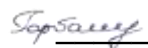


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

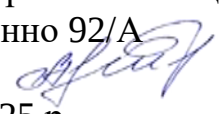
До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

 **М.О. Горбашевська**

«31» травня 2025 р.

**ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У
СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент»
Щербак Альони Сергіївни
Науковий керівник:
Мацука В.М. к.е.н., доцент
кафедри менеджменту та фінансів
Рецензент:
Боєнко Олена Юріївна, кандидат
економічних наук, доцент
Донецький національний
університет імені Василя Стуса,
завідувач кафедри маркетингу і
бізнес-аналітики (м.Вінниця)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92/А
Секретар ЕК 
«09 » червня 2025 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Щербак Альона Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему менеджменту організації

керівник роботи Мацука В.М, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16» лютого 2024 року №30

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: є розробка рекомендацій щодо організації та розвитку елементів мотивації в системі управління підприємством.

Об'єкт дослідження: процеси і моделі організації та розвитку елементів мотивації в системі управління підприємством.

Предмет дослідження: механізми розвитку елементів мотивації в системі управління підприємством.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність мотивації як функції менеджменту

1.2. Теорії мотивації в менеджменті

1.3. Особливості управління системою мотивації персоналу в банківській сфері

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОЩАДБАНК»

2.2. Аналіз управління персоналом банку

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу банку

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Напрями розвитку та зростання бізнесу АТ «ОЩАДБАНК»

3.2. Вдосконалення моделі управління АТ «ОЩАДБАНК»

3.3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу банку

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.24
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.24
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.24

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025- 19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025- 20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025- 15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025- 12.06.2025	

Студент


 (підпис)

Щербак А.С.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)

Мацука В.М.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	8
1.1. Сутність та класифікація інформаційних технологій	8
1.2. Роль і значення інформаційних систем у підтримці прийняття управлінських рішень в організації.....	13
1.3. Методичні та концептуальні підходи до формування інформаційних систем управління.....	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНУ «ГЛЕК», М. КИЇВ.....	24
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	24
2.2 Аналіз поточного стану застосування інформаційних технологій на підприємстві	32
2.3 Оцінка впливу інформаційних технологій на ключові показники діяльності ресторану «Глек», м. Київ	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНУ «ГЛЕК», М. КИЇВ.....	48
3.1. Побудова культури інновацій та адаптація персоналу підприємства до цифрових змін	48
3.2. Оптимізація системи менеджменту ресторану «Глек» через інтеграцію сучасних технологій.....	52
3.3 Проєкт удосконалення використання сучасних інформаційних технологій у системі менеджменту підприємства.....	58
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Останні кілька десятиліть характеризуються тенденціями до глобалізації та цифровізації. В таких умовах інформаційні технології стають ключовим інструментом забезпечення ефективного управління організаціями, адже сприяють підвищенню продуктивності, автоматизації бізнес-процесів, покращенню комунікації між підрозділами та оптимізації ресурсного забезпечення. Інтеграція цифрових рішень у систему менеджменту дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, що є критично важливим у висококонкурентних галузях, зокрема в сфері ресторанного бізнесу. Використання сучасних інформаційних систем забезпечує можливість якісного аналізу даних, підвищує точність прогнозування та покращує процес прийняття рішень на всіх рівнях управління.

У сфері ресторанного бізнесу застосування інформаційних технологій охоплює широкий спектр інноваційних рішень, серед яких можна виділити, наприклад, CRM- та ERP-системи, рішення на базі штучного інтелекту, аналітичні модулі та автоматизовані системи управління замовленнями. Ці та інші інструменти сприяють вдосконаленню бізнес-процесів, покращенню взаємодії з клієнтами, управлінню ресурсами та фінансовому плануванню. Однак, варто зауважити, що ефективність їхнього впровадження залежить від адаптації до конкретних умов функціонування підприємства. Важливим завданням є визначення найбільш доцільних рішень для автоматизації та аналіз їхнього впливу на ключові показники діяльності закладу.

Тема інтеграції інформаційних технологій у систему менеджменту підприємств активно розглядалася у наукових працях таких дослідників, як А.В. Баранов, М.О. Герасименко, І.В. Дробот, В.М. Захарченко, О.П. Клименко, Ю.О. Ковальчук, В.В. Литвиненко, С.М. Мельниченко, О.В. Микитюк, Т.О. Назаренко, Л.В. Павленко, В.Г. Савченко, О.М. Тарасенко, П.С. Федоренко та О.В. Яковенко. Їхні дослідження

зосереджувалися на питаннях автоматизації управлінських процесів, оптимізації бізнес-моделей за допомогою цифрових технологій та розробці ефективних підходів до використання інформаційних систем у корпоративному управлінні. Менше з тим, незважаючи на велику кількість досліджень даної тематики, постійне вдосконалення цифрових технологій стимулює появу нових підходів до використання ІТ в управлінні, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є розробка підходів до інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему менеджменту підприємства з урахуванням його організаційних та операційних особливостей.

Для досягнення цієї мети визначено такі **завдання**:

- Дослідити сутність та класифікацію інформаційних технологій у контексті менеджменту.
- Проаналізувати роль і значення інформаційних систем у підтримці прийняття управлінських рішень в організації.
- Обґрунтувати методичні та концептуальні підходи до формування інформаційних систем управління.
- Дати загальну характеристику діяльності ресторану «Глек» у м. Київ.
- Оцінити поточний стан застосування інформаційних технологій на підприємстві.
- Дослідити вплив інформаційних технологій на ключові показники діяльності ресторану.
- Визначити шляхи побудови культури інновацій та адаптації персоналу підприємства до цифрових змін.
- Запропонувати заходи щодо оптимізації системи менеджменту ресторану через інтеграцію сучасних технологій.
- Розробити проєкт удосконалення використання сучасних інформаційних технологій у системі менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління організацією в умовах впровадження цифрових технологій.

Предметом дослідження виступають методи та моделі інтеграції інформаційних технологій у систему менеджменту підприємства ресторанного бізнесу.

Методологічною основою дослідження є поєднання загальнонаукових і спеціалізованих методів, а саме аналізу, синтезу, індукції та дедукції, які дозволяють дослідити вплив цифрових технологій на управлінські процеси. Порівняльний метод дозволив охарактеризувати динаміку розвитку підприємства, а графічний метод – візуалізувати отримані результати.

Інформаційною базою роботи є широкий спектр джерел – наукові праці, що висвітлюють питання цифровізації управління, законодавчі та нормативні акти, що регулюють застосування інформаційних технологій у підприємницькій діяльності, звітність ресторану «Глек» тощо.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до інтеграції інформаційних технологій у систему менеджменту підприємства з урахуванням реальних бізнес-процесів та сучасних тенденцій цифровізації. У роботі запропоновано рекомендації для системної оцінки впливу інформаційних технологій на ефективність прийняття рішень.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління як дослідженим рестораном «Глек», так й іншими підприємствами ресторанного бізнесу. Запропоновані рекомендації дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати фінансовий контроль, покращити клієнтську взаємодію та підвищити рівень управлінської аналітики.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність та класифікація інформаційних технологій

Інформаційні технології (ІТ) відіграють вирішальну роль у сучасному світі, формуючи основу для ефективного функціонування організацій в умовах цифрової трансформації. Вони забезпечують інструменти для збирання, зберігання, обробки та передачі даних, що є ключовим аспектом управлінських процесів. У розрізі управлінської діяльності інформаційні технології сприяють оптимізації роботи підприємств, поліпшенню комунікації між структурними підрозділами та підтримці процесу прийняття рішень. Сьогодні, в умовах цифровізації більшості сфер ІТ інтегруються в усі сфери діяльності організацій, змінюючи традиційні підходи до управління та створюючи нові можливості для досягнення стратегічних цілей.

Як вказує К. Юдкова, інформаційні технології – це інтегрована система методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, організованих у технологічний ланцюжок. Ця система спрямована на забезпечення збору, зберігання, обробки, виведення та поширення інформації, що сприяє зменшенню трудомісткості процесів роботи з інформаційними ресурсами, а також підвищує їх надійність і оперативність [1, с. 64].

Т. Білоусько вказує, що інформаційні технології представляють собою комплекс методів і програмно-технічних засобів, які інтегровані в єдиний технологічний ланцюг, що дозволяє здійснювати збір, обробку, зберігання, розподіл та відображення інформації. Основна мета їх використання полягає у зниженні трудомісткості процесів роботи з інформаційними ресурсами, а також підвищенні їх надійності та оперативності. Метою інформаційних технологій є трансформація інформаційних ресурсів у високоякісний інформаційний продукт, який відповідає потребам користувачів. Для досягнення цієї мети застосовуються різноманітні засоби, включаючи

математичні методи і моделі для розв'язання задач, алгоритми обробки даних, інструменти моделювання бізнес-процесів, засоби проєктування інформаційних систем та програмного забезпечення, а також програмні продукти і різні інформаційні ресурси [2, с. 2].

У вітчизняній науковій літературі автори при розгляді понять «інформаційні технології» та «комп'ютерні технології» часто акцентують увагу на їх схожості або відмінностях. Водночас іноді ці терміни визначаються ізольовано, без взаємного зіставлення. У сучасному контексті все частіше інформаційні технології ототожнюються з комп'ютерними технологіями, що звужує трактування цього поняття.

Згідно з визначенням ЮНЕСКО, інформаційна технологія – це комплекс наукових, технологічних і інженерних дисциплін, які досліджують ефективні методи організації праці в процесі обробки та зберігання інформації, враховуючи обчислювальну техніку, методи взаємодії з людьми та виробничим обладнанням, а також пов'язані соціальні, економічні й культурні аспекти [3]. Як бачимо, це визначення охоплює широкий спектр взаємозв'язків між інформаційними технологіями та суспільним життям.

Інші дослідники, як, наприклад, Г. Поппель, розглядають інформаційні технології як застосування обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збирання, передачі, зберігання та обробки інформації в усіх сферах життя [4, с. 25]. Водночас деякі визначення зовсім не пов'язують інформаційні технології з комп'ютерами, розглядаючи їх як сукупність засобів для виконання різноманітних операцій з обробки інформації у всіх аспектах людської діяльності [5, с. 44].

У національному законодавстві України, зокрема у ч. 8 ст. 5 Закону "Про Національну програму інформатизації", цифрова технологія визначається як організована система інформаційних процесів, яка передбачає застосування комп'ютерної та іншої електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та інших засобів для забезпечення швидкої обробки даних, ефективного пошуку інформації, її розосередження та доступу незалежно від

місця розташування [6]. У міжнародній практиці, відповідно до стандарту ISO/IEC 38500:2015, інформаційні технології охоплюють ресурси, необхідні для збору, обробки, зберігання й розповсюдження інформації, включаючи комунікаційні технології [7].

Як бачимо, усі визначення підкреслюють ключову сутність інформаційних технологій – забезпечення ефективної взаємодії з інформацією. На нашу думку, найбільш доречним є наступне визначення: інформаційні технології – це інтегрована система методів, програмно-технічних засобів, обчислювальної техніки та комунікаційних технологій, організована в єдиний технологічний ланцюг для забезпечення збору, зберігання, обробки, передачі, розповсюдження та відображення інформації. Основною метою використання інформаційних технологій є трансформація інформаційних ресурсів у якісний інформаційний продукт, яка досягається завдяки застосуванню сучасних математичних методів, алгоритмів обробки даних, засобів моделювання бізнес-процесів, інструментів проєктування інформаційних систем та програмного забезпечення.

Класифікація інформаційних технологій є важливим елементом їхнього наукового аналізу, оскільки вона дозволяє структурувати різноманіття систем, засобів та методів, що використовуються для обробки інформації. При цьому, як не існує одного, загальноприйнятого визначення інформаційних технологій, так само наразі немає і єдиної їх класифікації. Різні дослідники пропонують різні класифікаційні ознаки, що зумовлює існування кількох десятків різних класифікацій. Поділ інформаційних технологій на певні категорії базується на їх функціональних характеристиках, масштабах застосування, технічних можливостях, програмному наповненню тощо [8, с. 1016].

Наприклад, А. Аль-Джамалі та О. Мацків пропонують наступну класифікацію (рис. 1.1). Дана класифікація відображає багатогранність їхньої структури та функціональності, дозволяючи чітко визначити сфери застосування та основні напрямки розвитку. Автоматизовані інформаційні

системи та мережі забезпечують інтеграцію методів і засобів для збирання, зберігання, обробки й поширення інформації, що є критично важливим у сучасному суспільстві, орієнтованому на знання. Технічні засоби формують базу для апаратного забезпечення, сприяючи автоматизації процесів і підвищенню їхньої ефективності, а програмні засоби, у свою чергу, забезпечують функціональність і гнучкість систем за рахунок реалізації операційних і прикладних рішень. Лінгвістичні засоби доповнюють цей процес шляхом стандартизації й організації даних, що сприяє їхньому впорядкуванню та зручності використання.

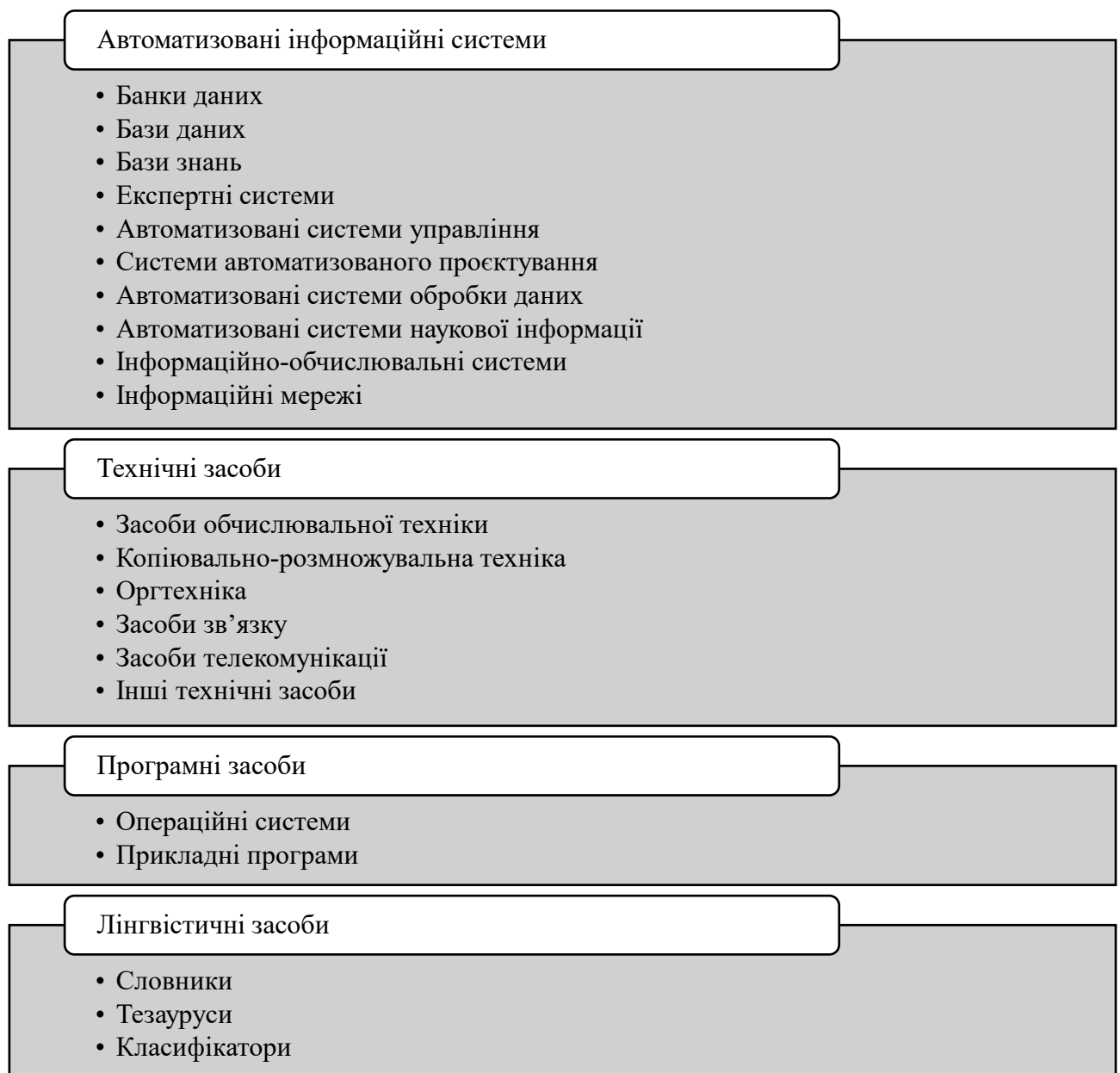


Рис. 1.1. Класифікація інформаційних технологій [9, с. 50-51]

Загалом у науковій літературі виділяють декілька основних підходів, кожен з яких пропонує власну систему критеріїв для поділу інформаційних технологій на категорії. Функціональний підхід до класифікації базується на аналізі тих функцій, які виконують інформаційні технології у процесі обробки даних та управління організацією та є особливо корисним для організацій, які прагнуть оптимізувати окремі аспекти своєї діяльності, застосовуючи вузькоспеціалізовані ІТ-інструменти. Технічний підхід розглядає інформаційні технології через призму їхньої технічної реалізації, тобто зосереджується на аналізі апаратного, програмного та мережевого забезпечення, і дозволяє оцінити технічні можливості підприємства та визначити потреби в модернізації його інфраструктури. Системний підхід ґрунтується на аналізі інформаційних технологій як частини єдиної системи, що інтегрує різноманітні компоненти для досягнення стратегічних цілей організації і є ключовим для побудови інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують цілісність та ефективність управління. Проблемно-орієнтований підхід зосереджується на аналізі того, як інформаційні технології вирішують конкретні управлінські проблеми і підвищує практичну значущість інформаційних технологій у розрізі конкретної організації.

