

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

СОЛОГОР ОЛЕКСІЙ МИХАЙЛОВИЧ

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри
інформаційних систем управління,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга АНІСІМОВА
«_____» _____ 2026 р.

**КОРПОРАТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ
УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Ольга АНІСІМОВА, д-р. екон. наук,
професор, в. о. завідувача кафедри
інформаційних систем управління

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

Сологор О. М. Корпоративні інформаційні ресурси як інструмент управління знаннями в ресторанному бізнесі. Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2026. 52 с.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні засади використання корпоративних інформаційних ресурсів у системі управління знаннями підприємств ресторанного бізнесу та проаналізовано сучасні інформаційні системи, що забезпечують накопичення, збереження й поширення організаційних знань. Розглянуто роль корпоративних інформаційних ресурсів у підвищенні ефективності діяльності закладів ресторанного господарства та забезпеченні їх конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. На основі аналізу системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» розроблено рекомендації щодо її удосконалення шляхом створення корпоративної бази знань, впровадження CRM-системи, електронного навчання персоналу та сучасних цифрових інструментів аналітики.

Ключові слова: корпоративні інформаційні ресурси, управління знаннями, ресторанний бізнес, CRM-система, цифровізація, база знань.

Табл. 4. Рис. 11. Бібліограф.: 29 найм.

SUMMARY

Solohor O. Corporate information resources as a knowledge management tool in the restaurant business. 3122 Library, information and archive. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026. 52 p.

The bachelor's thesis investigates the theoretical foundations of using corporate information resources in the knowledge management system of restaurant businesses and analyzes modern information systems that support the accumulation, storage, and dissemination of organizational knowledge. The role of corporate information resources in improving the efficiency of restaurant operations and enhancing their competitiveness in the context of digital transformation is examined. Based on the analysis of the knowledge management system of the restaurant *Dubovyi Hai*, recommendations for its improvement are developed through the creation of a corporate knowledge base, implementation of a CRM system, introduction of e-learning for staff, and application of modern digital analytics tools.

Keywords: corporate information resources, knowledge management, restaurant business, CRM system, digitalization, knowledge base.

Tabl. 4. Fig. 11. Bibliography: 29 items

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	7
1.1. Сутність, специфіка та значення концепції управління знаннями для сфери послуг.....	7
1.2. Класифікація корпоративних інформаційних ресурсів	11
1.3. Роль КІР у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства харчування	19
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ КІР У ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНІВ	21
2.1. Огляд ринку корпоративних інформаційних систем та сервісів для ресторанного бізнесу	21
2.2. Функціональні можливості КІР у процесах накопичення та обміну знаннями	29
Висновки до 2 розділу.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ РЕСТОРАНУ «ДУБОВИЙ ГАЙ».....	33
3.1. Аналіз сучасного стану системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай».....	33
3.2. Розроблення удосконаленої системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» на основі цифрових інформаційних технологій	41
Висновки до 3 розділу.....	46
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої турбулентності, жорсткої конкуренції та постійної ротації кадрів. У таких обставинах успіх закладу залежить не лише від якості кухні, а й від ефективності використання інтелектуального капіталу. Знання про смаки клієнтів, унікальні рецептури, стандарти сервісу та оптимізацію логістики часто залишаються несистематизованими, що призводить до втрати досвіду при зміні персоналу.

Корпоративні інформаційні ресурси (KIP) стають тим інструментом, що дозволяє трансформувати індивідуальний досвід працівників у колективне знання організації. Упровадження систем управління знаннями через KIP дозволяє автоматизувати внутрішні комунікації, забезпечити швидкий доступ до стандартів (SOP) та підвищити швидкість адаптації нових співробітників, що є критично важливим для сталого розвитку ресторанних мереж.

Об'єкт дослідження – процес управління знаннями в закладах ресторанного господарства в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – особливості, методи та технології використання корпоративних інформаційних ресурсів як інструменту накопичення, збереження та поширення знань у ресторанному бізнесі.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та апробація практичних можливостей використання інформаційних систем у процесі управління знаннями ресторанного підприємства для зростання його операційної ефективності.

Завдання дослідження:

- зокрити сутність, особливості та значення управління знаннями в діяльності закладів ресторанного господарства;
- дослідити склад, структуру та класифікацію корпоративних інформаційних ресурсів як основи формування організаційних знань підприємства;

- визначити роль корпоративних інформаційних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності діяльності ресторанного бізнесу;
- проаналізувати сучасні корпоративні інформаційні системи та цифрові сервіси, що використовуються для накопичення, збереження та поширення знань у ресторанній сфері;
- оцінити сучасний стан системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» та виявити її сильні сторони, недоліки й проблемні аспекти;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» на основі сучасних цифрових інформаційних технологій.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні підходів до управління знаннями в ресторанному бізнесі та визначенні ролі корпоративних інформаційних ресурсів у забезпеченні цих процесів.

Практичне значення роботи полягає в розробленні удосконаленої системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай», яка передбачає створення корпоративної бази знань, впровадження CRM-системи, системи накопичення організаційного досвіду (Lessons Learned) та цифрових інструментів навчання персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на збереження корпоративних знань, зменшення залежності від окремих працівників, підвищення якості обслуговування гостей і ефективності управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науковій студентській конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері». За результатами дослідження опубліковано тези доповіді: Сологор О. М. Аналіз системи корпоративних інформаційних ресурсів у ресторанному бізнесі. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: збірник матеріалів конференції*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2026. С. 52–55. Також окремі аспекти дослідження, пов'язані з внутрішніми комунікаціями та формуванням організаційних знань у колективі, висвітлено у публікації: Сологор О. М.

Тимбілдинг як важливий інструмент внутрішньої комунікації колективу // *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 104–105.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних посилань (29 найменувань). Робота містить 11 рисунків та 4 таблиці.



РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, специфіка та значення концепції управління знаннями для сфери послуг

Дослідження розвитку інформаційних комп'ютерних технологій та впровадження їх у закладах ресторанного бізнесу відображено в наукових працях вітчизняних і закордонних науковців. Серед них можна зазначити роботи таких вітчизняних вчених: М. Пащука, Ю. Миронов, С. Мельниченко, М. Скопень, Г. Папирян [1–3]. Важливі аспекти застосування інформаційних технологій в індустрії гостинності також відображено в працях європейських дослідників: Д. Бухаліса, У. Гретцель [4]. Однак питання управління знаннями в практичній діяльності закладів ресторанного бізнесу потребує ґрунтовних додаткових досліджень. Вивченням інформаційних систем та технологій у сфері ресторанного господарства займалися такі дослідники, як Н. Комісаренко, Н. Гавриш, І. Пашковська, М. Данилюк, Н. Гончаренко [8]. Питання щодо впровадження даних інформаційних систем та технологій на підприємства ресторанного бізнесу досліджували такі науковці, як К. Кучеренко, Л. Шевчук, А. Татаринцева, О. Зайцева [4]. Проте інформаційні технології з кожним роком розвиваються, вносять нові зміни до самої парадигми функціонування ресторанної галузі, тому їх дослідження хоча і проводилися, але у зв'язку із еволюцією та трансформацією, умовам сьогодення, потребують сучасної діагностики питання.

Управління знаннями у сфері послуг – це стратегічний підхід до збору, збереження, поширення та ефективного використання досвіду й інформації для створення унікальної цінності для клієнта. В основі концепції лежить

перетворення індивідуального досвіду працівників на інтелектуальний актив компанії.

