасних цифрових рішень має бути спрямоване не на збільшення кількості окремих сервісів, а на посилення зв'язку між уже наявними цифровими модулями. Пріоритетними є інтеграція сервісного й облікового контурів, створення єдиної управлінської панелі, автоматизація переходів між ключовими етапами операційного циклу, регулярна аналітика та стандарти роботи персоналу з даними. Такий підхід здатний підвищити якість управлінських рішень, не руйнуючи чинну організаційну модель закладу, а послідовно переводячи її в більш кероване цифрове середовище.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження особливостей інформаційного забезпечення управління ресторанним закладом на прикладі ресторану «Канапа». У процесі виконання роботи розкрито сутність інформації в системі управління, охарактеризовано сучасні інформаційні системи і технології у сфері ресторанного бізнесу, проаналізовано нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційних процесів, досліджено ресторан «Канапа» як об'єкт управління, оцінено інформаційні потоки та системи в процесі його діяльності, визначено вплив інформаційного забезпечення на якість управлінських рішень, а також обґрунтовано напрями оптимізації інформаційних потоків і впровадження сучасних цифрових рішень у систему управління закладом. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

У результаті дослідження теоретичних засад інформаційного забезпечення управління встановлено, що інформація в системі управління підприємством ресторанного господарства є основою координації всіх управлінських функцій – планування, організації, контролю, аналізу та коригування діяльності. Для ресторанного бізнесу інформація має підвищене значення, оскільки управлінські рішення приймаються в умовах постійної зміни поточного навантаження, високої інтенсивності обслуговування, залежності від швидкості реакції персоналу та одночасного функціонування кількох процесів: сервісного, виробничого, фінансового, закупівельного й комунікаційного. Якісне інформаційне забезпечення знижує рівень невизначеності в управлінні, підвищує точність оцінки ситуації та створює підґрунтя для прийняття більш обґрунтованих рішень.

Аналіз сучасних інформаційних систем і технологій у сфері ресторанного бізнесу показав, що цифрові інструменти є важливим елементом функціонування сучасного закладу харчування. Вони забезпечують

автоматизацію приймання замовлень, прискорення внутрішнього передавання інформації, підтримку цифрових каналів взаємодії з клієнтами, ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування аналітичної бази для контролю і планування. Установлено, що сучасні інформаційні системи в ресторанному бізнесі виконують щонайменше чотири функції: сервісну, операційну, облікову та комунікаційну. Від рівня їх використання залежить не лише технічна швидкість роботи закладу, а й загальна якість управлінських рішень, пов'язаних із сервісом, витратами, меню, персоналом і фінансовими результатами.

У ході дослідження нормативно-правового та методичного забезпечення інформаційних процесів встановлено, що організація інформаційного забезпечення в ресторанному бізнесі має здійснюватися відповідно до вимог законодавства України у сфері бухгалтерського обліку, податкового регулювання, захисту прав споживачів, охорони праці, безпечності харчових продуктів, санітарно-гігієнічних норм та захисту персональних даних. Це свідчить про те, що інформація в діяльності ресторану має не лише внутрішньоорганізаційне, а й правове значення. Її належна фіксація, зберігання, обробка та використання впливають на законність господарських операцій, коректність звітності, безпеку клієнтського обслуговування та стабільність функціонування підприємства загалом.

У процесі дослідження ресторану «Канапа» як об'єкта управління визначено, що заклад є багатофункціональною системою, у межах якої поєднуються сервісний, виробничий, постачальницький, фінансово-обліковий, маркетинговий та цифровий напрями діяльності. Ресторан функціонує як концептуальний заклад нової української кухні, що поєднує поточне обслуговування гостей, подієвий формат, цифрову взаємодію з клієнтами та підтримання брендової ідентичності. Така структура діяльності ускладнює управління і підвищує вимоги до координації між підрозділами, швидкості руху інформації та точності її використання в щоденній роботі.

Установлено, що для такого типу закладу якість управління безпосередньо залежить від рівня організації інформаційних потоків.

Оцінка інформаційних потоків і систем у процесі управління рестораном «Канапа» показала, що в закладі сформовано кілька взаємопов'язаних контурів інформаційного забезпечення: сервісний, операційний, обліковий і комунікаційний. До сильних сторін чинної системи належать використання цифрового каналу замовлень і доставки, наявність цифрового меню, а також застосування спеціалізованого бухгалтерського рішення SmartAccounting для облікового контуру. Разом із цим виявлено низку проблем: фрагментарність окремих інформаційних потоків, імовірність дублювання даних, залежність від ручного введення первинної інформації, а також неповну інтеграцію між сервісним, операційним і фінансовим контурами. Це дало змогу зробити висновок, що наявна система є функціонально достатньою для підтримки щоденної діяльності, але потребує вдосконалення з позиції узгодженості та цілісності.