Отже, інформаційні технології є комплексом інструментів і методів, які забезпечують ефективну взаємодію з інформацією у процесі збирання, обробки, зберігання, передачі й поширення даних. Їхня основна мета полягає у трансформації інформаційних ресурсів у якісний інформаційний продукт, що відповідає потребам користувачів. Класифікація інформаційних технологій, попри різноманіття підходів, дозволяє структурувати їх за функціональними, технічними та системними характеристиками. У сучасних умовах інформаційні технології стають невід'ємною складовою управління організаціями, забезпечуючи можливості для оптимізації процесів, покращення комунікації та прийняття рішень.

1.2. Роль і значення інформаційних систем у підтримці прийняття управлінських рішень в організації

Розглянувши сутність та класифікацію інформаційних технологій, можна зробити висновок, що вони є основою для створення інформаційних систем, які забезпечують ефективну організацію процесів управління. Інформаційні технології виступають інструментом, через який функціонують інформаційні системи, дозволяючи підприємствам отримувати, обробляти та аналізувати дані. Водночас інформаційні системи є ширшим поняттям, адже вони охоплюють не лише технічну, але й управлінську складову, об'єднуючи ресурси, методи і людей для досягнення організаційних цілей.

Поняття інформаційної системи як окремого терміну в українському законодавстві наразі відсутнє. Натомість, у Законі України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" наведено кілька похідних визначень, що стосуються типів систем. Зокрема, інформаційна (автоматизована) система розглядається як організаційно-технічна система, у якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів. Інший термін – інформаційно-телекомунікаційна система – трактується як сукупність інформаційних і телекомунікаційних систем, які взаємодіють у процесі обробки інформації як єдине ціле [10].

Як бачимо, інформаційна система українським законодавством розглядається як середовище, де впроваджено автоматизовану обробку інформації. При цьому варто зазначити, що автоматизовані інформаційні системи є лише одним із різновидів інформаційних систем, класифікованих за рівнем автоматизації. У ширшому розумінні, інформаційні системи об'єднують будь-яку існуючу інформацію, а її обробка може виконуватися як безпосередньо людиною, так і з використанням комп'ютерів або інших технічних засобів.

Інформаційні системи виконують важливу функцію прискорення обробки даних первинних документів, автоматизації господарських операцій,

а також формування фінансової та іншої звітності. Поняття інформаційної системи охоплює взаємопов'язану сукупність концепцій, методів, технологій, технічних і програмних засобів, які спрямовані на автоматизацію процесів збору, реєстрації, обробки, зберігання та передачі інформації користувачу для досягнення поставлених цілей [11, с. 2].

Згідно з дослідженням С. Ромашка, сутність інформаційної системи можна розглядати за трьома основними напрямками: технічним, діловим і семантичним. З технічного погляду, це набір взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують збір, зберігання, обробку та розподіл інформації з метою підтримки управління організацією та прийняття управлінських рішень. З ділового погляду, інформаційна система є комплексом апаратно-програмних і технологічних засобів, методів і процедур, які разом із персоналом забезпечують підготовку та прийняття рішень. З семантичного погляду, це сукупність взаємозалежних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, які відбуваються в ньому, опрацьованих за заданим алгоритмом [12, с. 6–7].

Основною метою інформаційної системи є підготовка та надання необхідної інформації для ефективного управління ресурсами підприємства чи організації. Вона також створює інформаційне та технічне середовище для підтримки управлінських функцій суб'єкта господарювання. Серед основних завдань інформаційної системи виділяють збір інформації з різних джерел, її реєстрацію, обробку та передачу. Важливою функцією є розподіл інформації між фахівцями, керівниками, підрозділами та окремими виконавцями відповідно до їх посадових обов'язків. Це забезпечує координацію дій в організації та підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях [11, с. 3].

Загальноприйнятої класифікації інформаційних систем на даний час не існує, тому в даній роботі будемо спиратись на класифікацію, яку запропонували К. Юдкова та Г. Чернишина (рис. 1.2).

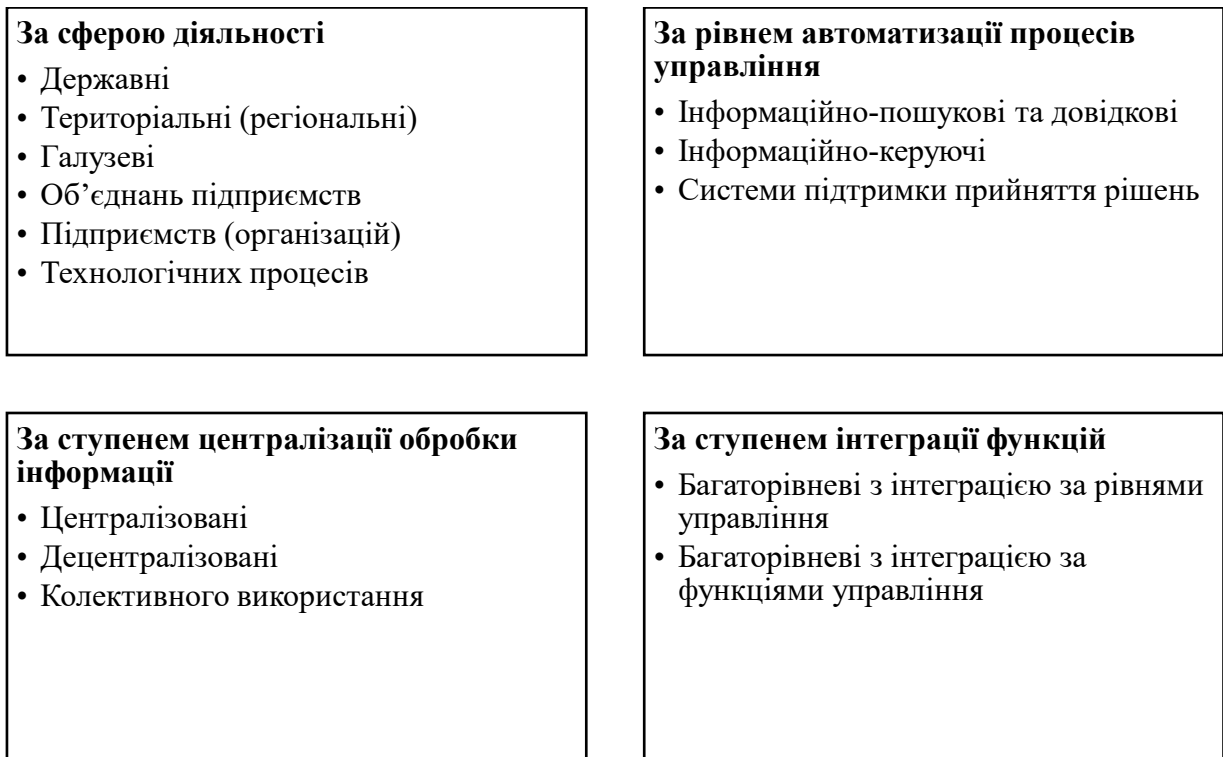


Рис. 1.2. Класифікація інформаційних систем [13, с. 94]

Ключову роль на сучасних підприємствах відіграють інформаційні системи управління (ІСУ), які забезпечують інтеграцію технологій, людей та процесів для ефективного управління організацією. ІСУ – це складні комплекси, що поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення, бази даних і методи обробки інформації, створені для підтримки управлінських процесів. Інформаційна система управління покликана вирішувати завдання стратегічного і тактичного планування, оперативного управління, обліку і контролю [14, с. 4]. Головна їх мета полягає в тому, щоб забезпечити керівників актуальною та точною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки таким системам можна не лише автоматизувати рутинні завдання, але й отримати стратегічні переваги, сприяючи гнучкості та адаптивності підприємства в умовах динамічного середовища.

Однією з ключових особливостей інформаційних систем управління є їх здатність об'єднувати всі рівні та функціональні сфери організації. Вони надають можливість забезпечувати взаємодію між різними підрозділами

підприємства, такими як фінанси, маркетинг, виробництво та логістика. Це досягається завдяки використанню єдиної інформаційної платформи, яка дозволяє зберігати та обробляти дані у централізованій системі. Таким чином, керівники отримують доступ до узгодженої інформації в режимі реального часу, що сприяє підвищенню ефективності комунікації, планування і контролю [15, с. 173]. ІСУ також дозволяють уникати дублювання даних і знижують імовірність помилок, пов'язаних із несинхронізованими інформаційними потоками.

Інформаційні системи відіграють ключову роль у підтримці прийняття управлінських рішень в організації, адже вони забезпечують доступ до актуальної, структурованої та достовірної економічної та управлінської інформації. Як вказує В. Осталецький, економічна інформація характеризує виробничі відносини та функціонування економічної системи, охоплюючи процеси планування, обліку, контролю та регулювання. Вона має піддаватись фіксації, передачі, обробці та зберіганню, циркулюючи всередині економічної системи підприємства. Це можуть бути дані про виробничі процеси, матеріальні ресурси, фінансові й організаційні аспекти. Управлінська інформація включає економічну та містить відомості про розподіл, обмін і споживання ресурсів, забезпечуючи управлінські процеси. Вона охоплює економічні, технологічні, соціальні, юридичні та демографічні аспекти [16, с. 3-4].

Сьогодні, в умовах постійного зростання обсягів даних та збільшення складності бізнес-процесів управлінці потребують ефективних інструментів для аналізу, обробки та інтерпретації даних. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати ці процеси, що значно скорочує час на прийняття рішень та підвищує їх якість, а також сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із людськими помилками, адже вони забезпечують точність та надійність даних, необхідних для управлінської діяльності. Варто відзначити і їх здатність інтегрувати дані з різних джерел та забезпечувати комплексний підхід до аналізу інформації. Це особливо важливо для великих організацій, де обсяг та

різноманітність інформації ускладнюють процеси управління. Інформаційні системи дозволяють централізувати всі дані в єдиній платформі, яка доступна для всіх рівнів управління. Таким чином, керівники можуть отримувати узгоджену інформацію в режимі реального часу, що сприяє прийняттю оперативних і стратегічних рішень. Сучасні системи управління даними можуть надавати різноманітні звіти та аналітичні моделі, що дозволяє прогнозувати можливі результати й розробляти ефективні стратегії розвитку. Організації, які ефективно використовують дані, можуть отримати конкурентні переваги за рахунок швидшого реагування на зміни на ринку [17, с. 36].

Якщо управлінець володіє навичками взаємодії з такими системами, то їх вміле застосування також забезпечує інструменти для прогнозування та моделювання різних сценаріїв розвитку підприємства. Завдяки використанню сучасних аналітичних модулів – систем бізнес-аналітики тощо, – керівники можуть аналізувати великі масиви даних і виявляти закономірності, що сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень [18, с. 859]. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, вчасно реагувати на виклики ринку та ідентифікувати нові можливості для розвитку. Як наслідок, інформаційні системи стають важливим інструментом забезпечення ефективності управлінської діяльності та створення конкурентних переваг.

Отже, інформаційні системи об'єднують технічні, програмні, інформаційні та людські ресурси в єдину платформу, що дозволяє централізувати дані, автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність аналітики та оперативність реагування. Завдяки інтеграції різноманітних джерел інформації та використанню сучасних технологій аналітики, інформаційні системи сприяють покращенню планування, контролю та прогнозування. Ефективне використання інформаційних систем дозволяє підприємствам скорочувати час на обробку даних, мінімізувати ризики, пов'язані з людськими помилками, та адаптуватися до змін зовнішнього

середовища. Це забезпечує конкурентні переваги, дозволяючи організаціям приймати більш обґрунтовані рішення, виявляти нові можливості для розвитку та підвищувати свою гнучкість у динамічному ринковому середовищі. Таким чином, інформаційні системи є ключовим інструментом у досягненні стратегічних цілей і забезпеченні довгострокового успіху організації.

1.3. Методичні та концептуальні підходи до формування інформаційних систем управління

Розвиток сучасних інформаційних систем управління вимагає не лише впровадження технологічних рішень, але й розробки методичних та концептуальних підходів до їхнього формування. Ефективність інформаційної системи залежить від того, наскільки її структура та функції відповідають потребам організації, а також наскільки вона враховує специфіку її діяльності. Залежно від потреб та особливостей підприємства, ІСУ набувають того чи іншого вигляду.

Особливістю інформаційних систем управління є їх багаторівневність (рис. 1.3), яка забезпечує функціонування як на операційному, так і на стратегічному рівні. Завдяки такій структурі ІСУ дозволяють поєднувати дані, отримані з різних джерел, і забезпечувати координацію між підрозділами підприємства. Це дозволяє керівникам отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, що сприяє прийняттю своєчасних і обґрунтованих рішень. Водночас, інформаційні системи управління адаптуються до змін в організаційній структурі та масштабах діяльності підприємства, забезпечуючи їхню гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів. Таким чином, ці системи інтегрують різноманітні функції, як-от планування, контроль, прогнозування та аналіз, що значно підвищує загальну ефективність управління.

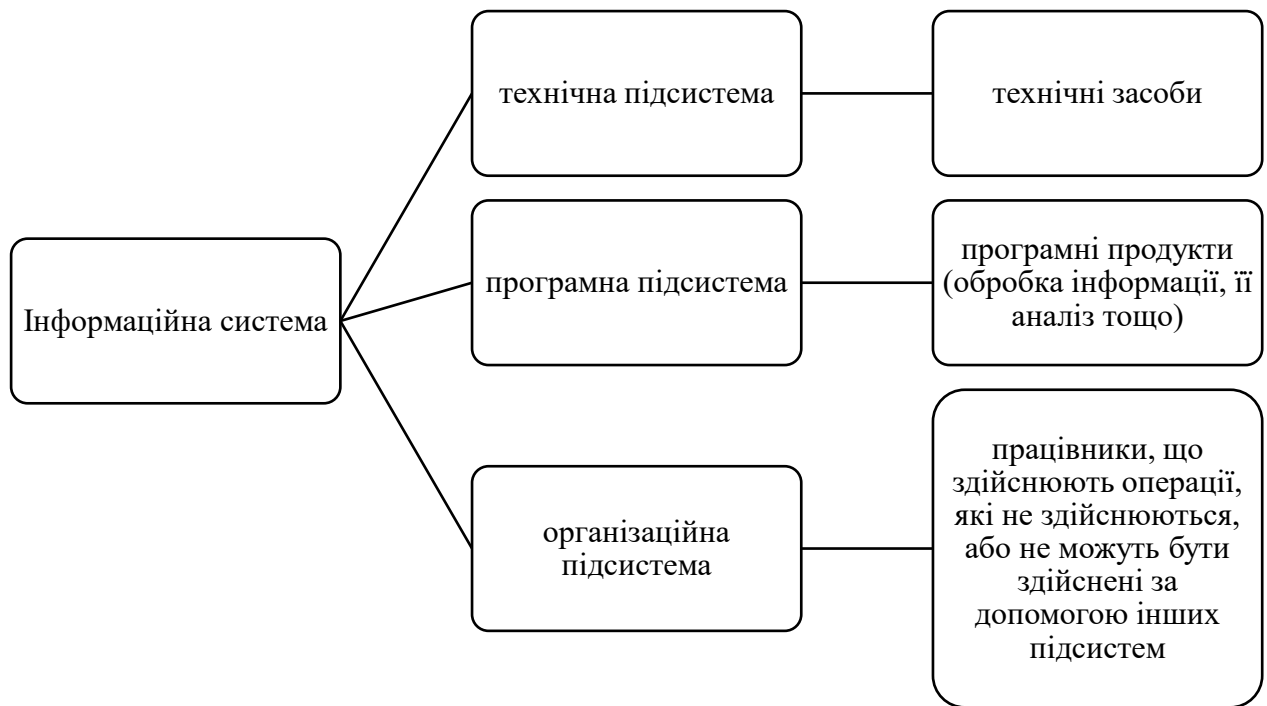


Рис. 1.3. Структура інформаційної системи управління

Джерело: складено автором на основі [19, с. 348]

Інформація, яка зберігається в організації, зазвичай розподілена між різними підсистемами та носіями, причому це можуть бути як електронні дані, так і паперові документи. Уся ця інформація формує інформаційний простір організації. Поняття «єдиний інформаційний простір» використовується для позначення єдиної загальної системи, яка забезпечує представлення, зберігання та доступ до інформації таким чином, що дозволяє отримувати необхідні дані за запитом у різних комбінаціях та зрізах [20, с. 179]. Однак створення єдиного інформаційного простору в умовах існування численних інформаційних систем та форм подання інформації є складним, ресурсомістким і високовартісним процесом. Першим кроком у реалізації такого проєкту є визначення, які саме види інформації мають бути інтегровані в цей простір, а які можуть залишатися в межах автономних інформаційних систем. Таке рішення є ключовим для оптимізації витрат і забезпечення ефективності системи.