Концепція управління знаннями у сучасній сфері послуг постає не просто як допоміжний управлінський метод, а як фундаментальний стратегічний підхід, спрямований на систематичний збір, надійне збереження, оперативне поширення та максимально ефективного використання колективного досвіду й інтелектуальної інформації [5]. Головною метою цього процесу є формування унікальної ціннісної пропозиції для клієнта, що базується на інтелектуальних перевагах підприємства. У контексті сервісної економіки сутність цієї концепції полягає в цілеспрямованому перетворенні індивідуального професійного досвіду окремих працівників на структурований інтелектуальний актив усієї компанії. На відміну від промислового виробництва, де домінують матеріальні ресурси, у сфері послуг саме знання стають головним чинником виробництва та основним капіталом [5]. Ефективне функціонування цієї системи забезпечується через гармонійну тріаду елементів: людей як ключових носіїв знань, налагоджених бізнес-процесів як методів їх передачі та сучасних інформаційних технологій, що виступають інструментами надійного зберігання даних [6]. Центральне місце в цій моделі посідає процес постійної трансформації знань, а саме переведення неявних знань, як-от інтуїція досвідченого сомельє чи авторська майстерність шеф-кухаря, у категорію явних знань, оформлених у вигляді детальних технологічних карт, посадових регламентів та стандартів обслуговування.

Специфіка ресторанного бізнесу накладає особливий відбиток на реалізацію управління знаннями через унікальні характеристики самих послуг. Перш за все, мова йде про невіддільність послуги від її джерела: оскільки сервіс надається конкретно людиною, звільнення талановитого офіціанта або менеджера може призвести до безповоротної втрати значної частини «живих» знань про взаємодію з гостями. Ситуація ускладнюється високою часткою неявних знань — таких компонентів, як емпатія, здатність тонко відчувати смак або майстерність нівелювання конфліктів, які надзвичайно складно оцифрувати чи формалізувати. Крім того, фактор миттєвого споживання послуги означає, що будь-яка помилка

персоналу відбувається в реальному часі на очах у клієнта, тому система управління знаннями повинна забезпечувати співробітників готовими алгоритмами рішень за принципом «тут і зараз» [8]. В умовах притаманної галузі високої плинності кадрів критичного значення набуває швидкість навчання (онбордингу) нових співробітників за допомогою корпоративних інформаційних ресурсів, що дозволяє підтримувати стабільно високий рівень сервісу навіть при частій зміні лінійного персоналу [9].

Значення концепції управління знаннями для успішного функціонування ресторанного бізнесу проявляється через прямий вплив на ключові економічні та операційні показники. По-перше, вона забезпечує жорстку стандартизацію якості, гарантуючи гостю ідентично високий рівень продукту та сервісу незалежно від того, яка зміна персоналу працює в залі чи на кухні. По-друге, налагоджені канали передачі знань суттєво прискорюють інноваційний розвиток, дозволяючи в найкоротші терміни впроваджувати нові позиції меню або змінювати технологічні процеси по всій мережі. По-третє, використання інтелектуальних інструментів, таких як CRM-системи, дає змогу формувати «індивідуальне знання» про кожного гостя, забезпечуючи глибинну персоналізацію сервісу та зростання лояльності. Зрештою, грамотне управління знаннями веде до відчутної економії витрат завдяки мінімізації помилок персоналу, зменшенню відсотка списання продуктів та оптимізації бюджетів на постійну перепідготовку кадрів, що в сукупності створює стійку конкурентну перевагу на ринку [9].

Специфіка управління знаннями у сфері послуг зумовлена насамперед нематеріальним характером продукту, де основна цінність створюється в момент взаємодії персоналу з клієнтом. На відміну від виробничого сектору, де знання закладені в обладнання чи готову продукцію, у ресторанному бізнесі вони «живуть» у людях [7]. Це робить знання надзвичайно вразливим активом: звільнення ключового співробітника без належного механізму фіксації його досвіду означає для закладу втрату частини своєї ідентичності та якості сервісу.

Тому управління знаннями тут спрямоване на подолання цієї залежності через постійний процес оцифрування індивідуальної майстерності.

Значення цієї концепції для сфери послуг полягає у створенні «інституційної пам'яті» підприємства. Це дозволяє ресторану працювати як єдиний злагоджений організм, де кожен новий співробітник миттєво отримує доступ до колективного досвіду команди. В умовах сучасного ринку, де споживач стає дедалі вимогливішим, управління знаннями забезпечує головну вимогу – передбачуваність результату. Коли клієнт повертається в ресторан, він очікує отримати той самий смак страви та той самий рівень уваги, що й минулого разу. Саме концепція КМ через інструменти корпоративних інформаційних ресурсів гарантує цю відтворюваність, перетворюючи хаотичні знання на структурований капітал, що є основою довгострокової довіри та фінансової стабільності бізнесу.



Рисунок 1.1 – Значення концепції управління знаннями для успішного функціонування ресторанного бізнесу.

Ресторанний бізнес в Україні має значний потенціал для свого розвитку. За останні роки спостерігалось зростання попиту на ресторанный послуги внаслідок збільшення обсягів туристичного руху та зростання культурної активності населення. Але війна внесла свої корективи. Але, незважаючи на це, заклади ресторанного господарства адаптуються, розробляють антикризові програми та

зміцнюють свій бізнес. При цьому відзначається збільшення конкуренції в галузі, що ставить завдання перед підприємцями ефективно використовувати нові інформаційні системи та технології, що приведе до вдосконалення якості обслуговування, щоб зберігати та залучати потенційних відвідувачів.

1.2. Класифікація корпоративних інформаційних ресурсів

Для правильної розробки та використання інформаційних технологій в різних сферах життя суспільства, зокрема в ресторанному бізнесі, необхідна їх попередня класифікація в сфері даного бізнесу. POS-система (POS – Point of Sale) – це програмно-апаратний комплекс, який функціонує на базі фіскального реєстратора. За POS-системою закріплений типовий набір касових функцій, таких як: облік та відпуск товару, прийом та видача грошей, анулювання факту покупки тощо [6, с. 33]. Зазвичай складниками POS-системи називають POS-комп'ютер, POS-монітор, а також чековий принтер, фіскальний реєстратор, POS-клавіатуру, дисплей покупця, грошовий ящик, а також зчитувач магнітних карт. Front-office (Фронт-офіс) в ресторанному бізнесі відповідає за обслуговування відвідувачів [4, с. 123]. У ресторанному торговельному залі є POS-термінали із сенсорним екраном, а також принтером чеків, за допомогою яких офіціант вводить замовлення, враховуючи необхідні знижки та примітки відвідувачів. Back-office (Бек-офіс) ресторану – стосується оптимізації роботи керівника підприємства ресторанного бізнесу, управляючого із закупівель, товарознавця, а також співробітників складу. Термінал збору даних, а також принтер етикеток збільшує швидкість та точність роботи співробітників складу. Товар при необхідності маркується за допомогою принтера етикеток, а також оператор, завдяки терміналу, збору даних швидко зчитує інформацію зі штрих-кодів товарів і направляє дані в ПЗ товарної програми закладу [3, с.28.]. Основними структурними елементами єдиної бази даних є POS-термінали, призначені для автоматизації роботи операторів, касирів, барменів, офіціантів,

прискорює процес обслуговування клієнтів, і POS-принтери, які можна встановлювати на кухні закладу для друку замовлень, робочому місці бармена, офіціанта для друку чеків і рахунків. АСУ у форматі бронювання столиків за допомогою електронних девайсів буде складником етапу формування замовлення [6, с. 35].