Аналіз впливу інформаційного забезпечення на якість управлінських рішень засвідчив, що своєчасність, повнота, точність і узгодженість інформації безпосередньо визначають якість оперативних, фінансових, маркетингових, сервісних і стратегічних рішень у ресторані. На оперативному рівні інформація впливає на розподіл потоку замовлень, контроль стоп-листа, координацію між залом і кухнею, регулювання навантаження в пікові години. На фінансовому рівні – на контроль витрат, облік закупівель, аналіз виручки, рентабельності та податкових зобов'язань. На маркетинговому рівні – на коригування меню, оцінку попиту, вибір каналів комунікації та аналіз поведінки клієнтів. Установлено, що затримки в передаванні даних, їх неповнота або розрив між окремими інформаційними контурами знижують обґрунтованість управлінських рішень і погіршують керованість діяльності закладу.

У результаті обґрунтування шляхів оптимізації інформаційних потоків та управлінських процесів визначено, що для ресторану «Канапа»

першочерговими заходами є формалізація маршрутів руху інформації, усунення дублювання даних, нормування строків їх передавання, запровадження внутрішнього контролю якості інформації, узгодження дій між залом, кухнею, адміністрацією та бухгалтерією, а також закріплення відповідальності за окремі інформаційні блоки. Реалізація таких заходів дає змогу зменшити кількість інформаційних затримок, підвищити достовірність даних, скоротити число помилок у фіксації замовлень і господарських операцій, а також покращити координацію управлінських процедур. Отже, оптимізація інформаційних потоків розглядається як необхідна умова підвищення ефективності управління рестораном.

Узагальнення напрямів упровадження сучасних цифрових рішень у систему управління рестораном «Канапа» дало змогу встановити, що найбільш доцільними заходами є інтеграція сервісного та облікового контурів, створення єдиної управлінської панелі для адміністратора і керівника, автоматизація внутрішнього обміну даними, розвиток цифрової аналітики продажів і навантаження, а також розширення використання CRM-функцій для роботи з клієнтською інформацією та зворотним зв'язком. Очікуваний результат від упровадження таких рішень полягає у прискоренні прийняття управлінських рішень, підвищенні точності фінансового контролю, покращенні якості сервісу, підвищенні результативності роботи з меню та каналами продажу, а також зміцненні конкурентних позицій закладу. Це дає підстави стверджувати, що подальший розвиток системи управління рестораном має бути пов'язаний із поглибленням цифрової інтеграції та переходом від фрагментарного використання окремих сервісів до більш цілісного інформаційного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник. КПУ*. 2019. Випуск 3(14) URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf
2. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 3. С. 29–33. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/3_2017/8.pdf
3. Сусіденко В. Т., Підлипний Ю. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П. Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. (42). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1845>
4. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та після воєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. (8). С. 88-96. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/download/1407/1327>
5. Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. (2(12)). С. 68-78. URL: <http://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/download/120/106>
6. Корсак Р. Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні в умовах європейської інтеграції. *Development Service Industry Management*. 2025. (1). С. 227-233. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/317/324>
7. Гончар О. І., Бердичевський А. В. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг. *Вісник ЛТЕУ*. Економічні науки. 2024. (78). С. 22-27. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1615/1520/>

8. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №28. С.117-123. URL: http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_122_128
9. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С.136-141. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/205f726c-72b1-435b-9339-fa455faedb21/download>
10. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39 – 41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8
11. Андренко І.Б., Шестірко А.А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6> (дата звернення: 18.02.2026)
12. Ковешнікова Д., Басюк Д.І. Формування національних готельних мереж. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті: матеріали 84 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 23-24 квітня 2018 р. Київ: НУХТ, 2018. С. 490-491. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/4c29b926-c4ab-4794-8006-c3194e636c54>
13. Ільницька-Гикавчук Г. Сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 26-29. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4).
14. Безручко Л.С., Білоус С.В., Філь М.І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 18.02.2026)

15. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
16. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
17. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
18. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
19. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
20. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 р. № 4004-XII. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
21. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
22. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
23. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 803: Постанова КМУ від 29.07.2009 р. № 803. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026)

24. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.11.2006 р. № 1681: Постанова КМУ від 22.11.2006 р. № 1681. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
25. Наказ Міністерства економіки України від 12.10.2009 р. № 1111: Наказ Мінекономіки України від 12.10.2009 р. № 1111. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-09#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
26. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження вимог щодо розроблення, впровадження і застосування процедур систем управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)»: Наказ Мінагрополітики України від 01.10.2012 р. № 590. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
27. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами»: Наказ МОЗ України від 30.12.1997 р. № 373. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0038-98#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
28. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.2018 р. № 642: Постанова КМУ від 08.08.2018 р. № 642. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/642-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
29. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.1996 р. № 1006: Постанова КМУ від 05.08.1996 р. № 1006. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1006-96-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
30. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.05.2001 р. № 559: Постанова КМУ від 17.05.2001 р. № 559. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026)

31. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 р. № 1107: Постанова КМУ від 26.10.2011 р. № 1107. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1107-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
32. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Редакція станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 18.02.2026)
33. Канапа // GastroFamily : вебсайт. URL: <https://borysov.com.ua/taxonomy/term/3>(дата звернення: 18.02.2026).
34. ТОВ КАНАПА, код ЄДРПОУ 44870438// Opendatabot : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/44870438>(дата звернення: 18.02.2026).
35. ChoiceQR – онлайн QR меню для закладів// ChoiceQR : вебсайт. URL: <https://choiceqr.com/uk/>(дата звернення: 18.02.2026).

Таблиця А.1 – Основні інформаційні потоки ресторану «Канапа»

Вид інформації	Джерело	Одержувач	Призначення
Замовлення в залі	Гість, офіціант	Кухня, адміністратор	Організація приготування і подачі страв
Бронювання	Гість, телефон, онлайн-канал	Адміністрація	Планування завантаження залу
Онлайн-замовлення	Цифровий сервіс	Адміністратор, кухня	Обробка доставки і самовивозу
Дані про наявність страв	Кухня, склад	Зал, адміністратор	Оновлення меню і стоп-листа
Дані про закупівлі	Постачальники	Закупівлі, бухгалтерія	Контроль витрат і запасів
Дані про виручку	Продажі	Бухгалтерія, керівництво	Фінансовий аналіз

Таблиця А.2 – Інформаційні системи, що використовуються в діяльності ресторану «Канапа»

Назва системи / каналу	Функціональне призначення	Практичне значення
ChoiceQR	Онлайн-замовлення, доставка, самовивіз	Підтримка сервісного контуру
Цифрове меню	Ознайомлення гостей із пропозицією	Актуалізація інформації про страви
SmartAccounting	Бухгалтерський і податковий облік	Формування фінансового контуру
Соціальні мережі	Комунікація з клієнтами	Просування закладу і зворотний зв'язок

Таблиця А.3 – Виявлені проблеми інформаційного забезпечення ресторану «Канапа»

Проблема	Прояв	Можливий наслідок
Фрагментарність інформації	Дані надходять з різних каналів	Ускладнення координації
Дублювання даних	Повторне внесення інформації	Зростання кількості помилок

Затримки в передаванні	Несвоєчасне отримання даних підрозділами	Погіршення сервісу
Людський фактор	Помилки при первинному внесенні	Викривлення облікової інформації
Неповна інтеграція систем	Окреме існування сервісного і облікового контурів	Зниження якості управлінських рішень

Таблиця А.4 –Пропозиції щодо вдосконалення інформаційного забезпечення ресторану «Канапа»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Формалізація інформаційних потоків	Визначення маршрутів і строків передавання інформації	Підвищення керованості
Скорочення дублювання даних	Використання одного джерела для кожного типу інформації	Зменшення помилок
Посилення контролю якості даних	Перевірка своєчасності і правильності внесення	Підвищення достовірності
Інтеграція цифрових рішень	Узгодження сервісного і облікового контурів	Покращення якості рішень
Розвиток аналітики	Формування звітів для керівництва	Обґрунтованіше управління

Таблиця А.5 – Очікуваний вплив цифрових рішень на управління рестораном «Канапа»

Управлінський напрям	Очікуваний ефект
Оперативне управління	Швидше передавання і обробка замовлень
Фінансовий контроль	Точніший облік витрат, доходів і закупівель
Сервіс	Менше помилок у замовленнях і вища швидкість обслуговування
Маркетинг	Кращий аналіз попиту і поведінки клієнтів
Стратегічний розвиток	Обґрунтовані рішення щодо доставки, меню і цифровізації



Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця
Національний університет харчових технологій
Полтавський фаховий коледж підприємництва
і ресторанного бізнесу
Київський фаховий коледж туризму та готельного
господарства

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

II Всеукраїнська науково-практична
студентська конференція

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ ТА ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

12 березня 2026 року



Київ - 2026

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

ПАСЬКО Максим,

*здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»,
НУБіП України, м. Київ*

У сучасному світі ресторанний бізнес стикається з високими вимогами споживачів, жорсткою конкуренцією та необхідністю оптимізації робочих процесів. Актуальність впровадження інноваційних технологій в управління ресурсами проявляється у зниженні витрат, покращенні якості обслуговування та підвищенні стійкості бізнесу. Від традиційних методів управління поступово переходять до цифрових рішень, які пропонують не тільки ефективність, але і можливість аналізу даних для прийняття управлінських рішень. [3, с. 32].