Часто спеціалізовані інформаційні системи, такі як правові бази даних, залишаються автономними, тоді як паперові архіви не включаються до єдиного інформаційного простору. Натомість до цього простору інтегрують лише ті системи, які забезпечують доступ до всебічної інформації про внутрішнє середовище організації, необхідної для аналізу діяльності та прийняття управлінських рішень. Зазвичай це облікові системи, хоча в окремих випадках додаються системи електронного документообігу (системи спільної роботи з документами) або CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Процес об'єднання різних інформаційних систем у єдиний інформаційний простір є складним як із методологічної, так і з технічної точки зору [21, с. 123]. Успішна реалізація вимагає ретельного аналізу всіх аспектів функціонування системи, включаючи питання інтеграції облікових систем, які забезпечують повноту та точність інформації. При цьому кожен етап побудови системи має враховувати специфіку організаційних процесів, структуру даних та вимоги до їх аналізу. Формування ІСУ розпочинається з визначення її функціональних вимог – попереднього аналізу бізнес-процесів, які мають бути автоматизовані, та визначення ключових даних, що необхідні для прийняття управлінських рішень. На основі цього створюється архітектура системи, яка охоплює всі рівні організації, забезпечуючи їх взаємозв'язок і функціональну узгодженість.

Хоча єдина інформаційна система управління і є бажаною для багатьох підприємств, на практиці вона найчастіше функціонує у вигляді кількох підсистем, кожна з яких виконує певну функцію в управлінському процесі. Типовими підсистемами є облікова, аналітична, планувальна, контрольна та комунікаційна [22, с. 703]. Облікова підсистема автоматизує процеси збору, реєстрації та обробки даних про господарську діяльність підприємства. Аналітична підсистема використовує ці дані для проведення аналізу ефективності діяльності, виявлення ризиків і визначення тенденцій. Планувальна підсистема забезпечує інструменти для прогнозування розвитку

підприємства, створення стратегічних і тактичних планів. Контрольна підсистема виконує функції моніторингу виконання поставлених завдань, а комунікаційна підсистема сприяє ефективній взаємодії між різними підрозділами через централізовані платформи обміну інформацією.

Нині формування цих підсистем вимагає інтеграції сучасних інформаційних технологій – систем управління базами даних, бізнес-аналітики, ERP-систем, а також хмарних технологій (табл. 1.1). Кожна підсистема повинна базуватися на стандартизованих методах обробки даних, щоб забезпечити їхню узгодженість і доступність для всіх рівнів управління. Крім того, важливою умовою є адаптивність ІСУ, що дозволяє їй відповідати змінам у бізнес-середовищі та масштабах діяльності підприємства. Такий підхід до формування інформаційної системи управління забезпечує її гнучкість, надійність і ефективність, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.1

Сучасні інформаційні технології в системі управління

Технологія	Опис та призначення	Приклади використання
1	2	3
Системи управління базами даних (СУБД)	Забезпечують збереження, організацію та обробку великих обсягів даних для підтримки операційних та аналітичних процесів.	Oracle Database, Microsoft SQL Server, MySQL
ERP-системи	Інтегровані системи управління ресурсами організації, що охоплюють фінанси, виробництво, логістику, HR тощо.	SAP ERP, Microsoft Dynamics 365, Oracle NetSuite
CRM-системи	Системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів.	Salesforce, Zoho CRM, HubSpot CRM
Бізнес-аналітика (BI)	Інструменти для аналізу даних, створення звітів і прогнозів, що сприяють прийняттю стратегічних рішень.	Power BI, Tableau, QlikView
Хмарні технології	Забезпечують доступ до обчислювальних ресурсів і даних через Інтернет, що сприяє гнучкості та мобільності управління.	Amazon Web Services (AWS), Google Cloud, Microsoft Azure
Big Data	Технології для роботи з великими обсягами даних, які важко обробляти традиційними методами.	Hadoop, Apache Spark

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Системи штучного інтелекту	Автоматизація процесів прийняття рішень, аналіз даних та передбачення сценаріїв.	IBM Watson, OpenAI, Google AI
Хмарні платформи для комунікацій	Інструменти для спрощення внутрішньої та зовнішньої комунікації, підтримки командної роботи.	Microsoft Teams, Slack, Zoom
Системи кібербезпеки	Інструменти для захисту даних та інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу або атак.	Firewalls, антивіруси, SIEM-системи

Джерело: складено автором на основі [23; 24; 25]

Отже, формування інформаційних систем управління базується на інтеграції сучасних інформаційних технологій, адаптації їх до специфіки діяльності підприємства та забезпеченні їхньої гнучкості для реагування на зміни бізнес-середовища. Необхідними складовими цього процесу є чітке визначення функціональних вимог, проектування структури системи, інтеграція підсистем (таких як облікова, аналітична, планувальна, контрольна та комунікаційна) та використання інноваційних технологій, таких як ERP, CRM, хмарні технології та Big Data. Успішне формування ІСУ забезпечує централізацію даних, їхню узгодженість, доступність та інтеграцію між підрозділами, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, ефективно використовувати ресурси та оптимізувати управлінські процеси. Використання інструментів бізнес-аналітики та штучного інтелекту додає додаткові можливості для прогнозування, аналізу та моделювання сценаріїв розвитку.

Висновки до розділу 1

Інформаційні технології є інтегрованою системою методів, програмно-технічних засобів і комунікаційних технологій, спрямованих на збирання, обробку, зберігання та передавання інформації. Визначення різних авторів підкреслюють важливість їхньої ролі у зниженні трудомісткості операцій,

підвищенні надійності та своєчасності доступу до даних. Поділ на функціональний, технічний, системний та проблемно-орієнтований підходи дає змогу структурувати ІТ за критеріями застосування й технічної реалізації, а також адаптувати їх до конкретних управлінських завдань. Незалежно від варіантів трактувань, інформаційні технології в сучасному управлінні стають ключовим ресурсом для оптимізації процесів, покращення комунікацій та підтримки прийняття стратегічних рішень.

Інформаційні системи є критично важливою основою для підтримки прийняття управлінських рішень, оскільки вони забезпечують централізацію даних з різноманітних джерел, автоматизацію рутинних операцій і підвищення точності аналітики. Завдяки інтеграції апаратних і програмних модулів, аналітичних інструментів та комунікаційних механізмів, вони сприяють своєчасному формуванню звітів та прогнозних моделей, мінімізуючи ризики помилок і затримок. Інформаційні системи управління дозволяють координувати діяльність підрозділів на стратегічному та оперативному рівнях, підвищуючи гнучкість організації в умовах динамічного середовища. Вони також створюють умови для адаптивного планування, оперативного контролю і моделювання сценаріїв розвитку, що в результаті забезпечує конкурентні переваги та довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Формування інформаційних систем управління базується на інтегрованому підході, що поєднує системний аналіз, моделювання бізнес-процесів та архітектурне проектування з управлінням проектами. Спершу проводять аналіз функціональних вимог, визначають ключові процеси, дані і ролі користувачів, після чого розробляють багаторівневу архітектуру з урахуванням операційного, аналітичного та стратегічного рівнів. Для інтеграції підсистем використовують стандартизовані інтерфейси й сервіси обміну даними, а також впроваджують модель управління даними й безпекові політики для забезпечення цілісності та доступності інформації. Навчання персоналу та системний супровід гарантують адаптивність і ефективність ІСУ.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНУ «ГЛЕК», М. КИЇВ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Ресторан «Глек», що працює під управлінням фізичної особи-підприємця Степового Олександра Георгійовича, розташований у Києві за адресою: вулиця Велика Житомирська, 6/11 [26]. Завдяки своєму місцезнаходженню у центральній частині міста, заклад має зручний доступ як для місцевих жителів, так і для туристів. Розташування ресторану сприяє його популярності та дозволяє взаємодіяти з різними соціальними та культурними групами. Заснований у 2020 році, «Глек» позиціонується як ресторан сучасної київської кухні, що орієнтується на використання сезонних та локальних продуктів, пропонуючи різноманітні страви, здатні задовольнити смаки своїх гостей.

Концепція ресторану спрямована на відродження та сучасну інтерпретацію традицій української кухні, що гармонійно поєднується з сучасними кулінарними тенденціями. У меню закладу представлені страви, створені з використанням високоякісних локальних інгредієнтів, що підкреслюють їхню натуральність. Сезонний підхід до складання меню дозволяє не лише зберігати свіжість і поживність продуктів, але й підтримувати унікальний стиль закладу, який виділяє його серед конкурентів. Особливу увагу приділено гастрономічним відкриттям і фудпейрінгу з вином та іншими напоями [27].

Заклад пропонує ранкове меню з 8:00 до 12:00, у якому можна скуштувати такі страви, як горіховий рисовий пудинг, яєчна каша або хліб із змащанками. Серед основних страв у меню ресторану представлені котлета по-київськи, вершковий кролик, парові вареники, запечений баклажан, літній борщ із пампушкою з м'ясом, салат із рапанів та печінковий торт [28]. Барна карта ресторану включає настоянки власного приготування, коктейлі та інші

міцні алкогольні напої, такі як горілка, джин і текіла. Серед безалкогольних напоїв представлені лимонади трьох видів, фреші, чай і кава. Винна карта пропонує вина з України, Італії, Франції, Іспанії, Нової Зеландії, США та Грузії. У закладі також працює власна пекарня, яка спеціалізується на випічці свіжих хлібобулочних виробів і розкішних десертів, що дозволяє гостям насолодитися високоякісною продукцією власного виробництва.

Основними завданнями підприємства є забезпечення виробництва продукції найвищої якості, збереження традиційних рецептів із використанням сучасних технологій, а також створення унікальної атмосфери для клієнтів, які відвідують заклад. Уся фінансова діяльність підприємства ведеться відповідно до вимог чинного законодавства України. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку, достовірність фінансової звітності, подання щорічних звітів та інших фінансових документів покладається на директора підприємства. Основна мета створення підприємства полягає у здійсненні господарської та комерційної діяльності для досягнення інтересів засновника та отримання прибутку. При цьому діяльність підприємства зосереджується на обслуговуванні клієнтів у сфері ресторанних послуг.

Ефективне управління рестораном передбачає належну організацію менеджменту, яка включає формування організаційної культури, оптимізацію структури та управління поведінкою персоналу. Значну увагу приділено створенню сприятливої та продуктивної робочої атмосфери, що сприяє залученню й утриманню кваліфікованих співробітників. Процеси моделювання організаційної поведінки охоплюють аналіз лідерства, мотивації, комунікації та управління конфліктними ситуаціями. Управлінська структура ресторану охоплює посади директора, менеджера, головного бармена та кухарів, які забезпечують скоординовану роботу ресторанного бізнесу (рис. 2.1).

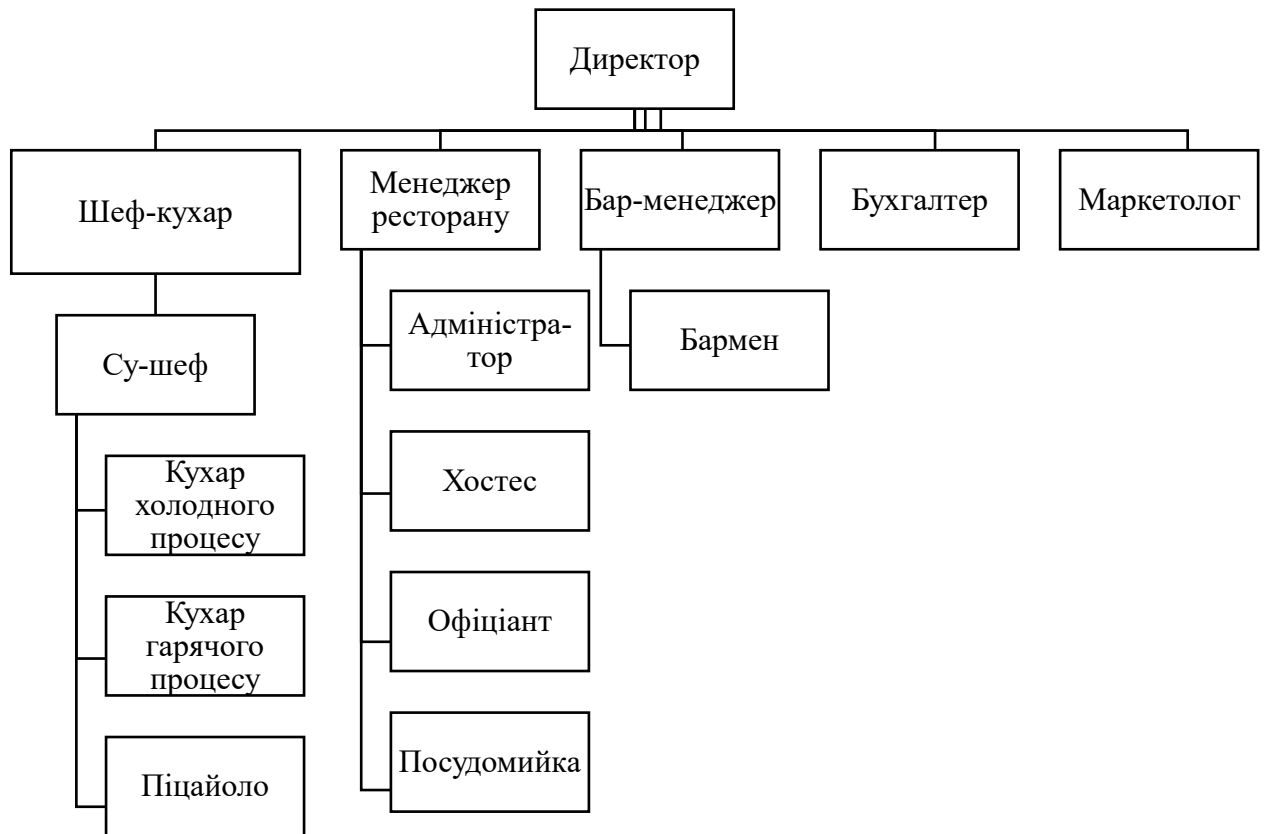


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Глек»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура ресторану представлена лінійно-функціональною моделлю, що дозволяє розподілити обов'язки між різними групами персоналу для забезпечення ефективної діяльності. Очолює організацію директор, який здійснює загальне керівництво всіма підрозділами, включаючи кухарський, ресторанний, барний, бухгалтерський та маркетинговий напрями. Шеф-кухар відповідає за кухарський напрямок, у якому працюють су-шеф та фахівці з гарячого, холодного приготування та піцайоло. Цей підхід дозволяє оптимізувати процес приготування страв і забезпечити їхню високу якість. Менеджер ресторану координує ресторанний напрямок, до якого належать адміністратор, хостес, офіціанти та посудомийники, спрямовані на надання високоякісного обслуговування клієнтів. Барний напрямок перебуває під керівництвом бар-менеджера, тоді як бухгалтер і маркетолог забезпечують фінансову стабільність і розвиток клієнтської бази. Впроваджена структура управління сприяє забезпеченню

високого рівня послуг завдяки чіткому розподілу функцій серед персоналу, хоч і не забезпечує достатній рівень комунікації між підрозділами.