Специфічною ознакою підприємств ресторанного бізнесу є їх гармонійне поєднання: виробничої та торгівельної діяльності, а також надання інших супутніх послуг із обслуговування відвідувачів. Дуже важливо, щоб автоматизована система, враховувала зазначенні чинники, які будуть свідчити про її ефективність, а також обґрунтованість їх застосування в закладах. Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств ресторанного бізнесу є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність та висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських. У сфері ресторанного бізнесу використання інформаційної інфраструктури є необхідною умовою успішного просування продукту на національний та міжнародний ринок послуг [4, с. 134].

Специфіка управління знаннями у сфері послуг зумовлена насамперед нематеріальним характером продукту, де основна цінність створюється в момент взаємодії персоналу з клієнтом. На відміну від виробничого сектору, де знання закладені в обладнання чи готову продукцію, у ресторанному бізнесі вони «живуть» у людях. Це робить знання надзвичайно вразливим активом: звільнення ключового співробітника без належного механізму фіксації його досвіду означає для закладу втрату частини своєї ідентичності та якості сервісу. Тому управління знаннями тут спрямоване на подолання цієї залежності через постійний процес оцифрування індивідуальної майстерності.

Значення цієї концепції для сфери послуг полягає у створенні «інституційної пам'яті» підприємства [7, с.56]. Це дозволяє ресторану працювати як єдиний злагоджений організм, де кожен новий співробітник миттєво отримує доступ до колективного досвіду команди. В умовах сучасного ринку, де споживач стає дедалі вимогливішим, управління знаннями забезпечує головну вимогу –

передбачуваність результату. Коли клієнт повертається в ресторан, він очікує отримати той самий смак страви та той самий рівень уваги, що й минулого разу. Саме концепція КМ через інструменти корпоративних інформаційних ресурсів гарантує цю відтворюваність, перетворюючи хаотичні знання на структурований капітал, що є основою довгострокової довіри та фінансової стабільності бізнесу.



Рисунок 1.2 – Механізм та основні елементи формування єдиної інформаційної бази даних у закладі ресторанного бізнесу [2]

Упровадження автоматизованих систем управління в закладах ресторанного господарства в Україні стало все більш поширеним явищем за останні роки. Саме такі інформаційні системи допомагають оптимізувати роботу закладу, а також підвищити ефективність обслуговування споживачів, що в свою чергу позитивно впливає на якість обслуговування відвідувачів закладу. Однією із важливіших переваг використання автоматизованих інформаційних систем управління в закладах ресторанного господарства є зниження часу на обробку замовлень. Такі системи дозволяють швидко обробляти отримані замовлення, збільшуючи при цьому швидкість обслуговування відвідувачів та зменшуючи час очікування на

замовлені страви з меню закладу. Це є особливо важливим для закладів ресторанного господарства з великою кількістю відвідувачів. Автоматизовані системи управління допомагають зменшити кількість помилок при обробці замовлень закладу та оплаті замовлень, що позитивно впливає на якість обслуговування та задоволеність споживачів. Також, інформаційні системи управління дозволяють відстежувати якість послуг та обслуговування, що дозволяє швидко виявляти недоліки та удосконалювати роботу закладу ресторанного господарства.

Таблиця 1.1 – Типи автоматизованих систем управління закладами ресторанного господарства [за матеріалами: 6, с. 33–35].

Тип системи	Опис
POS-система (Point of Sale)	Система обробки продажу закладу, яка дає змогу здійснювати оплату за замовлення, керувати запасами, замовляти продукти, вести фінансову та економічну звітність закладу
RMS-система (Restaurant Management System)	Інтегрована система управління закладом ресторанного господарства, яка об'єднує в собі різні функції: керування замовленнями, забезпечення безпеки та контролю якості, керування запасами та бухгалтерський облік
ERP-система (Enterprise Resource Planning)	Система планування ресурсів закладу ресторанного господарства, яка керує всіма процесами від купівлі продуктів до продажу готових страв, включаючи фінансовий облік, управління виробництвом та контроль якості продукції.
CRM-система (Customer Relationship Management)	Система управління взаємовідносинами зі споживачами, яка може керувати базою даних відвідувачів, збирати та аналізувати зворотний зв'язок, забезпечувати рекламу та знижки для відвідувачів, вести маркетингову діяльність.
PMS-система (Property Management System)	Система управління закладом ресторанного господарства, яка дозволяє керувати бронюваннями, відділом обслуговування споживачів, бухгалтерським обліком.

За даними дослідження National Restaurant Association, що проводилося у 2022 році, 53% закладів ресторанного господарства вже використовують хоча б одну форму автоматизованої системи управління, 32% – планують використовувати їх у майбутньому, 15% – ще не розуміють важливості їх

впровадження [6, с. 33.]. І. Пашковська розглядає типи автоматизованих систем управління закладами ресторанного господарства (табл. 1.1).

Успішне впровадження автоматизованих систем управління потребує підготовки працівників та їхньої участі у процесі. Навчання персоналу використанню таких інформаційних систем може забезпечити більш ефективне використання інструментів та може зменшити ризик можливих помилок. Навчання персоналу може виявитися ключовим фактором успіху в ресторанному бізнесі, оскільки якість обслуговування напряму впливає на задоволення споживачів та їх повернення. Добре навчений персонал може забезпечити високу якість обслуговування та створити приємну атмосферу для гостей [8, с. 91].

За оцінками Медведєва, початок 2000-х став періодом справжнього становлення галузі: ринок був відкритий для інвестицій, банки охоче кредитували, а відвідувачі активно витрачали гроші. «Тоді попит був фантастичним, усе рухалося дуже швидко», – згадує він [12]. Однак, історія ресторанної сфери в Україні – це постійні «піки» та падіння. Криза 2009-го принесла перший серйозний удар, а після 2014 року, з анексією Криму та черговою девальвацією, бізнеси втратили значну частину прибутковості. Потім – пандемія. Локдаун, за словами Медведєва, «майже знищив рентабельність галузі». Його компанії довелося закрити близько двадцяти закладів. Повномасштабна війна стала новим, найважчим випробуванням. «За перші два роки ми втратили майже 40% відвідуваності, а цього року – ще мінус 20%. Це вже не бізнес у класичному розумінні, а боротьба за виживання», – каже ресторатор. Він визнає: сьогодні завдання номер один є не прибуток, а можливість зберегти команди, виплатити зарплати та втримати людей у професії.

Ситуацію ускладнює й кадрова проблема. Близько 60% працівників у його закладах становила молодь до 23 років. Тепер після рішень уряду дозволити виїзд чоловікам цієї вікової категорії знайти офіціантів і кухарів стає дедалі важче. «Ресторанний бізнес завжди був першим місцем роботи для студентів. Це та загроза, яку ми або переживемо, або вона нас зламає», – відверто зізнається він [12].