З впровадженням автоматизованих систем управління ресторанні підприємства отримують можливість оптимізувати процеси обліку запасів, планування меню та підвищення якості обслуговування. На даний момент виділяють кілька ключових технологій, що застосовуються у ресторанному бізнесі. Автоматизація операцій – один із найбільш значущих трендів у ресторанній індустрії. Встановлення систем управління рестораном (POS систем) дозволяє знизити час, необхідний обслуговування клієнтів, прискорює процес замовлення і розрахунків, і навіть забезпечує точний облік запасів. Сучасні POS-системи інтегруються з іншими програмами, такими як управління запасами, бухгалтерія та CRM (Управління взаємовідносинами з клієнтами), що дозволяє уникнути помилок та оптимізувати робочі процеси. Наприклад, система може автоматично оновлювати інформацію про наявність продуктів, що допомагає уникнути дефіциту чи надлишку [2, с. 60].

Аналітика даних, яка базується на використанні великого обсягу даних або Big Data, стає важливим інструментом для ресторанного бізнесу. В умовах високої конкуренції та швидко мінливих споживчих уподобань, ресторани стикаються з необхідністю глибше зрозуміти своїх клієнтів та адаптувати свої пропозиції. У цьому контексті Big Data надає можливості для аналізу, передбачення та оптимізації, що зрештою призводить до підвищення задоволеності клієнтів та збільшення прибутку. Наприклад, ресторан може використовувати дані про попередні замовлення клієнтів для персоналізації їхнього досвіду. Платформи для управління клієнтськими даними (CRM) дозволяють аналізувати, які страви замовляються частіше, в який час та які пропозиції найпривабливіші. На основі аналізу ресторан може відправляти індивідуалізовані пропозиції через email або мобільний додаток, позиціонуючи страви, що рекомендуються в залежності від переваг клієнта.

Інтернет речі (IoT) є концепцією, при якій пристрої та технології з'єднані між собою в одній мережі, щоб обмінюватися даними та виконувати завдання без необхідності втручання людини. У ресторанному бізнесі IoT знаходить все більш

широку практику, особливо в управлінні обладнанням, контролі температур та моніторингу інших критично важливих параметрів у режимі реального часу. Це дозволяє підвищити ефективність, забезпечити безпеку продуктів та покращити якість обслуговування.

Системи, інтегровані з датчиками навантаження та стану обладнання, допомагають відстежувати енергоспоживання на кухні та в залах ресторану. Ці системи можуть сповіщати управління про зміни у споживанні, що дозволяє швидко виявляти несправності та знижувати витрати на електроенергію. Наприклад, розумне керування освітленням може автоматично регулювати яскравість залежно від часу доби та стану приміщення, дозволяючи оптимізувати витрати енергії [1, с. 131].

IoT пристрої можуть використовуватися для моніторингу запасів продуктів. Датчики на полицях в холодильниках і складах можуть відстежувати кількість інгредієнтів, що залишилися, і відправляти повідомлення при необхідності їх поповнення. Наприклад, система обліку запасів може автоматично генерувати замовлення на постачання, коли рівень певних продуктів досягає критичної позначки, мінімізуючи ризик дефіциту.

Мобільні програми та онлайн-сервіси – взаємодія з клієнтами, що дозволяє їм робити замовлення та здійснювати оплату через мобільні пристрої. Такі програми дозволяють швидко та зручно оформляти замовлення та здійснювати оплату. Інтуїтивно зрозумілі інтерфейси спрощують вибір меню та прискорюють процес оформлення замовлень. Наприклад, Starbucks пропонує привілеї своїм користувачам через свою програму, де вони можуть замовляти заздалегідь і оплачувати за допомогою вбудованої функції, скорочуючи час очікування в черзі.

Інноваційні технології в управлінні ресурсами ресторанного бізнесу відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, зниженні витрат та покращенні якості обслуговування. Їхнє впровадження дозволяє ресторанам не тільки відповідати сучасним стандартам, але також гарантувати безпеку та високу якість своїх продуктів. В умовах зростання конкуренції та змін у споживчих уподобаннях використання нових технологій стає необхідним для успішного функціонування ресторанів та забезпечення їх сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський Є. В. Основні сфери застосування інформаційних систем і технологій в туризмі. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм : наук. зб. 2020. Т.3. № 1. С. 128-136.
2. Крутляк Г.О. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства. Вісник Економіка та продовольча безпека України. 2018. Том 6. Вип. 3-4. С. 58-64.
3. Ткаченко А.М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2017. № 3 С. 29-33.

Науковий керівник: к. держ. упр., доцент Козловський Є.В.