Розподіл функцій у ресторані побудовано на чіткій управлінській структурі, яка сприяє забезпеченню ефективності роботи кожного підрозділу та підтримці високих стандартів обслуговування відвідувачів. Шеф-кухар займає центральне місце у кулінарному напрямку, координуючи діяльність сушефа, кухарів гарячого та холодного процесів, а також піцайоло. Його обов'язки включають розробку меню, встановлення стандартів якості страв і контроль за їх виконанням. Кухарі холодного процесу спеціалізуються на приготуванні салатів, закусок і холодних страв, тоді як кухарі гарячого процесу відповідають за створення гарячих страв і гарнірів. Піцайоло, у свою чергу, забезпечує високу якість та своєчасне приготування піци.

Менеджер ресторану виконує функції загального управління адміністративними та операційними процесами. Під його керівництвом працюють адміністратор, хостес, офіціанти та посудомийки. Адміністратор займається організацією прийому гостей і контролем за резерваціями, хостес зустрічає клієнтів і допомагає у виборі місць, офіціанти забезпечують високоякісне обслуговування, а посудомийки відповідають за чистоту посуду. Бар-менеджер керує барним напрямком, координуючи роботу барменів, а також контролюючи якість і відповідність стандартам приготування напоїв і коктейлів. Бухгалтер виконує функції фінансового обліку, готуючи звіти, аналізуючи доходи й витрати, а також здійснюючи розрахунок заробітної плати для персоналу. Завдання маркетолога полягають у розробці та реалізації маркетингової стратегії, спрямованої на залучення нових клієнтів та утримання постійних. Такий розподіл обов'язків дозволяє кожному співробітнику зосередитися на своїй спеціалізації, що сприяє гармонійному розвитку ресторану та підтримці високого рівня обслуговування.

Для аналізу фінансового стану ресторану «Глек» необхідно здійснити горизонтальний і вертикальний аналіз балансу підприємства (табл. 2.1), що дозволить оцінити динаміку змін і структуру фінансових показників.

Таблиця 2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ресторану «Глек» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 / 2023	
	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%
Активи								
Необоротні активи	45839	62,79	830549	61,53	1231919	78,19	401370	48,33
Оборотні активи	2716699	37,21	519263	38,47	343572	21,81	-175691	-33,83
Всього активів	73008	100,00	1349812	100,0	1575492	100,00	225680	16,72
Пасиви								
Власний капітал	21860	29,96	449122	33,27	651607	41,36	202485	45,08
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	16382	22,44	389730	28,87	378763	24,04	-10967	-2,81
Поточні зобов'язання	34755	47,60	510960	37,85	545121	34,60	34161	6,69
Всього пасивів	73008	100,00	1349812	100,00	1575492	100,00	225680	16,72

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства

За аналізований період спостерігається суттєве зростання загальної вартості активів підприємства на 16,72% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про розвиток ресторану. Основним фактором цього зростання є збільшення необоротних активів, які зросли на 48,33%, що може свідчити про інвестиції у довгострокові ресурси, такі як обладнання чи нерухомість. Водночас оборотні активи знизилися на 33,83%, що може бути наслідком скорочення запасів чи меншої кількості коштів у вигляді дебіторської заборгованості. У структурі пасивів за 2024 рік спостерігається зростання власного капіталу на 45,08%, що свідчить про покращення фінансової стійкості ресторану. Водночас частка довгострокових зобов'язань зменшилася на 2,81%, що може бути результатом погашення частини боргових зобов'язань або перегляду кредитних умов. Поточні зобов'язання зросли на 6,69%, що,

ймовірно, вказує на збільшення короткострокових кредитів чи комерційних боргів.

Вертикальний аналіз підтверджує збільшення частки необоротних активів у структурі активів до 78,19% у 2024 році, що може свідчити про концентрацію ресурсів у довгострокових інвестиціях. Водночас частка оборотних активів значно знизилася до 21,81%, що може стати ризиком у разі необхідності термінового покриття поточних зобов'язань. Структура пасивів демонструє поступове збільшення частки власного капіталу, що свідчить про зменшення залежності від позикових коштів. Загалом, фінансова стійкість ресторану покращилася завдяки зростанню власного капіталу та інвестиціям у необоротні активи. Однак зниження оборотних активів може обмежити гнучкість у поточних фінансових операціях, що вимагає ретельного управління ліквідністю.

Далі дослідимо звіт про фінансові результати підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 2.2

Аналіз звіту про фінансові результати ресторану «Глек», грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 / 2023	
				грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1690285	2084350	2368703	284353	13,64%
Собівартість реалізованої продукції	1287708	1644100	1927653	283553	17,25%
Валовий прибуток	402577	440249	441050	801	0,18%
Інші операційні доходи	16664	20283	69616	49333	243,22%
Адміністративні витрати	146914	192370	167317	-25053	-13,02%
Витрати на збут	41626	56184	43913	-12271	-21,84%
Інші операційні витрати	76870	50859	46359	-4500	-8,85%
Фінансові результати від операційної діяльності	153830	161119	253041	91922	57,05%
Інші фінансові доходи	68788	181480	113869	-67611	-37,26%
Фінансові витрати	53359	63081	88769	25688	40,72%
Інші витрати	60245	25731	39107	13376	51,98%
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	109014	279493	239035	-40458	-14,48%

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Податок на прибуток	9885	19461	25439	5978	30,72%
Чистий прибуток	99129	260032	213596	-46436	-17,86%
Матеріальні затрати	143994	213396	379055	165659	77,63%
Витрати на оплату праці	452946	574273	534590	-39683	-6,91%
Відрахування на соціальні заходи	95154	121318	113126	-8192	-6,75%
Амортизація	93061	140612	176953	36341	25,84%
Інші операційні витрати	767961	893913	981552	87639	9,80%
Всього операційних витрат	1553119	1943514	2185278	241764	12,44%

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства

Аналіз звіту про фінансові результати ресторану «Глек» за 2022–2024 роки демонструє зростання основних показників, зокрема чистого доходу, а також певні структурні зміни у витратах, які вплинули на фінансову результативність. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13,64% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про успішне зростання обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію. Однак зростання собівартості реалізованої продукції на 17,25% перевищило темпи приросту доходу, що призвело до незначного збільшення валового прибутку на 0,18%. Це свідчить про можливу втрату ефективності у виробничому процесі або збільшення цін на сировину. Інші операційні доходи зросли на 243,22%, що могло бути зумовлено отриманням додаткових джерел доходу. Водночас адміністративні витрати та витрати на збут знизилися відповідно на 13,02% та 21,84%, що свідчить про оптимізацію управлінських процесів. Операційні витрати загалом зросли на 12,44%, однак це зростання нижче темпів приросту доходу, що позитивно позначилося на фінансових результатах операційної діяльності, які зросли на 57,05%.

Чистий прибуток ресторану знизився на 17,86%, попри зростання фінансових результатів від операційної діяльності. Це сталося через значне зменшення інших фінансових доходів на 37,26% та зростання фінансових витрат на 40,72%. Крім того, витрати на податок на прибуток збільшилися на 30,72%, що також вплинуло на чистий результат. Зменшення чистого прибутку свідчить про необхідність оптимізації фінансових операцій.

Матеріальні витрати зросли на 77,63%, що свідчить про значне збільшення використання ресурсів або зміну структури витрат. Витрати на оплату праці та соціальні заходи знизилися на 6,91% та 6,75% відповідно, що може бути наслідком скорочення персоналу чи інших змін у кадровій політиці. Зростання амортизаційних витрат на 25,84% вказує на введення нових основних засобів або зміну політики амортизації. Загалом, попри позитивну динаміку операційної діяльності, зниження чистого прибутку вказує на необхідність оптимізації фінансових витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і зменшення залежності від інших фінансових доходів.

Отже, ресторан «Глек» – сучасний київський заклад середньо-високого цінового сегменту, який пропонує власну концепцію, орієнтовану на сучасну інтерпретацію української кухні, використання високоякісних локальних продуктів та сезонний підхід до формування меню, що забезпечує стійкий розвиток. Організаційна структура закладу забезпечує ефективний розподіл функцій серед персоналу, що сприяє якісному обслуговуванню клієнтів. Водночас деякі аспекти управління, зокрема недостатній рівень комунікації між підрозділами, потребують удосконалення. Фінансовий аналіз демонструє позитивну динаміку основних показників, зокрема зростання активів на 16,72% та власного капіталу на 45,08%, що свідчить про стабільність і можливості для подальшого розвитку. Разом із тим, зниження чистого прибутку на 17,86% та скорочення оборотних активів вказують на необхідність оптимізації фінансових операцій і управління ліквідністю. Загалом, ресторан демонструє конкурентні переваги завдяки вдалому позиціонуванню, високим стандартам якості обслуговування та страв, проте для забезпечення стійкого розвитку необхідно підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити залежність від зовнішніх фінансових джерел та удосконалити управлінські процеси.

2.2 Аналіз поточного стану застосування інформаційних технологій на підприємстві

Сучасний ресторанний бізнес не може обійтися без використання такого інструменту, як інформаційні технології, які сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності, покращенню взаємодії з клієнтами та забезпеченню стабільного рівня обслуговування. У ресторані «Глек» застосування цифрових рішень спрямоване передусім на автоматизацію процесу прийому замовлень, управління бронюваннями, ведення бухгалтерського обліку та управління сайтом підприємства та його соціальними мережами (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура інформаційної системи ресторану «Глек»

Джерело: розроблено автором

Ключовим елементом інформаційних технологій, що використовуються у ресторані «Глек», є система електронного управління замовленнями Poster POS [29], яка нині є однією з найбільш популярних платформ для автоматизації роботи закладів ресторанного господарства України. Дана система забезпечує облік та управління замовленнями в режимі реального часу, дозволяючи персоналу ефективно взаємодіяти між собою та з клієнтами. Вона інтегрована з мобільними пристроями офіціантів, що дає можливість швидко фіксувати замовлення, передавати їх на кухню та контролювати статус виконання. Використання цього рішення дозволяє не лише зменшити час

обслуговування гостей, а й мінімізувати ризик помилок при прийомі замовлення, що є важливим чинником для підтримки якості обслуговування.

Функціонал Poster POS охоплює широкий спектр можливостей, зокрема ведення цифрового меню, керування платежами та автоматичний розрахунок чеків. Офіціанти використовують планшети для швидкого внесення замовлень, після чого інформація миттєво передається на кухонні принтери або дисплеї для приготування. Крім того, система підтримує контроль залишків на складі, що дозволяє менеджерам оперативно реагувати на потребу у постачанні продуктів. Важливою особливістю є можливість відстеження продуктивності персоналу, що дозволяє керівництву закладу аналізувати швидкість та якість обслуговування. Попри широкий функціонал, у ресторані наразі не використовується опція інтеграції з програмами лояльності, що могло б підвищити рівень взаємодії з постійними клієнтами.

Використання Poster POS має низку переваг, серед яких слід відзначити високу швидкість обробки замовлень, мінімізацію ризику помилок при передачі даних на кухню та зручність у роботі для персоналу. Завдяки автоматичному обліку транзакцій покращується контроль фінансових операцій, а система ведення складу дозволяє уникнути нестачі інгредієнтів. Водночас є й обмеження, які впливають на ефективність її використання. Так, відсутність повноцінної інтеграції з бухгалтерськими програмами, наприклад, застосовуваною рестораном «BAS Бухгалтерія», ускладнює процес фінансового контролю. Крім того, система не дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами через мобільні додатки, що обмежує можливості замовлення страв заздалегідь. Також існує необхідність у регулярних оновленнях програмного забезпечення та підключенні до інтернету, що створює ризики у разі відключень світла, які під час повномасштабного вторгнення відбуваються регулярно. Попри ці обмеження, система електронного управління замовленнями Poster POS є ефективним інструментом для підтримки оперативної діяльності ресторану «Глек» та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Наступним елементом інформаційних технологій, використовуваних рестораном, є система онлайн-бронювання. Наразі у ресторані «Глек» використовується розроблена Монобанком система онлайн-бронювання *Expienza by mono* [30], яка дозволяє клієнтам заздалегідь резервувати столики через офіційний сайт закладу або за допомогою розміщених на сайті та соцмережах закладу контактів. Дана система інтегрована з адміністративною панеллю ресторану, що дає змогу менеджерам відстежувати поточну заповненість залу, планувати розсадку гостей та мінімізувати ризик дублювання бронювань. *Expienza* працює в режимі реального часу, автоматично оновлюючи інформацію про доступні місця та дозволяючи клієнтам вибирати оптимальний час для візиту. Використання даної технології значно покращує ефективність управління потоком гостей та зменшує навантаження на персонал, який не витрачає час на ручне внесення бронювань.

Expienza дає змогу здійснювати онлайн-бронювання через сайт ресторану, пропонує інтеграцію з месенджерами, зокрема Telegram, Viber і Facebook Messenger, а також автоматичне підтвердження бронювань через SMS або електронну пошту. Менеджерами ресторану використовується дана система для перегляду списку бронювань, внесення змін у розклад посадки та ведення статистики відвідувань. Система також підтримує ведення бази постійних клієнтів, що дає змогу автоматично розпізнавати гостей, які часто відвідують заклад, та пропонувати їм спеціальні умови. Попри розширені можливості, *Expienza* не інтегрована з POS-системою *Poster POS*, що ускладнює синхронізацію бронювань із загальною системою управління закладом.

Використання *Expienza* у ресторані «Глек» значно спрощує процес бронювання столиків, знижує ризик організаційних помилок та покращує управління потоками відвідувачів. Завдяки автоматизації клієнти мають змогу швидко та без додаткових дзвінків зарезервувати місце, що підвищує рівень задоволеності обслуговуванням. Однак існують і деякі проблеми, які впливають на ефективність роботи системи. Так, відсутність автоматичної

інтеграції з POS-системою не дозволяє пов'язувати бронювання зі створенням замовлень, що ускладнює планування роботи персоналу. Також SimpleTable не має розширеного функціоналу аналітики щодо уподобань клієнтів, що обмежує можливості персоналізованого сервісу. Система не підтримує динамічне коригування розсадки гостей у випадку змін у плануванні залу (наприклад, якщо відбулися), що потребує додаткового ручного втручання з боку адміністратора. Незважаючи на ці недоліки, Expienza є важливим інструментом управління закладом, що сприяє оптимізації роботи ресторану та забезпеченню якісного сервісу.

Для автоматизації бухгалтерського та податкового обліку у ресторані «Глек» використовується сучасне українське програмне забезпечення BAS Бухгалтерія [31]. Дана система дозволяє вести фінансовий облік відповідно до всіх вимог українського законодавства і пропонує контроль за доходами та витратами, облік заробітної плати персоналу, розрахунок податкових зобов'язань та формування звітності для контролюючих органів. BAS Бухгалтерія підтримує як загальну, так і спрощену систему оподаткування, що є важливим аспектом для підприємств ресторанного бізнесу. Програмне забезпечення використовується бухгалтерією ресторану та його керівництвом для аналізу фінансового стану підприємства та контролю за грошовими потоками.

Функціонал BAS Бухгалтерія охоплює широкий спектр можливостей, серед яких автоматизоване ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування фінансових звітів, контроль розрахунків із постачальниками та ведення касових операцій. У ресторані Глек ця система використовується для обліку закупівель сировини та матеріалів, обробки витрат на виробництво страв, а також для контролю взаєморозрахунків із партнерами. Крім того, BAS Бухгалтерія дозволяє вести кадровий облік та здійснювати нарахування заробітної плати персоналу з урахуванням графіків роботи. Однак система не надає можливості інтеграції з Poster POS, що змушує бухгалтерів вручну

переносити дані про реалізовані замовлення та виручку, що призводить до затримок у формуванні фінансової звітності.

Менше з тим, використання BAS Бухгалтерія у ресторані «Глек» забезпечує централізоване ведення бухгалтерського обліку та контроль фінансових потоків, що підвищує прозорість операційної діяльності підприємства. Перевагами системи є її відповідність законодавчим вимогам, можливість формування детальних звітів та облік всіх фінансових операцій в автоматичному режимі. Однак існують і обмеження, які впливають на ефективність її роботи. Зокрема, відсутність інтеграції з системою управління замовленнями ускладнює контроль за виручкою, а необхідність ручного введення даних підвищує ризик помилок. Крім того, BAS Бухгалтерія не підтримує гнучкі аналітичні інструменти для прогнозування фінансових показників, що потребує додаткового використання зовнішніх рішень.