Упровадження автоматизованих систем управління в заклади ресторанного господарства позитивно впливає на якість обслуговування та збільшення прибутку закладу. Такі інформаційні системи дозволяють оптимізувати роботу персоналу, покращити контроль за роботою закладу, зменшувати ризик помилок та крадіжок, що в свою чергу призводить до задоволення відвідувачів та збільшення кількості повторних візитів при правильно підібраній та налаштованій інформаційній системі. Вибір та впровадження інформаційних систем управління потребує ретельного підходу та врахування потреб та побажань відвідувачів та працівників закладу. Вони дають змогу більш ефективно використовувати час працівників, зменшуючи їхню потребу в ручній обробці даних та забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації. Це дозволяє персоналу закладу більш уважно ставитися до відвідувачів закладу та швидко розв'язувати будь-які проблеми, що виникають під час обслуговування.

Класифікація корпоративних інформаційних ресурсів (КІР) у ресторанному бізнесі базується на їхньому функціональному призначенні та ролі у підтримці стратегічних і операційних рішень. Першим і найбільш масштабним елементом цієї структури є внутрішні бази даних, які слугують фундаментом для всієї аналітичної роботи підприємства. Вони акумулюють первинну інформацію щодо складського обліку, включаючи детальні дані про залишки продуктів, терміни їх придатності та взаєморозрахунки з постачальниками [8].

Окрім логістичного аспекту, внутрішні бази містять фінансову звітність, архіви чеків та кадрову інформацію, що дозволяє менеджменту контролювати такі критичні показники, як фудкост (Food Cost) та витрати на персонал (Labor Cost) [11].

Наступним важливим складником КІР є рецептурні довідники, що фактично є задокументованим інтелектуальним капіталом кухні. Вони включають технологічні карти з нормами закладки сировини, детальним описом процесів приготування та вимогами до подачі страв. Сучасні довідники часто доповнюються візуальними стандартами – фото- та відеошпаргалками, які гарантують стабільність естетичного вигляду продукту. Ці ресурси

безпосередньо інтегруються з системами обліку, що дозволяє в реальному часі оновлювати калькуляційні карти та бачити актуальну собівартість кожної позиції меню на основі останніх закупівельних цін.

Третя група ресурсів – стандарти обслуговування – відповідає за формалізацію досвіду взаємодії з клієнтами. Вони втілюються у так званих «Книгах сервісу» (Service Manuals), де прописано кожен крок персоналу: від зустрічі гостя біля входу до моменту розрахунку. Сюди ж відносять скрипти продажів, алгоритми роботи зі скаргами та методики допродажів, а також регламенти внутрішньої безпеки й чистоти, засновані на принципах HACCP 1.2).

Наявність таких ресурсів дозволяє швидко адаптувати нових працівників і підтримувати єдиний рівень сервісу незалежно від суб'єктивних факторів. Завершують класифікацію CRM-системи, які є основним інструментом управління знаннями про споживачів. Ці ресурси збирають персоналізовані дані про вподобання гостей, їхні улюблені столики, наявність алергій чи важливі дати. Завдяки архівації історії візитів та відгуків, CRM-система дозволяє ресторану трансформувати розрізнену інформацію про клієнтів у стратегію персоналізованого сервісу та ефективних маркетингових акцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця ресурсів (укладена автором)

Тип КІР	Мета і зміст ресурсу	Структура
1. Внутрішні бази даних	Контроль та аналітика. Це фундамент інформаційної системи ресторану, де накопичується вся первинна інформація.	Ключовий носій знань – Менеджери, бухгалтери Складський облік: дані про залишки продуктів, терміни придатності, інвентаризаційні відомості та взаєморозрахунки з постачальниками. Кадрова база: особисті справи працівників, графіки змін, дані про проходження медичних оглядів та результати атестацій. Фінансова звітність: архіви чеків, звіти про прибутки та збитки (P&L), дані про витрати на персонал (Labor Cost) та собівартість (Food Cost).
2. Рецептурні довідники	Стабільність смаку	Ключовий носій знань – шеф-кухарі, су-шефи.

Тип KIP	Мета і зміст ресурсу	Структура
(Технологічні карти)	Ці ресурси є джерелом виробничих знань і гарантують стабільність продукту.	Технологічні карти (ТК): детальні інструкції з приготування страв, що включають норми закладки, відсоток відходів, опис процесів та вимоги до подачі. Фото- та відеошпаргалки: візуальні стандарти (plating), які допомагають кухарям дотримуватися єдиного вигляду страв. Калькуляційні карти: автоматично оновлювані дані про собівартість кожної позиції меню на основі актуальних цін закупівель.
3. Стандарти обслуговування (Service Standards)	Єдність вражень. Це задокументовані знання про те, як саме має надаватися послуга.	Ключовий носій знань – офіціанти, хостес. Книга сервісу (Service Manual): опис етапів взаємодії з гостем – від зустрічі до розрахунку (правило «перших 30 секунд», техніка «ялінка» при винесенні страв тощо). Скрипти продажів: алгоритми спілкування, техніки допродажів (Up-selling, Cross-selling) та методи роботи із запереченнями чи скаргами. Регламенти чистоти та безпеки: чек-листи відкриття/закриття зміни, стандарти зовнішнього вигляду персоналу та санітарні норми (НАССР).
4. CRM-системи (Customer Relationship Management)	Лояльність гостей. Ресурси, що акумулюють знання про споживача для персоналізації сервісу.	Ключовий носій знань – маркетологи, адміністратори Профілі гостей: історія відвідувань, улюблені столики, наявність алергій, пам'ятні дати (дні народження) та середній чек. Програми лояльності: дані про накопичені бонуси, використані знижки та реакцію клієнтів на маркетингові акції. Зворотний зв'язок: архів відгуків та скарг, що дозволяє аналізувати слабкі місця в сервісі та оперативно їх виправляти.

Таким чином, усі перелічені типи корпоративних інформаційних ресурсів утворюють єдине інформаційне поле, яке перетворює досвід і дані на реальні інструменти підвищення прибутковості та лояльності в ресторанному бізнесі.

1.3. Роль КІР у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства харчування

Роль корпоративних інформаційних ресурсів (КІР) у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства харчування полягає у створенні стійких переваг, які важко копіювати конкурентам через їхню інтелектуальну та технологічну природу. У сучасному ринковому середовищі, де технічні параметри страв та інтер'єру можуть бути швидко відтворені іншими гравцями, саме ефективне управління інформацією стає вирішальним чинником виживання та лідерства. КІР виступають каталізатором операційної ефективності, оскільки автоматизація обміну даними між кухнею, складом та залом мінімізує часові втрати й ризики людських помилок. Це дозволяє ресторану працювати швидше та якісніше, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і швидкість оборотності столів.

Одним із ключових аспектів конкурентоспроможності, що базується на КІР, є стабільність якості продукту [14]. Завдяки цифровим рецептурним довідникам та системам контролю дотримання технологій, мережеві або одиничні заклади здатні гарантувати ідентичність смаку та подачі страв у будь-який час, що формує високий рівень довіри споживачів. Крім того, КІР забезпечують високу швидкість адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Аналітичні модулі дозволяють миттєво відстежувати зміни в собівартості продуктів чи споживчому попиті, надаючи менеджменту базу для оперативного коригування цін або оновлення меню. Така гнучкість є критичною в умовах високої інфляції чи нестабільних ланцюгів постачання. Значну конкурентну перевагу забезпечує накопичення знань про клієнтів через CRM-системи [25]. Можливість

персоналізувати пропозицію, впізнавати гостя та пропонувати йому страви на основі попередніх уподобань створює унікальний емоційний зв'язок, який є основою лояльності. Це знижує витрати на залучення нових клієнтів. Нарешті, КІР сприяють розвитку інноваційного потенціалу ресторану: акумульований досвід персоналу та аналіз великих даних (Big Data) дозволяють розробляти унікальні гастрономічні концепти та маркетингові стратегії, що випереджають ринкові тренди. Таким чином, корпоративні інформаційні ресурси трансформують інформацію в стратегічний актив, що забезпечує закладу довгострокову життєздатність та лідерські позиції на ринку послуг харчування.