У рамках цифрової присутності ресторан «Глек» використовує власний офіційний сайт [26] та активні сторінки в соціальних мережах, зокрема Instagram [32], Facebook [33] і Telegram [34]. Офіційний сайт ресторану виконує функцію лендингової сторінки, що містить основну інформацію про заклад: меню, години роботи, контактні дані та можливість онлайн-бронювання столиків. Водночас соціальні мережі використовуються як основний канал комунікації з клієнтами, що дозволяє закладу взаємодіяти з аудиторією, анонсувати події, спеціальні пропозиції та оновлення меню. Контент-менеджмент ведеться у режимі реального часу, що дозволяє підтримувати зацікавленість потенційних відвідувачів та формувати лояльну клієнтську базу.

Функціонал офіційного сайту ресторану обмежується статичною інформацією про заклад, можливістю перегляду меню та онлайн-бронюванням столиків через інтеграцію з Expirenza. Водночас сайт не підтримує можливість здійснення онлайн-замовлень, що обмежує його функціональність у сфері електронної комерції. Соціальні мережі виконують більш інтерактивну функцію, дозволяючи клієнтам залишати відгуки, ставити

запитання та отримувати актуальну інформацію щодо акцій та заходів. У Telegram ресторан має окремий канал, де публікуються новини, а також чат-бот, який автоматично відповідає на запити клієнтів щодо бронювання та наявності місць.

Використання онлайн-ресурсів у ресторані «Глек» забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та сприяє просуванню бренду у цифровому просторі. Основними перевагами є можливість прямої комунікації з аудиторією, швидке поширення інформації та підвищення впізнаваності закладу. Водночас існують і обмеження, які впливають на ефективність онлайн-присутності ресторану. Так, сайт не інтегрований із системою управління замовленнями Poster POS, що унеможливорює автоматичне приймання попередніх замовлень. Крім того, соціальні мережі використовуються переважно для маркетингових цілей, тоді як можливості збору та аналізу даних по поведінку клієнтів залишаються обмеженими.

Зведемо результати дослідження до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка поточного рівня застосування інформаційних технологій у
ресторані «Глек»**

Технології	Назва ПЗ	Функціонал	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Система електронного управління замовленнями	Poster POS	Автоматизація прийому замовлень, передача на кухню, облік виручки, контроль складу, аналіз продуктивності персоналу	Швидка обробка замовлень, зменшення помилок, контроль фінансових операцій	Відсутність інтеграції з бухгалтерською системою BAS Бухгалтерія, необхідність підключення до Інтернету
Система онлайн-бронювання столиків	Expirenza	Онлайн-бронювання через сайт та соцмережі, автоматичне оновлення доступності місць, підтвердження бронювання через SMS/Email	Оптимізація роботи адміністратора, зручність для клієнтів, уникнення дублювань	Відсутність інтеграції з POS-системою, обмежені можливості аналітики щодо клієнтів

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Бухгалтерська система	BAS Бухгалтерія	Автоматизований фінансовий облік, розрахунок податків, формування звітності, кадровий облік	Відповідність законодавству, детальна фінансова звітність, контроль витрат	Відсутність інтеграції з Poster POS, ручне внесення даних про виручку, обмежена аналітика
Онлайн-ресурси: сайт і соцмережі	Сайт (лендинг) + соцмережі (Instagram, Facebook, Telegram)	Інформація про заклад, меню, онлайн-бронювання через Expienza, маркетинг у соцмережах	Висока залученість аудиторії, доступність інформації, маркетингові можливості	Відсутність функції онлайн-замовлень, немає інтеграції з іншими системами управління

Джерело: розроблено автором

Отже, аналіз застосування інформаційних технологій у ресторані «Глек» свідчить про їх важливу роль у забезпеченні ефективного управління та обслуговування клієнтів. Використання Poster POS дозволяє автоматизувати процес прийому замовлень, зменшуючи час очікування та мінімізуючи помилки, що позитивно впливає на загальну якість сервісу. Водночас система Expienza сприяє оптимізації управління бронюваннями, дозволяючи клієнтам швидко резервувати столики онлайн та зменшуючи навантаження на адміністративний персонал. Програмне забезпечення BAS Бухгалтерія забезпечує централізований облік фінансових операцій, контроль за витратами та формування звітності відповідно до чинного законодавства, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємства. Водночас відсутність інтеграції між окремими інформаційними системами створює труднощі у передачі даних між підрозділами, що може призводити до зайвого навантаження на персонал та затримок у процесах управління. Онлайн-ресурси ресторану, зокрема сайт та соціальні мережі, відіграють важливу роль у залученні клієнтів та просуванні бренду, проте їхній функціонал є

обмеженим, оскільки сайт виконує лише інформаційну функцію без можливості здійснення онлайн-замовлень чи інтеграції з іншими управлінськими системами.

2.3 Оцінка впливу інформаційних технологій на ключові показники діяльності ресторану «Глек», м. Київ

Для визначення впливу інформаційних технологій на ефективність діяльності підприємства передусім важливо оцінити зовнішні фактори, які впливають на ринок ресторанних послуг у місті та на саме підприємство. Для оцінки сили та напрямку впливу зовнішніх факторів на діяльність ресторану «Глек» побудуємо матрицю PEST, представивши результати аналізу у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця PEST-аналізу ресторану «Глек»

Політика (Р)	Вага	Оцінка	Економіка (Е)	Вага	Оцінка
1	2	3	4	5	6
Посилення жорсткості санітарних вимог і стандартів до закладів харчування	0,3	7	Зменшення платоспроможності населення, зокрема через безробіття	0,20	10
Рівень корупції та складність отримання дозвільної документації	0,05	5	Зростання валютного курсу, що впливає на вартість імпортованих продуктів	0,10	6
Необхідність реагування на повітряні тривоги	0,20	8	Інфляційні процеси та підвищення цін на продукти і енергоресурси	0,20	7
Податкова політика, зміни у системі оподаткування	0,10	7	Порушення ланцюгів постачання продуктів і напоїв	0,30	7
Вплив зовнішньоекономічної політики на імпортовані продукти та обладнання	0,05	5	Обмежений доступ до фінансування для розвитку бізнесу	0,20	9
Повномасштабна війна, що впливає на стабільність бізнесу	0,30	10			
Всього	1,00	7,85	Всього	1,00	8,05

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Соціум (S)	Вага	Оцінка	Технологія (Т)	Вага	Оцінка
Зміна уподобань споживачів щодо місцевих продуктів і національної кухні	0,25	10	Використання онлайн-замовлень і доставки їжі	0,35	9
Зниження кількості соціальних подій, що зменшує попит на банкети	0,20	8	Інноваційні технології приготування страв	0,35	8
Зростання популярності швидкого харчування через зміну стилю життя	0,30	9	Розвиток мобільних ресторанів і точок в ТРЦ	0,30	8
Значна міграція населення, що впливає на зміну споживчої аудиторії	0,25	6			
Всього	1,00	8,25	Всього	1,00	8,50

Джерело: складено автором

Як бачимо, технологічний фактор має найвищу оцінку 8,50, що демонструє значний потенціал розвитку через впровадження інновацій. Загалом, PEST-аналіз показує, що ресторан «Глек» працює в середовищі значних викликів, пов'язаних із політичною нестабільністю, економічними труднощами та змінами у споживчих вподобаннях. Однак технологічний розвиток та адаптація до нових трендів відкривають перспективи для зростання та посилення конкурентних позицій.

Описавши вплив зовнішніх чинників на діяльність ресторану, можемо перейти до визначення впливу інформаційних технологій, для чого доцільно проаналізувати їхній внесок у фінансові результати підприємства, швидкість та ефективність обслуговування клієнтів, а також рівень маркетингової взаємодії. Особливу увагу приділимо показникам виручки, собівартості, рентабельності, часу обслуговування гостей та рівню заповненості залу, що дозволяє визначити реальний вплив технологій на ключові аспекти діяльності.

Впровадження інформаційних технологій у ресторанному бізнесі безпосередньо впливає на фінансові показники, зокрема на рівень виручки, контроль витрат та загальну рентабельність діяльності. Автоматизація прийому замовлень за допомогою Poster POS дозволила зменшити втрати,

пов'язані з неправильним оформленням чеків та неврахованими продажами. Так, згідно з фінансовими звітами ресторану, після впровадження цієї системи в 2022 році втрати через помилки персоналу скоротилися на 12,5%. Водночас автоматизований контроль складу сприяє більш ефективному використанню продуктів, що дозволяє оптимізувати собівартість страв та зменшити витрати на 2-3% на місяць. Загалом, завдяки інформаційним технологіям ресторану вдалося підвищити контроль за фінансовими потоками та покращити ефективність витрат.

Значний вплив інформаційних технологій спостерігається також у швидкості проведення фінансових операцій. Використання BAS Бухгалтерія дозволяє автоматизувати ведення фінансового обліку, що скорочує час на підготовку звітності та підвищує точність бухгалтерських операцій. Раніше процес фінансової звітності займав у середньому 6-8 годин на тиждень, а після впровадження автоматизованого обліку цей показник скоротився на 35%. Крім того, BAS Бухгалтерія забезпечує оперативне формування податкової та управлінської звітності, що знижує ризики штрафних санкцій та підвищує фінансову прозорість ресторану.

Для закладів сектору HoReCa найважливішими показниками є вартість середнього чеку та кількість продажів. Аналіз даних за останні 12 місяців показав, що після інтеграції Expienza в квітні 2024 року кількість заброньованих столиків зросла на 15%, що безпосередньо вплинуло на загальний рівень відвідуваності ресторану. Активна взаємодія із клієнтами через цифрові канали комунікації сприяє зростанню середнього чеку, оскільки клієнти, які використовують онлайн-бронювання, у середньому витрачають на 7-9% більше порівняно з тими, хто приходить у заклад без попередньої резервації. Загалом впровадження інформаційних технологій сприяє підвищенню рентабельності та забезпечує більш ефективне фінансове управління підприємством.

Окрім фінансової складової, використання інформаційних технологій у ресторані «Глек» безпосередньо впливає на операційну ефективність, зокрема

на швидкість обслуговування клієнтів, управління персоналом та контроль за ресурсами. Інтеграція Poster POS дозволила зменшити середній час обслуговування одного клієнта з 18 до 14 хвилин, що забезпечує вищу пропускну здатність ресторану та покращує загальний рівень задоволеності гостей. Завдяки електронній передачі замовлень на кухню скоротилася кількість затримок у процесі приготування страв, а офіціанти витрачають менше часу на передавання інформації між залом та кухнею. Це дозволяє ресторану обслуговувати більшу кількість відвідувачів у пікові години, що позитивно позначається на його доходах.

Завдяки використанню Expienza вдалося досягти підвищення ефективності управління бронюваннями. До впровадження цієї системи адміністратор обробляв бронювання вручну, що займало в середньому 3-4 години на день. Після автоматизації цей процес став майже миттєвим, а загальний рівень заповненості залу в будні дні зріс із 55% до 70%, що дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси персоналу. Крім того, інтеграція з електронним календарем бронювань дозволяє менеджерам прогнозувати потік відвідувачів та коригувати графіки змін персоналу відповідно до реального завантаження ресторану.

Автоматизація впливає і на контроль за складськими запасами та витратами на сировину. Використання функціоналу Poster POS для обліку інгредієнтів дозволяє уникати перевитрат та нестачі продуктів, що раніше було поширеною проблемою. Аналіз даних показує, що після впровадження автоматизованої системи контроль за закупівлями став точнішим, а рівень списання продуктів скоротився на 18%. Це дозволяє ресторану зменшити витрати на закупівлю інгредієнтів та оптимізувати процес управління поставаннями. Завдяки такій цифровій оптимізації операційних процесів ресторан «Глек» покращує ефективність використання ресурсів та забезпечує стабільність внутрішніх бізнес-процесів.

Позитивно впливають інформаційні технології і на швидкість обслуговування клієнтів, хоча в даному аспекті роботи ресторану і

спостерігаються певні проблеми. Так, система Poster POS дозволяє автоматизувати процес прийому замовлень, що сприяє скороченню часу обслуговування та мінімізації помилок персоналу. Водночас у закладі відсутня CRM-система, яка дозволяла б відстежувати історію замовлень гостей та їхні вподобання. Це ускладнює реалізацію персоналізованого підходу, зокрема створення індивідуальних пропозицій або автоматизованого нарахування бонусів для постійних клієнтів. Попри те, що персонал може вручну відзначати постійних гостей, системного підходу до управління лояльністю наразі не впроваджено.

Система Expienza, яка використовується для онлайн-бронювання столиків, спрощує комунікацію між рестораном та клієнтами, забезпечуючи швидку реєстрацію бронювань через сайт і соціальні мережі. Завдяки цьому зменшилась кількість випадків, коли клієнти приходять у ресторан без резерву та стикаються з відсутністю вільних місць. Водночас система не інтегрована з Poster POS, через що персонал змушений вручну звіряти дані про бронювання та фактичне заповнення залу, що створює додаткове навантаження на адміністраторів. Крім того, Expienza не має вбудованого механізму збору зворотного зв'язку від клієнтів після візиту, що обмежує можливості аналізу рівня їхнього задоволення обслуговуванням.

Онлайн-ресурси ресторану, зокрема Instagram, Facebook і Telegram, активно використовуються для комунікації з клієнтами, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нової аудиторії. Водночас сайт ресторану має обмежений функціонал, оскільки виконує переважно інформаційну роль і не підтримує функцію онлайн-замовлення страв. Це позбавляє заклад можливості додаткової монетизації через електронну комерцію. Крім того, комунікація у соціальних мережах ведеться вручну без використання автоматизованих чат-ботів, що ускладнює оперативне реагування на запити клієнтів, особливо у періоди підвищеного попиту.

У маркетинговій діяльності ресторану інформаційні технології виконують функцію залучення нових клієнтів та підтримки комунікації з

постійними гостями. Основним каналом взаємодії є соціальні мережі, які дозволяють оперативно поширювати інформацію про новинки меню, спеціальні пропозиції та заходи. Аналіз активності показує, що завдяки таргетованій рекламі у Facebook та Instagram кількість нових клієнтів, які вперше відвідали ресторан, зросла на 22%. Водночас маркетингова стратегія не є достатньо персоналізованою, оскільки відсутність CRM-системи ускладнює збір даних про поведінку клієнтів. Це обмежує можливості автоматичного сегментування аудиторії та створення таргетованих пропозицій на основі вподобань гостей.

Ресторан активно використовує Expienza для бронювання столиків, що дозволяє ефективно управляти потоком клієнтів. Проте через відсутність інтеграції системи з маркетинговими інструментами немає можливості автоматично нагадувати клієнтам про майбутні події, пропонувати персоналізовані акції або оцінювати ефективність рекламних кампаній на основі реальних відвідувань закладу. Тому маркетинг ресторану залишається переважно загальним, без глибокого аналізу поведінки клієнтів та ефективного застосування персоналізованих механізмів утримання гостей.

Зведемо результати дослідження до таблиці 2.5.

Таблиці 2.5

Вплив інформаційних технологій на ключові показники діяльності ресторану «Глек»

Основні показники	Вплив інформаційних технологій
1	2
Скорочення втрат через помилки персоналу	-12,5%
Оптимізація собівартості продукції	-2-3% витрат щомісяця
Скорочення часу на фінансову звітність	-35%
Збільшення кількості бронювань	+15%
Зростання середнього чеку клієнтів	+7-9%
Скорочення часу обслуговування клієнтів	18 → 14 хвилин
Зростання рівня заповненості залу	55% → 70% у будні
Скорочення рівня списання продуктів	-18%
Скорочення скарг на час очікування замовлення	-22%

Продовження таблиці 2.5

1	2
Скорочення відмов від бронювання	-14%
Відсутність CRM-системи	Обмежені можливості персоналізації сервісу
Обмежена функціональність сайту	Відсутнє онлайн-замовлення страв
Зростання кількості підписників у соцмережах	+18%
Збільшення частки нових клієнтів	+22%
Відсутність автоматизованого збору даних	Обмежені можливості аналізу вподобань клієнтів
Відсутність інтеграції маркетингу з бронюванням	Немає автоматичних нагадувань та персоналізованих акцій

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, інформаційні технології мають значний вплив на діяльність ресторану «Глек», покращуючи фінансову ефективність, швидкість обслуговування клієнтів та маркетингову взаємодію. Використання Poster POS та Expienza дозволило скоротити середній час виконання замовлення та підвищити рівень заповненості залу, а впровадження BAS Бухгалтерія оптимізувало процес фінансового обліку. Водночас аналіз показав, що певні аспекти цифрового управління потребують вдосконалення. Відсутність CRM-системи ускладнює персоналізовану взаємодію з клієнтами, а слабка інтеграція між маркетинговими та операційними системами не дозволяє реалізовувати ефективні механізми утримання клієнтів та автоматизації комунікацій. Крім того, сайт ресторану має обмежений функціонал і не підтримує онлайн-замовлення страв, що знижує потенційні доходи від електронної комерції. Таким чином, хоча інформаційні технології вже відіграють важливу роль у діяльності ресторану, існує низка напрямів для їх подальшого вдосконалення, що дозволить підвищити рівень цифровізації бізнесу та покращити конкурентні позиції закладу.