Висновки до першого розділу

Корпоративні інформаційні ресурси (КІР) є фундаментом сучасної системи управління знаннями в ресторанному бізнесі, що перетворюють розрізнені дані на стратегічний інтелектуальний актив. У сфері послуг, де успіх критично залежить від людського фактора та швидкості прийняття рішень, КІР дозволяють формалізувати неявний досвід персоналу, забезпечуючи стабільність якості та безперервність бізнес-процесів навіть за умов високої плинності кадрів.

Системне використання внутрішніх баз даних, технологічних регламентів та CRM-систем не лише оптимізує операційні витрати, а й створює унікальну конкурентну перевагу через глибоку персоналізацію сервісу та високу адаптивність підприємства до змін ринку. Таким чином, інтеграція КІР в управління знаннями є необхідною умовою для трансформації традиційного ресторану в інтелектуальну сервісну організацію, здатну до сталого розвитку в цифровій економіці.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ КІР У ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНІВ

2.1. Огляд ринку корпоративних інформаційних систем та сервісів для ресторанного бізнесу

Сучасний ринок КІР для ресторанної індустрії представлений широким спектром рішень, які за функціональним призначенням традиційно поділяють на два ключові сегменти: Front-office та Back-office [7, с. 57].

1. Front-office (Системи взаємодії з гостем): спрямовані на автоматизацію точок продажу (POS-термінали), мобільні додатки для офіціантів, системи електронних меню та модулі лояльності (CRM). Провідними гравцями в Україні тут є Poster (хмарне рішення для малого та середнього бізнесу), Choice (QR-меню та системи доставки) та міжнародні платформи типу Syrve (iiko), що забезпечують миттєву фіксацію замовлень.

2. Back-office (Управління внутрішніми процесами): включає модулі складського обліку, калькуляції собівартості, фінансового менеджменту та управління персоналом (HRM). Системи типу Syrve або комплексні рішення на базі ERP дозволяють контролювати закупівлі, графіки роботи та аналізувати фінансові показники в реальному часі (рис. 2.1).

Процес накопичення знань за допомогою цих систем відбувається не просто як збір даних, а як трансформація щоденних операцій у цифровий капітал компанії. У реальних умовах КІР виконують роль «цифрового мозку» закладу, працюючи за такими стратегічними напрямками:

1. Накопичення операційного досвіду через «цифрові сліди» Кожна дія працівника в системі стає частиною корпоративної бази знань. Програми фіксують не лише факт продажу, а й контекст: час приготування страви, швидкість подачі, коментарі офіціантів. Це дозволяє акумулювати знання про

реальний фудкост: система автоматично порівнює теоретичні норми зі списаннями, виявляючи «вузькі місця» в технології приготування або зберіганні продуктів; -ефективність персоналу: накопичуються дані про продуктивність кожного працівника, що стає основою для розробки внутрішніх тренінгів та скриптів успішних продажів.

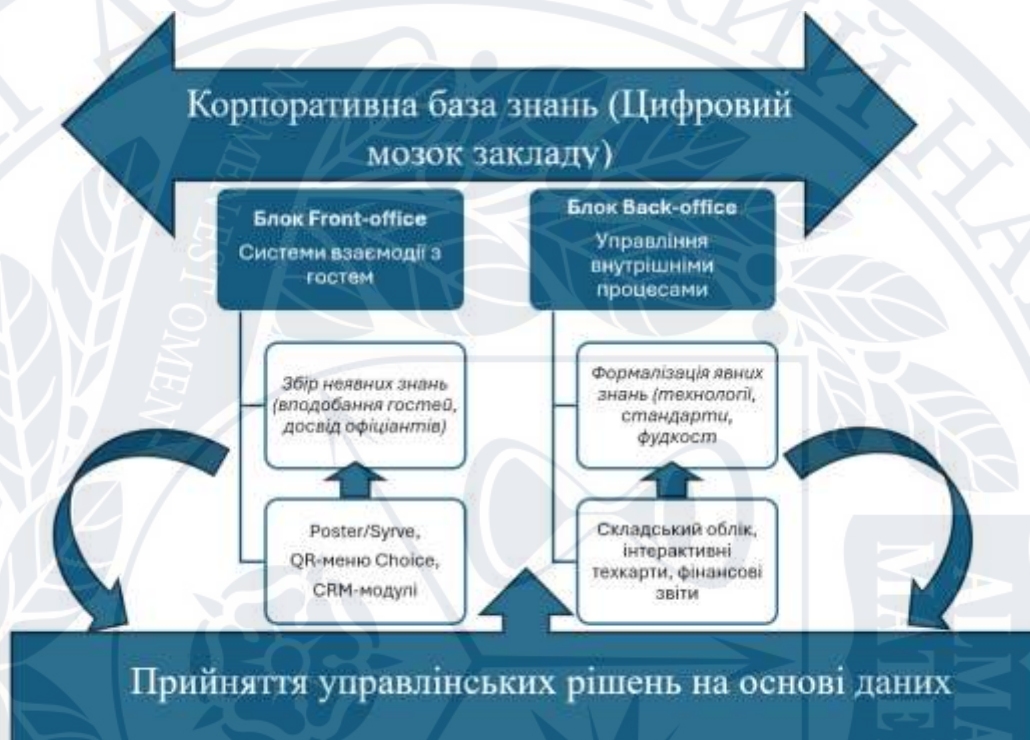


Рисунок 2.1 – Архітектура корпоративних інформаційних ресурсів як інструменту капіталізації знань ресторанного підприємства (створено автором).

2. Формалізація неявних знань кухні. Цифрові ресурси допомагають перетворити інтуїтивний досвід шеф-кухаря на чіткі інструкції, доступні кожному лінійному працівнику:

-інтерактивні техкарти: використання планшетів із покроковою деталізацією приготування гарантує, що новий працівник відтворить страву згідно з авторським задумом;

-візуалізація стандартів: завантаження фотографій «ідеальної подачі» в термінал мінімізує суб'єктивні помилки та закріплює візуальний досвід закладу.

3. Акумуляція знань про споживача (Customer Knowledge). CRM-модулі дозволяють накопичувати інтелектуальні активи, які раніше зберігалися лише в пам'яті окремих офіціантів, зокрема:

- цифровий портрет гостя: фіксація специфічних вподобань (алергії, улюблені столики, гастрономічні звички);

- аналіз поведінки: дані про реакцію гостей на оновлення меню дозволяють приймати рішення на основі цифр, а не припущень.

4. Мінімізація ризиків «втрати пам'яті» при плинності кадрів. Критична роль КІР проявляється під час зміни персоналу. Оскільки всі регламенти, клієнтські бази та технологічні нюанси інституціоналізовані в системі, знання залишаються власністю ресторану. Це створює безперервний цикл навчання: кожен новий працівник починає роботу не з нуля, а з точки, де зупинився його попередник, спираючись на накопичений корпоративний досвід.

В умовах російсько-української війни походження софту сьогодні – це не лише питання технічних характеристик, а й питання безпеки даних та цифрової незалежності бізнесу. Тому уточнимо походження інформаційних систем. Ситуація на українському ринку 2026 року виглядає так:

1. Повністю українські системи (Локальна розробка). Ці системи були створені українськими командами, їхні головні офіси та центри розробки знаходяться в Україні (зокрема в Дніпрі та Києві). Вони максимально адаптовані під українське законодавство (ПРО, податки):

Poster: Один із найуспішніших українських ІТ-проектів у сфері HoReCa. Заснований у Дніпрі. Це хмарна система, що працює у понад 100 країнах світу, але серце розробки залишається в Україні [15].

Choice: Український стартап, що виріс у глобальну платформу. Спеціалізується на QR-меню, системах доставки та онлайн-платежах. Офіси розташовані в Києві та Празі [14].

Checkbox: Хоча це передусім програмна каса (ПРРО), вони активно розвивають функції для малого ресторанного бізнесу. Повністю український продукт [14].

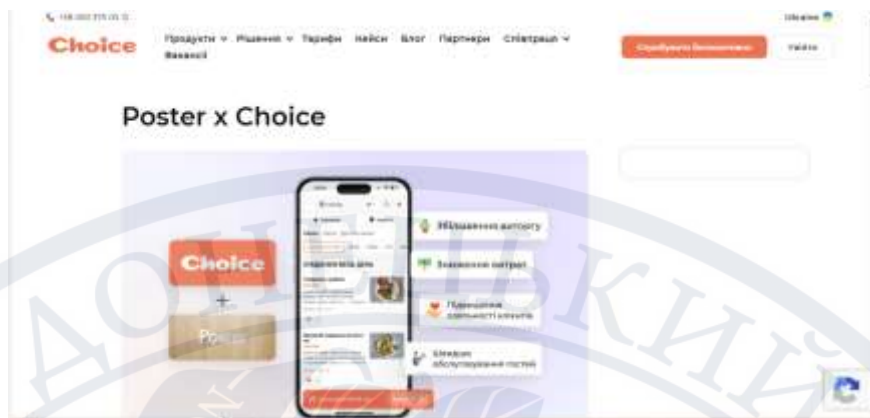


Рисунок 2.2 - Скрин сторінки Інтеграція Poster і Choice [28]

2. Міжнародні системи з неоднозначним минулим (Syurve)

Система Syurve (яка раніше була відома як *iiko*) gjsl⁷ велику частку ринку серед великих ресторанів та мереж. Після 2022 року бренд Syurve відокремився як міжнародна компанія зі штаб-квартирою в ОАЕ та Лондоні, щоб дистанціюватися від російського коріння материнської компанії. В Україні вона працює через мережу українських дилерів-інтеграторів, які забезпечують підтримку та адаптацію до місцевих умов. У науковій роботі її коректно називати «міжнародною системою, що широко представлена на ринку України [17].

3. Світові лідери

Системи типу Oracle Micros або Toast також є в Україні (зазвичай у великих готельних мережах типу Hilton або Marriott), але вони мають набагато меншу частку через складність адаптації до нашої фіскальної політики [22-23]. На першому етапі здійснюється збір первинної інформації через фронт-офіс та бек-офіс, що охоплює взаємодію з клієнтами та управління ресурсами. Другий рівень фокусується на цифровій обробці отриманих відомостей за допомогою спеціалізованих платформ автоматизації, таких як Poster або Syurve. Завершальний етап ілюструє формування корпоративного інтелектуального капіталу, який включає глибоке розуміння клієнтської бази, технологічних процесів та стратегічного управління. Увесь алгоритм спрямований на перетворення розрізнених «цифрових слідів» у структуровані звіти та знання для

оптимізації діяльності закладу. Отримана схема наочно демонструє шлях від операційної рутини до інституціоналізації досвіду підприємства.

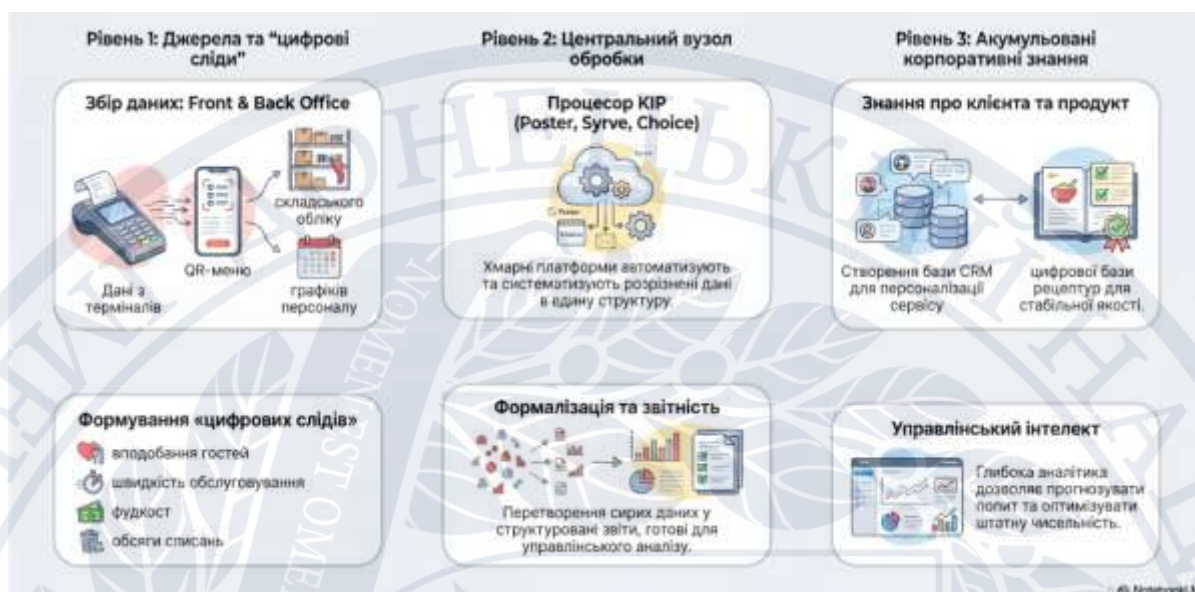


Рисунок 2.3 – Процес трансформації даних у ресторанному бізнесі (згенеровано NotebookLM)

Як показано на рис. 2.3, корпоративні інформаційні ресурси слугують інтегратором, що поєднує фронтальні та бек-офісні операції. Завдяки використанню таких систем, як Poster чи Syrve, відбувається трансформація потокових даних у стійкі структури знань. Це дозволяє підприємству не лише контролювати фінансові потоки, а й формувати власну інтелектуальну екосистему, де досвід найкращих працівників та вподобання клієнтів фіксуються в цифровому форматі, стаючи незалежними від конкретних виконавців.

У професійному середовищі архітекторів систем гостинності автоматизація давно перестала бути синонімом «комп'ютера на касі». Це складний процес стратегічної капіталізації даних, де кожен рух офіціанта чи кухаря стає цеглинкою у фундаменті стійкого бізнесу. Справжня цінність системи полягає не у фіксації чеків, а у здатності перетворювати щоденний операційний хаос на структурований корпоративний капітал.

Корпоративний інтелект ресторану – це інтегральна модель, яка забезпечує перехід від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі даних. Це

механізм, що запобігає витоку знань при зміні персоналу та створює додану вартість бізнесу через його системність.