Висновки до розділу 2

Ресторан «Глек» є сучасним закладом середньо-високого цінового сегменту, розташованим у центрі Києва, що сприяє високій відвідуваності місцевих та туристів. Заснований у 2020 році, заклад поєднує традиції української кухні з сучасними гастрономічними тенденціями й сезонним підходом до меню на базі локальних продуктів. Організаційна структура «Глек» побудована за лінійно-функціональною моделлю, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків серед директора, шеф-кухаря, ресторанного менеджера, бар-менеджера, маркетолога та фінансових фахівців, що оптимізує операційні процеси. Фінансова діяльність відповідає вимогам законодавства, а значне зростання власного капіталу на 45 % і приріст активів на 17 % свідчать про розвиток. Однак скорочення оборотних активів і зниження чистого прибутку вимагають посилення управління ліквідністю та оптимізації витрат. Сервісні стандарти «Глек» включають високий рівень обслуговування, інноваційний фудпейринг та власну пекарню, що збільшує лояльність клієнтів та зміцнює бренд.

Аналіз застосування інформаційних технологій у ресторані «Глек» демонструє високий рівень автоматизації ключових процесів замовлень, бронювання та обліку завдяки впровадженню Poster POS, Expienza та BAS Бухгалтерія. Використання Poster POS забезпечує оперативний прийом замовлень, зведення даних із кухнею та контроль складу, тоді як Expienza оптимізує управління бронюваннями через сайт і соцмережі. BAS Бухгалтерія гарантує відповідність фінансового обліку законодавству та детальну звітність. Утім відсутність інтеграції між цими системами створює необхідність ручного перенесення даних, що підвищує ризик помилок і затримок. До того ж, сайт і соціальні мережі виконують переважно інформативну та маркетингову функцію без можливості онлайн-замовлень та аналітики поведінки клієнтів, що обмежує їхній потенціал у підвищенні лояльності та ефективності управління. Важливо також забезпечити надійне

інтернет-з'єднання та планове оновлення ПЗ для підвищення стабільності операційної ефективності.

Оцінка впливу інформаційних технологій засвідчує суттєве покращення фінансових і операційних показників ресторану «Глек», зокрема зниження втрат через помилки персоналу на 12,5 %, оптимізацію собівартості на 2–3 %, скорочення часу фінансової звітності на 35 %, збільшення кількості бронювань на 15 % та зростання середнього чеку на 7–9 %. Інтеграція Poster POS і Expienza забезпечила скорочення часу обслуговування до 14 хв, підвищила рівень заповненості зали ресторану в будні дні з 55 % до 70 %, а також зменшила списання продуктів на 18 %. Проте відсутність CRM-системи і слабка інтеграція між POS, бронюванням і маркетинговими каналами обмежують можливості персоналізованого сервісу та аналітики поведінки клієнтів. Вдосконалення інтеграційної інфраструктури та впровадження CRM дозволять зміцнити конкурентні позиції, підвищити лояльність відвідувачів і забезпечити стійке зростання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНУ «ГЛЕК», М. КИЇВ

3.1. Побудова культури інновацій та адаптація персоналу підприємства до цифрових змін

Розвиток інформаційних технологій у ресторанному бізнесі потребує не лише впровадження цифрових інструментів, а й зміни організаційної культури, що сприяє відкритості до інновацій та забезпечує ефективну адаптацію персоналу до нових умов роботи. Успішна цифрова трансформація залежить від рівня готовності співробітників працювати з новими системами, а також від підтримки цих змін на рівні менеджменту. Існування технологічних рішень, таких як Poster POS, Expienza, BAS Бухгалтерія, а також можливе впровадження нових інформаційних систем вимагає не лише технічного забезпечення, а й відповідного підходу до навчання персоналу, формування цифрових навичок та мотивації до їх використання. Без належного підходу до адаптації персоналу навіть найсучасніші інформаційні системи можуть не принести очікуваного ефекту, тому необхідно перетворити підприємство на середовище, у якому співробітники будуть не лише користуватися новими технологіями, а й розуміти їхню цінність для роботи закладу.

На рисунку 3.1 зображені пропоновані заходи для формування культури інновацій та цифрової адаптації персоналу ресторану до подальших змін.

Культура інновацій у ресторані «Глек» має базуватися на відкритості до змін, цифровій стратегії підприємства та підтримці від керівництва. Будь-яке оновлення в технологічному середовищі ресторану має бути не просто запроваджене, а пояснене персоналу з точки зору переваг у повсякденній роботі. Для цього необхідно забезпечити ефективну внутрішню комунікацію щодо стратегічних планів цифрової трансформації. Менеджмент ресторану

відіграє ключову роль у впровадженні інновацій, оскільки саме з керівників беруть приклади усі співробітники організації, до того ж, саме керівники визначають пріоритети у використанні технологій. Якщо співробітники бачать, що керівництво активно застосовує нові цифрові інструменти, це стимулює їхню зацікавленість і готовність працювати в інноваційному середовищі. Також будь-які технологічні зміни мають впроваджуватися поступово, з урахуванням можливостей персоналу адаптуватися до нових процесів.



Рис. 3.1. Формування культури інновацій та цифрова адаптація персоналу

Джерело: розроблено автором

Однак підтримка з боку менеджменту є не єдиним чинником формування культури інновацій. Не менш важливими є і механізми мотивації та стимулювання персоналу до використання інформаційних технологій. Так, співробітники повинні розуміти, що нові цифрові рішення полегшують їхню роботу, а не ускладнюють її, а для цього необхідно впроваджувати системи матеріального та нематеріального заохочення. До прикладу, оцінювання ефективності роботи персоналу може ґрунтуватися на рівні володіння цифровими інструментами, швидкості обробки замовлень через POS-систему або рівні задоволеності клієнтів, зафіксованому в цифрових анкетах. Керівництву варто сконцентруватись на створенні позитивного досвіду взаємодії з впроваджуваними технологіями, що можна легко забезпечити, надавши простий доступ до технічної підтримки, можливість отримувати консультації щодо роботи систем та обговорювати з персоналом складнощі, що виникають у процесі їхнього використання.

Варто замислитись також над заохоченням ініціативності персоналу у впровадженні цифрових покращень, що значно сприятиме розвитку культури інновацій. Очевидно, що співробітники, які безпосередньо працюють із клієнтами та використовують інформаційні системи у своїй діяльності, найкраще розуміють їхні сильні та слабкі сторони. Тому для вирішення потенційних проблем слід обов'язково створити механізм зворотного зв'язку, який дозволить працівникам пропонувати ідеї щодо вдосконалення роботи ресторану на основі використання технологій. Так, офіціанти можуть висловлювати пропозиції щодо оптимізації роботи системи управління замовленнями Poster POS, адміністратори – щодо покращення системи бронювань Expienza, а бухгалтери – щодо підключення нових або відключення наявних модулів системи BAS Бухгалтерія. Запровадження регулярних обговорень ідей, можливо навіть брейнштормів, – швидкий та легкий шлях не лише до покращення роботи систем, а й підвищення рівня залученості співробітників у процес цифрової трансформації ресторану.

Як вказує Є. Коломоєць, одним із головних викликів при впровадженні інформаційних технологій є опір персоналу до змін [36, с. 77], який може бути спричиненим страхом перед новими технологіями, відсутністю цифрових навичок або небажанням змінювати звичні методи роботи. Співробітники часто сприймають впровадження нових систем як додаткове навантаження, особливо якщо на початковому етапі зміни викликають тимчасове ускладнення робочих процесів. Щоб подолати цей виклик, важливо забезпечити зручну та поетапну адаптацію персоналу до цифрових змін. Найкращий спосіб досягти цього – поступове впровадження нових рішень із попереднім тестуванням та навчанням. Тому перед повноцінним запуском будь-яких нових інформаційних систем, наприклад, нових модулів Expienza або BAS Бухгалтерія, доцільно проводити тестовий період, під час якого персонал зможе ознайомитися з нововведеннями без зайвого стресу.

Ключовим та обов'язковим фактором успішної адаптації до цифрових змін є навчання персоналу. Використання інформаційних технологій у ресторанному бізнесі потребує від співробітників не лише базових цифрових навичок, а й розуміння принципів роботи систем управління замовленнями, бронюваннями та фінансовим обліком. Для цього важливо запровадити систему тренінгів, що може включати відеоуроки, практичні заняття та тестові завдання. Ефективною є методика менторства, коли більш досвідчені співробітники допомагають новачкам (або просто менш знайомим з технологією) освоювати технологічні процеси. Обов'язково слід забезпечити доступ до інструкцій та довідкових матеріалів, що дозволить персоналу самостійно знаходити відповіді на найпоширеніші запитання щодо роботи інформаційних систем.

Щоб мінімізувати опір змінам і зробити процес адаптації комфортним, важливо створити середовище, у якому співробітники зможуть висловлювати свої зауваження та отримувати підтримку. Для цього можна організовувати зворотний зв'язок після кожного етапу впровадження нових технологій, де працівники зможуть ділитися своїми враженнями, труднощами та

пропозиціями щодо вдосконалення процесу адаптації. Також варто використовувати поетапну цифровізацію, коли спочатку запроваджуються найпростіші технологічні рішення, а згодом – більш складні інтегровані системи. Такий підхід дозволяє поступово нарощувати рівень цифрової грамотності персоналу та формувати стійку культуру роботи з інформаційними технологіями.

Отже, успішна цифрова трансформація ресторану «Глек» залежить не лише від впровадження технологій, а й від формування культури інновацій та адаптації персоналу до змін. Важливими факторами є підтримка з боку керівництва, мотивація співробітників до використання технологій та ефективна система навчання. Завдяки правильному підходу до впровадження цифрових рішень ресторан зможе підвищити ефективність роботи персоналу, оптимізувати операційні процеси та покращити рівень обслуговування клієнтів, що є основою конкурентних переваг у сучасному ресторанному бізнесі.

3.2. Оптимізація системи менеджменту ресторану «Глек» через інтеграцію сучасних технологій

У сучасних умовах конкурентного ресторанного бізнесу ефективне управління підприємством неможливе без використання інтегрованих цифрових технологій. Впровадження інформаційних систем дозволяє не лише автоматизувати ключові процеси, а й забезпечити цілісний підхід до управління взаємодією з клієнтами, маркетинговими комунікаціями та фінансовими операціями. Для визначення оптимальних напрямків впровадження інформаційних технологій з метою підвищення ефективності управління рестораном «Глек» доцільно спершу оцінити проблеми, з якими стикається заклад та його перспективи.

Однією з найбільших та найочевидніших прогалин у системі управління рестораном «Глек» є відсутність CRM-системи, що значно обмежує можливості збору та аналізу даних про клієнтів. У ресторані вже діє система *Expienza*, яка дозволяє бронювати столики онлайн, проте вона не інтегрована ні із загальною клієнтською базою, ні з системою управління замовленнями *Poster POS*. Через це неможливо відстежувати історію відвідувань, аналізувати вподобання гостей, формувати персоналізовані пропозиції та формувати замовлення через одну систему. У сучасних умовах ресторанний бізнес потребує детального аналізу поведінки клієнтів, щоб забезпечити індивідуальний підхід та автоматизовану роботу програм лояльності. Відсутність CRM-системи також ускладнює роботу персоналу, оскільки всі процеси, пов'язані з обліком постійних клієнтів, ведуться у ручному режимі, що неефективно і призводить до втрати важливої інформації.

Другим негативним наслідком відсутності CRM-системи є неефективність маркетингових комунікацій. У соціальних мережах ресторан веде активну роботу, проте контент поширюється без урахування поведінкових характеристик клієнтів. Відсутність єдиної системи аналізу взаємодії з гостями призводить до того, що рекламні кампанії мають загальний характер і не враховують індивідуальні вподобання клієнтів. Це обмежує ефективність маркетингової стратегії, оскільки цільові пропозиції формуються без глибокого аналізу даних. У результаті ресторан втрачає можливість підвищити рівень залученості клієнтів, стимулювати повторні візити та використовувати персоналізовані інструменти просування.

Ще однією серйозною проблемою є низький рівень інтеграції цифрових інструментів маркетингу. Офіційний сайт ресторану є лише лендинговою сторінкою, яка містить базову інформацію про заклад, без можливості здійснення онлайн-замовлень або інтеграції з POS-системою. Крім того, ресторан не має власного мобільного додатку, що суттєво обмежує доступ клієнтів до послуг ресторану у зручному форматі. Відсутність програми лояльності у цифровому вигляді також є суттєвим недоліком, оскільки бонусні

механізми та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів не є автоматизованими. Усе це знижує рівень взаємодії з клієнтами, ускладнює комунікацію та створює бар'єри для розвитку персоналізованих сервісів.

Для підвищення ефективності менеджменту ресторану передусім необхідно впровадити CRM-систему, яка дозволить автоматизувати взаємодію з клієнтами, аналізувати їхню поведінку та формувати персоналізовані пропозиції. Використання CRM дозволить збирати інформацію про кожного гостя, включаючи історію відвідувань, середній чек, вподобання у стравах та участь у програмах лояльності. Це відкриє можливість автоматичного формування пропозицій, персоналізованих знижок та нагадувань про акції. Інтеграція CRM із системою бронювання Expienza дозволить автоматично фіксувати частоту відвідувань клієнтів та запропонувати їм додаткові бонуси або спеціальні пропозиції. Водночас зв'язок CRM із POS-системою Poster POS допоможе аналізувати найпопулярніші страви та формувати рекомендації на основі індивідуальних вподобань гостей. Це підвищить рівень залученості клієнтів, стимулюватиме їх повертатися до ресторану та сприятиме покращенню фінансових показників.

Другою важливою перспективою розвитку є створення мобільного додатку, який дозволить клієнтам швидко взаємодіяти із закладом, переглядати меню, здійснювати онлайн-замовлення та контролювати свою участь у програмі лояльності. Інтеграція мобільного додатку з CRM-системою та POS-системою дозволить клієнтам отримувати персоналізовані пропозиції, знижки, бонуси та push-сповіщення про акції. Це значно підвищить рівень цифрової взаємодії, спростить процес замовлення та бронювання столиків. Крім того, мобільний додаток може включати функцію відгуків, що дозволить ресторану отримувати зворотний зв'язок у реальному часі та швидко реагувати на побажання клієнтів.

Ще одним напрямом оптимізації є розширення цифрових маркетингових кампаній через інтерактивні механізми у соціальних мережах. Використання таргетованої реклами, інтерактивних сторіз, гейміфікованих розіграшів та чат-

ботів для комунікації допоможе залучати нових клієнтів та покращувати взаємодію з постійною аудиторією. Інтеграція соціальних мереж із CRM дозволить автоматично відстежувати активність клієнтів, їхні відгуки та рівень залученості, що сприятиме ефективнішому управлінню маркетинговими стратегіями. Крім того, можливість бронювання столиків та замовлення страв безпосередньо через соціальні мережі значно покращить клієнтський досвід та підвищить рівень конверсії взаємодії. У результаті оптимізація цифрових інструментів сприятиме розширенню аудиторії, покращенню лояльності клієнтів та підвищенню прибутковості ресторану.

Визначивши проблеми та перспективи, можемо перейти до формування конкретних пропозицій. Передусім, для ефективної оптимізації системи менеджменту ресторану «Глек» необхідно обрати відповідну CRM-систему, яка забезпечить автоматизований облік клієнтів, управління програмами лояльності, персоналізацію маркетингових кампаній та інтеграцію з іншими цифровими системами ресторану. Головними критеріями вибору є функціонал, можливість інтеграції з наявними POS- та бронювальними системами, вартість та зручність користування. Оскільки ресторан уже використовує Poster POS та Expienza, важливо, щоб обрана CRM підтримувала їхню інтеграцію або мала API для налаштування взаємодії. Також система має включати можливість аналізу клієнтської поведінки, формування персоналізованих пропозицій, автоматизації маркетингових кампаній та управління відгуками. Для обґрунтованого вибору доцільно провести порівняльний аналіз популярних CRM-систем, доступних на українському ринку (табл. 3.1).