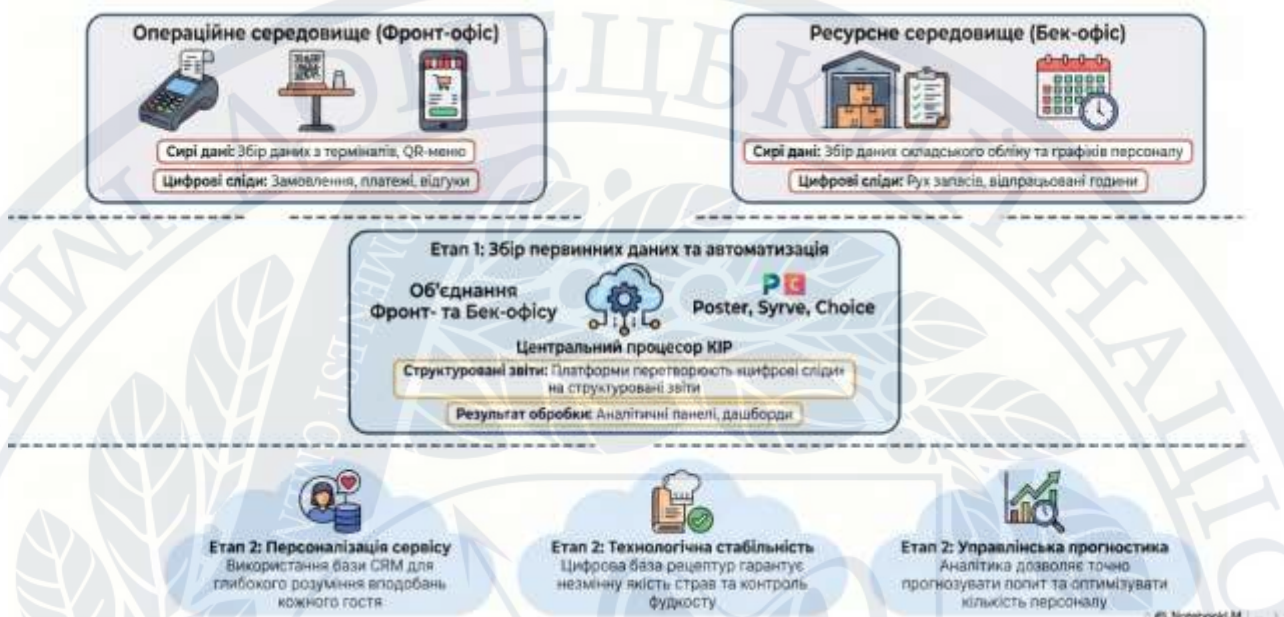


Рисунок 2.4 – Модель управління даними в ресторані
(згенеровано NotebookLM)

Корпоративний інтелект ресторану (КІР) – це трирівнева екосистема збору, обробки та інституціоналізації знань, яка перетворює розрізнені «цифрові сліди» операційної діяльності на структурований інтелектуальний актив, забезпечуючи стабільну якість, лояльність гостей та прогнозований прибуток.

Розуміння КІР починається з усвідомлення шляху даних: від моменту їх зародження на першому рівні до їх трансформації у стратегічне знання.

На базовому рівні система фіксує кожен факт життєдіяльності закладу. Поділяємо цей рівень на два критичні блоки, що генерують потоки первинної інформації, (табл. 2.1).

Цей рівень продукує величезний обсяг сирих даних. Самі по собі вони мають низьку управлінську цінність і є «цифровим шумом», доки не пройдуть етап обробки. Лише через фіксацію «цифрових слідів» ці дані спрямовуються до наступного рівня трансформації. Коли сирі дані зафіксовані, вони потрапляють

до Центрального вузла. Тут працюють потужні хмарні платформи, такі як Poster, Syrve або Choice.

Таблиця 2.1 – Характеристика блоків, що генерують потоки первинної інформації

Характеристика складників	Блок А: Операційне середовище (Front-office)	Блок Б: Ресурсне середовище (Back-office)
Ключові елементи	Термінали офіціантів, QR-меню, мобільні додатки	Складський облік, модулі калькуляції, графіки персоналу
Джерело даних	Пряма взаємодія з гостем та процес продажу	Логістичні, виробничі та адміністративні процеси
Продукт (Дані)	Вподобання гостей, швидкість обслуговування, відгуки	Технологічні картки, дані про відходи (списання), фудкост

Роль цього рівня – бути процесором, який перетворює хаотичні імпульси на логічні структури. Функціонування процесора КІР складається з чітких етапів: захоплення «цифрових слайдів», автоматизація та систематизація, хмарне зберігання та генерація структурованих звітів.

Захоплення «цифрових слідів»: Система автоматично збирає дані з усіх точок контакту Front та Back office. Автоматизація та систематизація: Дані групуються та синхронізуються (наприклад, продаж страви автоматично ініціює списання інгредієнтів за техкарткою). Хмарне зберігання: Забезпечення цілісності та доступності даних для власника з будь-якої точки світу. Генерація структурованих звітів: Перетворення масивів даних на читабельні аналітичні форми.

На виході з другого рівня ми отримуємо структуровані звіти. Однак для архітектора систем справжня магія починається далі – у процесі формалізації та інституціоналізації, що веде до найвищого рівня.

Третій рівень – це акумульовані корпоративні знання, які є кінцевою цінністю трансформації даних у ресторанному бізнесі. На цьому рівні знання перестають бути надбанням окремих працівників і перетворюються на

корпоративний ресурс, доступний для всієї організації. Накопичений досвід систематизується та концентрується в кількох ключових інформаційних середовищах (єдина CRM-система, Цифровий репозиторій Аналітична система).

Перший складник представлений централізованою CRM-системою, яка накопичує та зберігає інформацію про історію взаємодії з гостями. У системі можуть фіксуватися відомості про попередні замовлення, гастрономічні вподобання, алергічні реакції, особливі побажання та інші характеристики клієнтів. Використання таких знань створює передумови для персоналізації обслуговування, підвищення рівня задоволеності гостей та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Другий складник складається з цифрової бази рецептур, стандартів обслуговування та операційних процедур. Формалізація технологічних карт, виробничих процесів і регламентів дозволяє зберегти критично важливі знання всередині організації та забезпечити їх доступність для працівників. Такий підхід сприяє зменшенню залежності діяльності ресторану від окремих співробітників, забезпечує стабільність якості продукції та послуг, а також знижує операційні ризики, пов'язані зі зміною персоналу.

Третій складник утворює система аналітики та прогнозування, яка використовує накопичені дані для підтримки управлінських рішень. Аналіз інформації про попит, структуру продажів, сезонні коливання та поведінку клієнтів дозволяє прогнозувати потребу в продуктах, оптимізувати закупівлі, планувати навантаження персоналу та підвищувати ефективність використання ресурсів. У перспективі такі інструменти можуть бути доповнені елементами штучного інтелекту для формування прогнозних моделей та автоматизованої підтримки управлінських рішень.

Різниця між успішним рестораном і тим, що зникає з ринку, полягає у здатності до інституціоналізації досвіду. Системний бізнес будується не на інтуїції, а на вмінні керувати корпоративним інтелектом як стратегічним активом.