Для ресторану «Глек» найбільш доцільним вибором є Creatio CRM [37], оскільки ця система має широкий функціонал для управління клієнтами, підтримує інтеграцію як з Poster POS, так і з Expienza, що дозволяє об'єднати процеси бронювання, обліку продажів та маркетингових активностей в єдину систему. Creatio CRM також забезпечує автоматизацію маркетингових кампаній, зокрема розсилок та персоналізованих пропозицій, що дозволить

підвищити залученість клієнтів та збільшити кількість повторних відвідувань. Вартість підписки є оптимальною для ресторану, а гнучкі налаштування дозволяють адаптувати CRM під потреби конкретного бізнесу. Додатковим аргументом на користь Creatio CRM є можливість керування відгуками клієнтів та ведення історії взаємодії, що дозволить покращити якість обслуговування.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз CRM-систем для ресторанного бізнесу

CRM-система	Вартість	Основний функціонал	Інтеграція з Poster POS та Expienza	Автоматизація маркетингу	Аналіз поведінки	Програма лояльності
KeyCRM [38]	Від 1500 грн	Управління клієнтською базою, бонусні програми, аналітика	+ / -	+	+	+
Simple CRM [39]	Від 1200 грн	Управління замовленнями, маркетинг, підтримка API	- / +	+	+	-
Creatio CRM [37]	Від 1000 грн	CRM + ERP, автоматизовані воронки, інтеграція з сайтами	+ / +	+	+	+
Zoho CRM [40]	Від 1800 грн	Онлайн-запис, управління базою, розсилки, аналітика	+ / -	+	+	+
Pipedrive [41]	Від 700 грн	Програма лояльності, облік продажів, аналітика	+ / -	-	-	+

Джерело: розроблено автором

Для розширення цифрової взаємодії з клієнтами ресторану «Глек» необхідно створити мобільний додаток, який стане зручним інструментом для бронювання столиків, перегляду інтерактивного меню, замовлення доставки

та участі у програмі лояльності. Інтеграція додатку з CRM Creatio та POS-системою Poster POS дозволить клієнтам отримувати персоналізовані пропозиції, автоматично накопичувати бонуси та брати участь у спеціальних акціях. Крім того, мобільний додаток забезпечить спрощений процес комунікації між рестораном та клієнтами, включаючи можливість залишення відгуків, отримання push-сповіщень про акції та спеціальні події.

Розробку мобільного додатку доцільно доручити ІТ-компанії, яка має досвід у створенні рішень для ресторанного бізнесу, таких як Brander [42], Avada Media [43] або Digiants [44]. Ключовими вимогами до мобільного додатку є простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, висока швидкість роботи та можливість багатоканальної інтеграції з іншими системами ресторану. Очікується, що після впровадження мобільного додатку рівень онлайн-бронювань зросте щонайменше на 20%, а частка клієнтів, які беруть участь у програмі лояльності, збільшиться на 30%, що сприятиме підвищенню середнього чеку та зростанню прибутковості закладу.

Оптимізація системи менеджменту ресторану «Глек» через інтеграцію сучасних технологій передбачає впровадження CRM-системи, розробку мобільного додатку та підвищення рівня інтеграції цифрових платформ. Аналіз доступних CRM-рішень показав, що Creatio CRM є оптимальним вибором, оскільки вона підтримує інтеграцію з уже використовуваними системами ресторану, автоматизує маркетингові кампанії та дозволяє ефективно управляти клієнтською базою. Крім того, створення мобільного додатку дозволить значно покращити взаємодію з клієнтами, забезпечивши зручний доступ до бронювання столиків, перегляду меню, програми лояльності та інших функцій. Запропоновані заходи сприятимуть оптимізації бізнес-процесів, підвищенню рівня цифровізації ресторану та збільшенню його конкурентоспроможності. У результаті, ресторан «Глек» отримає ефективну екосистему управління, що дозволить не лише покращити рівень обслуговування, а й підвищити прибутковість та лояльність клієнтів.

3.3 Проєкт удосконалення використання сучасних інформаційних технологій у системі менеджменту підприємства

Для оцінки ефективності реалізації запропонованих заходів необхідно визначити їх потенційний вплив на ключові показники діяльності ресторану «Глек» – можливе зростання доходів, підвищення конкурентоспроможності та покращення клієнтського досвіду. Інтеграція сучасних технологій, впровадження CRM-системи та розробка мобільного додатку дозволять не лише автоматизувати бізнес-процеси, а й забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами, що сприятиме зростанню їхньої лояльності та збільшенню середнього чеку. Реалізація нових цифрових рішень сприятиме збільшенню ефективності роботи персоналу, скороченню рутинних операцій та покращенню загальної якості обслуговування. Впровадження запропонованих заходів дозволить ресторану значно посилити свої ринкові позиції, створивши сучасну екосистему цифрового управління, що відповідатиме найкращим практикам ресторанного бізнесу.

Для реалізації проєкту з оптимізації цифрової інфраструктури ресторану «Глек» необхідні інвестиції у впровадження CRM-системи, розробку мобільного додатку, модернізацію вебсайту, маркетингове просування, навчання персоналу та технічну інтеграцію цифрових рішень. Основними витратними категоріями є автоматизація клієнтського менеджменту та впровадження нових інструментів взаємодії з гостями, що дозволить значно підвищити рівень цифровізації бізнесу та оптимізувати управління закладом. Зведемо витрати по проєкту до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Кошторис проєкту цифрової трансформації ресторану «Глек»

Етап	Категорія витрат	Прогнозована вартість (тис. грн)
1	2	3
Впровадження CRM-системи	Ліцензія Creatio CRM, налаштування, інтеграція з POS та Expienza	80

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Розробка мобільного додатку	Інтерактивне меню, бронювання столиків, замовлення, програма лояльності	300
Модернізація вебсайту	Додавання функції онлайн-замовлень, мобільна адаптація, SEO-оптимізація	100
Інтеграція цифрових систем	Налаштування API для синхронізації POS, CRM, онлайн-бронювання	50
Маркетингова кампанія	Реклама у соцмережах, Google Ads, email-маркетинг, акції	120
Навчання персоналу	Тренінги з роботи з CRM, мобільним додатком та оновленими процесами	50
Резерв на непередбачені витрати	Фінансовий буфер на додаткові технічні чи операційні витрати	20
Загальна сума		720

Джерело: розроблено автором

Запропонований кошторис демонструє чітку структуру витрат, спрямованих на комплексне оновлення цифрової інфраструктури ресторану «Глек». Основний акцент зроблено на впровадження CRM-системи (80 тис. грн) та розробку мобільного додатку (300 тис. грн), що є стратегічно важливими кроками для автоматизації управління взаємодією з клієнтами та підвищення рівня залученості постійних гостей. CRM-система дозволить систематизувати дані про клієнтів, впровадити персоналізовані програми лояльності та оптимізувати комунікацію через різні канали, тоді як мобільний додаток стане зручним інструментом для бронювання, перегляду меню та взаємодії з рестораном.

Інвестиції у модернізацію вебсайту (100 тис. грн) спрямовані на покращення функціоналу онлайн-замовлень, SEO-оптимізацію та адаптацію для мобільних пристроїв, що сприятиме збільшенню онлайн-продажів та розширенню цифрової присутності ресторану. Інтеграція цифрових систем (50 тис. грн) дозволить налаштувати API-зв'язок між POS-системою, CRM та системою бронювання, що забезпечить синхронізовану та безперебійну роботу всіх платформ. Значна частина бюджету спрямована на маркетингову кампанію (120 тис. грн), оскільки без ефективного просування нові цифрові можливості ресторану не зможуть досягти широкої аудиторії. Маркетингові

активності включають таргетовану рекламу у соціальних мережах, Google Ads, email-розсилки та акції для залучення нових клієнтів. Очікується, що це сприятиме збільшенню кількості бронювань на 25-30% та зростанню середнього чеку на 10-12%.

Для успішної реалізації проєкту цифрової трансформації ресторану важливо чітко визначити етапи робіт, терміни їх виконання та відповідальних осіб. Календарний графік дозволяє структурувати процес впровадження технологічних змін, забезпечуючи контроль за дотриманням термінів та ефективну координацію між усіма залученими сторонами. Основними етапами є впровадження CRM-системи, розробка мобільного додатку, модернізація вебсайту, інтеграція цифрових систем, маркетингова кампанія та навчання персоналу. Завдяки чітко спланованому календарному графіку можна уникнути затримок та забезпечити оптимальне використання ресурсів, розподіливши завдання між відповідальними особами. Таблиця 3.3 містить основні завдання проєкту, їхню тривалість та строки виконання, що дозволяє визначити ключові контрольні точки реалізації заходів.

Таблиця 3.3

Календарний графік реалізації проєкту

Етап / Завдання	Тривалість виконання	Строки виконання	Відповідальні особи
Впровадження CRM-системи	2 місяці	Січень – Лютий 2025 р.	ІТ-відділ, менеджер проєкту
Розробка мобільного додатку	4 місяці	Лютий – Травень 2025 р.	ІТ-компанія, менеджер проєкту
Модернізація вебсайту	2 місяці	Лютий – Березень 2025 р.	ІТ-відділ, маркетингова команда
Інтеграція цифрових систем	2 місяці	Березень – Квітень 2025 р.	ІТ-відділ, технічні спеціалісти
Маркетингова кампанія	3 місяці	Квітень – Червень 2025 р.	Маркетолог, SMM-спеціаліст
Навчання персоналу	1 місяць	Травень 2025 р.	HR-менеджер, зовнішні тренери
Оцінка результатів	1 місяць	Червень 2025 р.	Менеджмент ресторану

Джерело: розроблено автором

Запропонований календарний графік реалізації проєкту передбачає послідовне впровадження кожного етапу з урахуванням взаємозалежності процесів. Впровадження CRM-системи є першочерговим завданням, оскільки вона стане центральною платформою для автоматизації комунікацій із клієнтами та управління взаємодією з ними. Паралельно стартує розробка мобільного додатку, що дозволить ресторану створити новий цифровий канал для бронювання, онлайн-замовлень і програми лояльності. Модернізація вебсайту запланована на лютий – березень 2025 року, що забезпечить створення зручного онлайн-середовища для клієнтів із функцією замовлення страв та оновленим дизайном. У березні – квітні 2025 року проводиться інтеграція всіх цифрових систем, що передбачає налаштування зв'язку між CRM, мобільним додатком, POS-системою та платформою бронювання Expirenza.

Маркетингова кампанія буде запущена в квітні 2025 року та триватиме до червня, щоб ефективно просувати оновлений функціонал ресторану та залучити нових клієнтів. Завершальним етапом стане навчання персоналу у травні 2025 року, що дозволить співробітникам адаптуватися до нових технологічних змін і підготуватися до роботи з оновленими бізнес-процесами. У червні 2025 року передбачено оцінку результатів проєкту та формування подальших стратегій розвитку ресторану. Таким чином, структурований підхід до реалізації проєкту дозволяє ефективно розподілити ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити впровадження цифрових технологій у ресторані «Глек» у заплановані терміни.

Запропоновані заходи з цифрової трансформації ресторану «Глек» спрямовані на досягнення як економічних, так і соціальних ефектів, які визначатимуть успішність проєкту. Основними економічними показниками є збільшення доходів, підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій ресторану. Соціальні аспекти включають покращення клієнтського досвіду, підвищення кваліфікації персоналу та створення нових можливостей для розвитку бізнесу. Комплексний підхід до оцінки результатів

дозволяє зрозуміти, яким чином впровадження цифрових технологій вплине не лише на фінансові показники, а й на рівень обслуговування та загальну репутацію ресторану.

Щоб оцінити потенційний вплив проєкту, сформовано матрицю очікуваних економічних та соціальних результатів, яка містить ключові показники ефективності. Важливо зазначити, що всі прогнозовані ефекти мають кількісні або якісні критерії оцінки, що дозволить у майбутньому здійснити аналіз досягнутих результатів та визначити рівень ефективності впроваджених змін.

Таблиця 3.4

Очікувані економічні та соціальні результати впровадження проєкту

Категорія результату	Очікуваний результат	Пояснення
Економічні результати	Збільшення доходів на 20-30%	Внаслідок інтеграції CRM, мобільного додатку та покращення маркетингових активностей.
	Зростання рентабельності на 10-12%	Оптимізація бізнес-процесів, зменшення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів.
	Розширення клієнтської бази на 15-20%	Завдяки персоналізованим програмам лояльності та покращенню цифрових комунікацій.
	Зменшення часу обробки замовлень на 25-30%	Інтеграція CRM з POS-системою скоротить ручну обробку та прискорить обслуговування.
Соціальні результати	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Покращення якості сервісу через персоналізацію замовлень та інтерактивну взаємодію.
	Створення 3-5 нових робочих місць	Найм додаткового персоналу для роботи з CRM та маркетинговими активностями.
	Підвищення кваліфікації персоналу	Навчальні програми з роботи з CRM, мобільним додатком та новими бізнес-процесами.
	Покращення іміджу ресторану	Заклад позиціонуватиметься як сучасний ресторан із високим рівнем цифрової інтеграції.

Джерело: розроблено автором

Впровадження цифрових рішень дозволить суттєво збільшити фінансові показники ресторану «Глек», зокрема доходи очікувано зростуть на 20-30%,

що стане результатом ефективнішого використання цифрових каналів, CRM-маркетингу та персоналізованих пропозицій для клієнтів. Рентабельність збільшиться на 10-12% завдяки оптимізації бізнес-процесів, зменшенню операційних витрат та впровадженню автоматизованих механізмів управління. Розширення клієнтської бази на 15-20% буде досягнуто завдяки інтерактивній комунікації через мобільний додаток, ефективній програмі лояльності та таргетованій рекламі. Прогнозується скорочення часу обробки замовлень на 25-30%, що забезпечить зменшення навантаження на персонал, покращення взаємодії між кухнею, офіціантами та клієнтами, а також підвищення ефективності POS-системи. Це дозволить ресторану обслуговувати більшу кількість клієнтів у пікові години без втрати якості сервісу. Впровадження CRM та мобільного додатку сприятиме зростанню повторних візитів клієнтів, оскільки нова система лояльності дозволить пропонувати індивідуальні бонуси та знижки на основі попередніх замовлень.

Очікуваним соціальним результатом проєкту цифрової трансформації ресторану є значне покращення рівня обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, призведе до зростання їхньої задоволеності та лояльності. Покращення клієнтського досвіду відбудеться завдяки персоналізації замовлень, автоматизованому збору відгуків та зручності онлайн-взаємодії через мобільний додаток. Внаслідок цього очікується збільшення рівня позитивних відгуків та підвищення середньої оцінки ресторану у рейтингових сервісах. Створення кількох нових робочих місць стане додатковим позитивним соціальним ефектом проєкту, адже управління CRM-системою, адміністрування мобільного додатку, маркетингові активності та технічна підтримка клієнтів потребує персоналу. Це дозволить не лише підвищити ефективність управління бізнесом, а й розширити кадровий потенціал ресторану. Також варто відзначити вплив проєкту на поточний персонал підприємства, адже однією із складових проєкту є навчання персоналу, яке передбачає вдосконалення навичок працівників у сфері цифрових технологій, автоматизованого обслуговування та клієнтських комунікацій. Підвищення

кваліфікації дозволить персоналу ефективніше використовувати можливості нових систем, що сприятиме мінімізації людських помилок та підвищенню рівня обслуговування гостей. Окрім цього, реалізація проєкту сприятиме покращенню іміджу ресторану, що дозволить закладу позиціонувати себе як інноваційний, технологічно розвинений ресторан із високим рівнем сервісу. Це не лише привабить нових клієнтів, а й створить стійкий бренд із позитивною репутацією на ринку.

Отже, реалізація проєкту цифрової трансформації ресторану «Глек» спрямована на підвищення ефективності управління, автоматизацію бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду. Впровадження CRM-системи, розробка мобільного додатку, модернізація вебсайту та інтеграція цифрових платформ дозволять оптимізувати взаємодію з клієнтами, прискорити обробку замовлень та підвищити рівень персоналізації сервісу. Запропоновані заходи потребують інвестицій у розмірі 720 тис. грн, основна частина яких спрямована на впровадження сучасних технологій та маркетингове просування оновленого сервісу. Очікувані результати включають збільшення доходів на 20-30%, зростання рентабельності на 10-12%, скорочення часу обробки замовлень на 25-30% та розширення клієнтської бази на 15-20%. Соціальний ефект проєкту передбачає підвищення кваліфікації персоналу, створення нових робочих місць та зміцнення репутації ресторану як технологічно розвиненого закладу, що забезпечить його конкурентні переваги та стійкий розвиток.

Висновки до розділу 3

Успішне формування культури інновацій у ресторані «Глек» передбачає послідовну комунікацію стратегічних цілей цифрової трансформації, демонстрування керівництвом практичного використання сучасних ІТ-інструментів та поступове впровадження нових систем із пілотними етапами і

тестовим періодом, що мінімізує опір персоналу. Залучення співробітників до процесу відбувається через регламентовану систему навчання з менторською підтримкою, відеоуроками й практичними тренінгами, а також механізми стимулювання, які оцінюють рівень цифрової компетентності та швидкість обробки замовлень. Обов'язковим є впровадження зворотного зв'язку для генерації ідей співробітників та гостей ресторану щодо вдосконалення Poster POS, Expienza та BAS Бухгалтерія, що сприятиме підвищенню залученості, оптимізації операційних процесів та розвитку інноваційної організаційної культури.

Оптимізація системи менеджменту ресторану «Глек» через впровадження сучасних інформаційних технологій передбачає створення єдиної інтегрованої екосистеми, яка об'єднує CRM-систему Creatio з існуючими рішеннями Expienza та Poster POS, а також впровадження мобільного додатка для бронювання та замовлень. Це дозволить автоматизувати облік клієнтів, аналізувати їхні вподобання, персоналізувати маркетингові кампанії та лояльність. Інтеграція CRM та POS дасть змогу відстежувати історію відвідувань, формувати індивідуальні пропозиції та оптимізувати меню за інтересами гостей. Мобільний додаток забезпечить швидкий доступ до послуг, спростить комунікацію й збільшить рівень онлайн-замовлень.

Загальний бюджет пропонованого проекту вдосконалення становить 720 тис. грн, що сприятиме автоматизації клієнтського менеджменту, персоналізації маркетингу та оптимізації операцій. У результаті очікується збільшення доходів на 20–30 %, рентабельності на 10–12 %, розширення бази на 15–20 % та скорочення часу обробки замовлень на 25–30 %. Соціально проєкт підвищить кваліфікацію персоналу, створить нові робочі місця та зміцнить імідж ресторану як інноваційного закладу. Використання резервного фонду забезпечить оперативне виправлення технічних збоїв, а навчання персоналу сприятиме формуванню цифрових навичок і зменшенню опору змінам.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці підходів до інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему менеджменту підприємства з урахуванням його організаційних та операційних особливостей. В результаті виконання поставлених завдань було отримано наступні результати.

Інформаційні технології – це інтегрована система методів, програмно-технічних засобів, обчислювальної техніки та комунікаційних технологій, організована в єдиний технологічний ланцюг для забезпечення збору, зберігання, обробки, передачі, розповсюдження та відображення інформації. Сучасні інформаційні технології сприяють цифровій трансформації організацій, покращуючи процеси управління та ухвалення рішень. Класифікація інформаційних технологій дозволяє структурувати їх за функціональними, технічними та системними характеристиками. Сьогодні інформаційні технології забезпечують конкурентні переваги для організацій, сприяючи підвищенню ефективності діяльності, автоматизації процесів та адаптації до сучасних умов цифрової економіки.

Інтеграція технічних, програмних, інформаційних та людських ресурсів для централізованого збору, обробки та аналізу даних дозволяє ефективно використовувати інформаційні системи у процесі прийняття управлінських рішень. Завдяки сучасним аналітичним інструментам і системам бізнес-аналітики керівники можуть прогнозувати можливі сценарії розвитку підприємства, що сприяє обґрунтованому прийняттю рішень. Сучасні інформаційні системи забезпечують оперативний доступ до узгоджених даних у режимі реального часу, що мінімізує ризики, пов'язані з людськими помилками, та підвищує швидкість реакції організації на зовнішні зміни. У сучасних умовах конкуренції ефективне використання інформаційних систем є важливим фактором стійкого розвитку підприємства, оскільки дозволяє підвищити його гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Формування інформаційних систем управління передбачає комплексний підхід, який охоплює інтеграцію сучасних інформаційних технологій, адаптацію їх до специфіки діяльності підприємства та забезпечення їхньої гнучкості для реагування на зміни бізнес-середовища. Визначальними факторами успішної побудови ІСУ є чітке формулювання функціональних вимог, розробка архітектури системи, узгоджене функціонування підсистем (облікової, аналітичної, планувальної, контрольної та комунікаційної), а також використання таких технологій, як ERP-системи, CRM, бізнес-аналітика, Big Data та хмарні платформи. Створення єдиного інформаційного простору дозволяє централізувати дані, оптимізувати обмін інформацією та забезпечити узгодженість процесів між підрозділами підприємства.

Ресторан «Глек» є закладом сучасної київської кухні, що поєднує традиційні українські страви з сучасними кулінарними тенденціями, орієнтуючись на сезонні та локальні продукти. Завдяки вдалому розташуванню, широкому асортименту страв і високому рівню обслуговування ресторан приваблює різні категорії споживачів. Організаційна структура закладу сприяє ефективному розподілу обов'язків між працівниками, проте недостатня комунікація між підрозділами знижує загальну ефективність управління. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання активів і власного капіталу, що є ознакою фінансової стійкості. Водночас скорочення активів та зниження прибутку свідчать про необхідність оптимізації фінансових витрат і покращення ліквідності.

Використання інформаційних технологій у ресторані «Глек» обмежується управлінням операційною діяльністю, автоматизацією процесів і покращенням взаємодії з клієнтами. Використання системи Poster POS сприяє оптимізації процесу прийому та обробки замовлень, мінімізуючи помилки та скорочуючи час обслуговування. Система онлайн-бронювання Expienza забезпечує швидкий та зручний спосіб резервування столиків, що підвищує рівень задоволеності клієнтів. Бухгалтерська система BAS Бухгалтерія дозволяє вести фінансовий облік та контролювати витрати відповідно до

чинного законодавства. Водночас відсутність інтеграції між окремими інформаційними системами створює додаткові труднощі у передачі даних та потребує значного обсягу ручного введення інформації, що підвищує ризик помилок. Функціонал офіційного сайту та соціальних мереж сприяє маркетинговій активності закладу, проте його обмежені можливості у сфері електронної комерції зменшують потенціал для додаткового залучення клієнтів.

Використання інформаційних технологій у ресторані «Глек» сприяло підвищенню ефективності операційних процесів, зокрема скороченню часу обслуговування клієнтів, покращенню управління бронюваннями та автоматизації бухгалтерського обліку. Інтеграція Poster POS дозволила зменшити втрати через помилки персоналу, оптимізувати витрати та пришвидшити обробку замовлень, що позитивно вплинуло на рівень задоволеності гостей. Використання Expienza підвищило заповненість залу, а BAS Бухгалтерія скоротила час на фінансову звітність, що сприяло покращенню фінансової прозорості. Водночас відсутність CRM-системи, слабка інтеграція між інформаційними платформами та обмежена функціональність сайту знижують потенційну ефективність цифрових рішень.

Успішне впровадження інформаційних технологій у ресторані «Глек» потребує не лише технічного забезпечення, а й формування культури інновацій та ефективної адаптації персоналу до цифрових змін. Ключову роль у цьому процесі відіграє підтримка керівництва, що має демонструвати готовність до використання нових технологій та створювати умови для навчання співробітників. Важливими факторами є мотивація персоналу, що включає матеріальне та нематеріальне заохочення, а також створення механізмів зворотного зв'язку для залучення працівників до вдосконалення цифрових рішень. Подолання опору до змін можливе шляхом поетапного впровадження нових систем, тестування їхньої ефективності та організації регулярних тренінгів. Запровадження комплексної системи навчання, менторства та підтримки дозволить персоналу швидко адаптуватися до

цифрових інструментів, що сприятиме підвищенню продуктивності, покращенню обслуговування клієнтів та зміцненню позицій ресторану.

Оптимізація системи менеджменту ресторану «Глек» через впровадження сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності управління, автоматизації ключових бізнес-процесів та покращенню взаємодії з клієнтами. Відсутність CRM-системи, обмежений функціонал сайту та недостатня інтеграція маркетингових інструментів негативно впливають на персоналізацію сервісу та ефективність комунікацій із клієнтами. Впровадження Creatio CRM дозволить автоматизувати управління клієнтською базою, програмами лояльності та маркетинговими активностями, тоді як розробка мобільного додатку забезпечить зручний доступ до послуг ресторану, сприяючи зростанню рівня бронювань та середнього чеку. Інтеграція цих рішень із наявними системами ресторану забезпечить єдину цифрову екосистему управління, що дозволить зменшити витрати часу на рутинні процеси, покращити ефективність маркетингових кампаній та підвищити лояльність клієнтів.

Реалізація проєкту цифрової трансформації ресторану «Глек» сприятиме підвищенню ефективності управління, автоматизації бізнес-процесів та покращенню клієнтського досвіду. Інтеграція CRM-системи, розробка мобільного додатку та модернізація вебсайту дозволять оптимізувати процеси бронювання, управління замовленнями та взаємодії з клієнтами. Запропоновані заходи сприятимуть зростанню доходів на 20-30%, збільшенню рентабельності на 10-12% та скороченню часу обробки замовлень на 25-30%. Крім того, очікується розширення клієнтської бази на 15-20% завдяки впровадженню персоналізованих програм лояльності та покращенню маркетингових комунікацій. Соціальний ефект включатиме підвищення кваліфікації персоналу, створення нових робочих місць та покращення іміджу ресторану як інноваційного закладу. У підсумку, запропоновані зміни забезпечать стійке зростання ресторану, його конкурентоспроможність та зміцнення позицій на ринку ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Yudkova K. Features of the definition of the concept of "information technologies". *Information and law*. 2015. No. 1(13). P. 63–67. URL: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2015.1\(13\).272603](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2015.1(13).272603) (date of access: 28.01.2025).
2. Білоусько Т. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41> (дата звернення: 28.01.2025).
3. Information and communication technologies (ICT) | Unesco IIEP Learning Portal. *Homepage EN | Unesco IIEP Learning Portal*. URL: <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/glossary/information-and-communication-technologies-ict> (date of access: 28.01.2025).
4. Poppel H. L. Information technology: The trillion-dollar opportunity. New York : McGraw-Hill, 1987. 207 p.
5. Андрощук О. В., Кондратенко Ю. Інформаційні технології та їх вплив на розвиток суспільства. *Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2014. № 1(50). С. 42–47.
6. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 28.01.2025).
7. ISO/IEC 27017:2015. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/43757.html> (date of access: 28.01.2025).
8. Salmeron J. L., Bueno S. An information technologies and information systems industry-based classification in small and medium-sized enterprises: An institutional view. *European Journal of Operational Research*. 2006. Vol. 173, no. 3. P. 1012–1025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.07.002> (date of access: 28.01.2025).

9. Аль-Джамалі А. М., Мацків О. Сфери застосування інформаційних технологій. *Гармонізація суспільства–новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених*. 2014. № 25. С. 49–53. URL: <https://core.ac.uk/reader/147037360> (дата звернення: 28.01.2025).
10. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР : станом на 28 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-vp#Text> (дата звернення: 28.01.2025).
11. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84> (дата звернення: 28.01.2025).
12. Ромашко С. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті». Львів : ЛІМ, 2007. 49 с.
13. Юдкова К. В., Чернишина Г. Г. Класифікація інформаційних систем. *Інформація і право*. 2015. № 3. С. 92–98.
14. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16596.pdf> (дата звернення: 28.01.2025).
15. Managing and using information systems: A strategic approach / ed. by S. C. S. 5th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2013. 416 p.
16. Осталецький В. Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45625> (дата звернення: 28.01.2025).
17. Воронкова В. Г., Кошелевський В. О., Лисиця С. О. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських

- процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 33–41. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-5> (дата звернення: 28.01.2025).
18. Golebiowska A., Jakubczak W., Prokopowicz D. Cybersecurity of business intelligence analytics based on the processing of large sets of information with the use of sentiment analysis and big data. *European research studies journal*. 2021. Vol. XXIV, Issue 4. P. 850–871. URL: <https://doi.org/10.35808/ersj/2631> (date of access: 28.01.2025).
19. Rudkivskyi O. A., Rudkivska A. Y. The management information systems of tourism enterprise and creative approach. *Economy and society*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-51> (date of access: 28.01.2025).
20. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 177–180.
21. Мухін В. Є., Завгородній В. В., Корнага Я. І. Спеціалізований алгоритм формування інформаційного простору. *Інформаційні технології та безпека*. 2021. № 1. С. 123–128.
22. Dechow N., Mouritsen J. Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*. 2005. Vol. 30, no. 7-8. P. 691–733. URL: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.11.004> (date of access: 28.01.2025).
23. Татаринцева А. С., Олійник О. М. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С. 148–153.
24. Головіна О. Сучасні технології в управлінні транспортною логістикою. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 3. С. 35–42.

- URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230203.04> (дата звернення: 28.01.2025).
25. Шматковська Т. О. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в професійній діяльності. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 110–115. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-16> (дата звернення: 28.01.2025).
26. Глек. Сучасна київська кухня – Доставка, З собою, Бронювання. *Глек*. URL: <https://glek.choiceqr.com/section:podiyi-u-gleku> (дата звернення: 26.12.2024).
27. Ресторани «Ресторан сучасної київської кухні «Глек»» – інформація, події, карта, відгуки. *Київська область: туризм для незабутнього відпочинку та пригод*. URL: <https://kyivregiontours.gov.ua/places/restoran-sucasnoi-kiivskoi-kuhni-glek> (дата звернення: 26.12.2024).
28. журнал "Ресторатор". «Глек»: сучасна київська кухня у серці столиці. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/glek-modern-kiev-cuisine-in-the-heart-of-the-capital> (дата звернення: 26.12.2024).
29. Головна. *Poster POS*. URL: <https://joinposter.com/ua> (дата звернення: 29.01.2025).
30. *expirenza by mono. monobank*. URL: <https://expz.monobank.ua/?lang=uk> (date of access: 29.01.2025).
31. BAS Бухгалтерія. *BAS*. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-mass/bas-accounting/> (дата звернення: 29.01.2025).
32. Глек • сучасна київська кухня. *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/hlek.kyiv?utm_medium=copy_link (дата звернення: 26.12.2024).
33. Глек • ресторан сучасної київської кухні. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/hlekrestaurant/> (дата звернення: 26.12.2024).
34. Події в Глек. *Telegram*. URL: https://t.me/hlek_event (дата звернення: 26.12.2024).

- 35.Відгуки про Glek. *Google*. URL: <https://g.co/kgs/Sv1AYJe> (дата звернення: 26.12.2024).
- 36.Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72–80.
- 37.AI-орієнтована no-code платформа для автоматизації процесів та CRM | Creatio AI. *AI-Native Platform to Automate CRM and Workflows with No-Code | Creatio AI*. URL: <https://www.creatio.com/ua/> (дата звернення: 29.01.2025).
- 38.CRM для бізнесу | CPM-система для ecommerce та сфери послуг. Автоматизація бізнесу та спілкування з клієнтами. *KeyCRM*. URL: <https://ua.keycrm.app> (дата звернення: 29.01.2025).
- 39.SimpleCRM Solutions: Generative AI-Integrated CRM Software for Enhanced Customer Experience. *SimpleCRM*. URL: <https://simple.works/solutions/> (date of access: 29.01.2025).
- 40.Zoho CRM | Die CRM-Vertriebssoftware mit der besten Kundenbewertung. *Zoho*. URL: <https://www.zoho.com/crm/> (date of access: 29.01.2025).
- 41.CRM-система та програма для керування воронкою продажів. *Pipedrive*. URL: <https://www.pipedrive.com/uk> (дата звернення: 29.01.2025).
- 42.Розробка мобільного додатку для кафе, ресторану. *Створення і розробка інтернет-магазинів від Brander*. URL: <https://brander.ua/what-we-offer/application-development/rozrobka-mobilnoho-dodatku-dlya-kafe-ta-restoraniv> (дата звернення: 27.12.2024).
- 43.Додатки для ресторанів і кафе. *Avada Media*. URL: <https://avada-media.ua/services/restaurant-apps/> (дата звернення: 27.12.2024).
- 44.Створення мобільного додатка для ресторану та кафе. *DIGANTS – компанія з веб-розробки та просування сайтів*. URL: <https://digiants.agency/uk/applications/razrabotka-app-prilozhenija-dlya-biznesa/razrabotka-app-prilozhenija-dlya-restorana-i-kafe> (дата звернення: 27.12.2024).