2.2. Функціональні можливості КІР у процесах накопичення та обміну знаннями

Особливістю сучасного стану ринку КІР в Україні є активний перехід ресторанних мереж на продукти вітчизняного походження (Poster, Choice). Це зумовлено не лише патріотичними мотивами, а й необхідністю гарантування безпеки корпоративних знань та відповідності вимогам кібербезпеки, що особливо актуально в умовах воєнного стану та цифрової трансформації економіки. Наша інформація базується на аналізі поточного стану ринку ІТ-послуг в Україні, який зараз перебуває на етапі активної трансформації. Основними джерелами для такого висновку є профільні ІТ-ресурси, офіційні дані розробників та аналітика ресторанного ринку.

Профільні ІТ-ресурси (DOU, AIN.UA): Саме ці видання детально висвітлювали процес «ребрендингу» та реструктуризації компанії *iiko* в міжнародний бренд *Syrve* після 2022 року, а також успіхи українських стартапів на глобальному ринку [16].

Офіційні дані розробників, зокрема, *Poster* відкрито заявляє про своє походження з Дніпра (компанія ТОВ «Постер Лаб») та про те, що понад 40% їхніх клієнтів – українські заклади. *Choice* активно позиціонує себе як український продукт, що отримав значні міжнародні інвестиції для масштабування з офісу в Києві [28].

Аналітика ресторанного ринку: Звіти компаній (наприклад, Pro-Consulting або аналітика від Poster), які демонструють зміну вподобань рестораторів: відмова від софту з російським корінням (на кшталт R-Keeper) на користь хмарних українських або європейських рішень [15].

Кругова діаграма на рис. 2.5 представляє сегментацію систем автоматизації (включно із згаданими в джерелах центральними вузлами Poster, Syrve та Choice).



Рисунок 2.5 – Ринок систем автоматизації ресторанів
(згенеровано NotebookLM)

На нашу думку, розрізняти походження ресурсів критично важливо, оскільки зберігання баз даних (корпоративних знань) на серверах компанії-розробника має відповідати Закону України «Про захист персональних даних». Використання вітчизняного софту мінімізує ризики витоку стратегічної інформації про бізнес-процеси за кордон.

Вибір конкретного КІР на сучасному етапі визначається не лише функціоналом, а й юрисдикцією розробника, що є елементом стратегії управління інформаційною безпекою підприємства. КІР становить собою не просто програми для обліку, а інструментарій для роботи зі знаннями. Використання корпоративних інформаційних ресурсів (КІР) у ресторанному бізнесі докорінно змінює класичний підхід до управління знаннями, перетворюючи індивідуальний досвід окремих працівників на структурований інтелектуальний капітал усієї компанії. У сфері з традиційно високим рівнем плинності кадрів та гострим дефіцитом лінійного персоналу автоматизоване збереження експертизи стає головною умовою виживання, утримання рентабельності та масштабування бренду. Кожен із сучасних цифрових

інструментів закриває свій пласт накопичення інформації [18-20]. Цифрові меню, інтегровані через платформи на кшталт *Choice*, не просто демонструють страви гостям, а виступають інструментом збору маркетингових знань, оскільки вони автоматично фіксують споживацькі тренди, популярні комбінації позицій у чеках та оперативно реагують на зміни у заліку залишків через миттєве оновлення стоп-листів. Хмарні POS-системи, серед яких лідирує українська платформа *Poster*, перетворюють бази технологічних карт на цифровий сейф для кулінарних секретів закладу [29]. Вони детально описують покрокові процеси приготування, температурні режими та візуальні стандарти виходу страв, завдяки чому унікальні рецепти залишаються всередині ресторану навіть у разі раптового звільнення шеф-кухаря.



Рисунок 2.6 – Зміна парадигм. Експертиза як актив компанії (згенеровано ШІ)

Висновки до 2 розділу

У результаті проведеного аналізу сучасного стану та інструментарію KIP у ресторанному бізнесі можна зробити такі висновки:

1. Ринок KIP перебуває у стадії активної трансформації, де на зміну громіздким локальним системам прийшли гнучкі хмарні екосистеми (*Poster*, *iiko*, *Choice*). Сучасний ринок пропонує спеціалізовані рішення для кожного сегмента

– від мікро-інструментів (чат-ботів, цифрових меню) до комплексних ERP-платформ, що дозволяє автоматизувати бізнес-процеси закладу будь-якого масштабу з мінімальними капітальними інвестиціями.

2. Функціональні можливості КІР є ключовим фактором подолання плинності кадрів через перетворення індивідуального досвіду персоналу на інтелектуальну власність підприємства. Інтеграція баз технологічних карт, внутрішніх Wiki-систем та LMS-платформ (ServiceGuru, AcademyOcean) дозволяє оцифрувати експертизу, стандартизувати якість продукту та забезпечити безперервний обмін знаннями між усіма рівнями менеджменту та лінійним персоналом.

3. Впровадження інформаційних ресурсів прямо корелює з операційною ефективністю закладу. Автоматизація онбордингу та навчання скорочує термін адаптації новачків на 60–70%, а використання цифрових чек-лістів та систем відеоаналітики з ШІ мінімізує вплив людського фактора на дотримання стандартів сервісу. Економічний ефект виражається у зниженні фудкосту на 2–4% та скороченні фінансових втрат від помилок чи зловживань персоналу на 50% і більше.

4. Ключовою ознакою зрілої системи управління знаннями є здатність перетворювати індивідуальний досвід працівників на корпоративний інтелект, який накопичується, зберігається та використовується для розвитку організації. Саме інституціоналізація знань забезпечує безперервність діяльності ресторану, підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища та формує основу для довгострокових конкурентних переваг.

5. Інформаційні ресурси перетворюються з допоміжного інструменту на стратегічний актив менеджменту. Можливість отримання аналітики в реальному часі через POS-системи та інтегрований фідбек від гостей дає можливість керівництву обирати обґрунтовані управлінські рішення, оперативно корегувати стратегію розвитку та підтримувати конкурентоспроможність закладу в динамічних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ РЕСТОРАНУ «ДУБОВИЙ ГАЙ»

3.1. Аналіз сучасного стану системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай»

Проведений аналіз внутрішньої документації ресторану «Дубовий Гай» [26-27] дозволив встановити, що важливим елементом системи управління знаннями є документ «Пам'ятка офіціанта». У ньому систематизовано знання щодо зовнішнього вигляду персоналу, правил комунікації з гостями, особливостей роботи із замовленнями, подачі страв і напоїв, супроводу столу та дій у кризових ситуаціях. Документ виконує функцію корпоративного довідника, який забезпечує передачу професійних знань від досвідчених працівників до нових співробітників. Завдяки наявності чітких рекомендацій та алгоритмів поведінки пам'ятка сприяє стандартизації процесів обслуговування, підтриманню єдиного рівня сервісу та формуванню корпоративної культури закладу. Водночас документ виступає засобом збереження організаційного досвіду та мінімізує ризики втрати знань у разі зміни персоналу.

Важливим корпоративним інформаційним ресурсом також є документ, який містить правила та стандарти обслуговування гостей. Його зміст охоплює всі етапи взаємодії з клієнтом – від моменту входу гостя до ресторану до завершення розрахунку та прощання. Документ містить рекомендації щодо зустрічі гостей, розміщення за столиком, приймання замовлень, подачі меню, роботи з дітьми, прибирання столу, здійснення розрахунків та загальних принципів гостинності. Значна частина інформації відображає накопичений практичний досвід закладу та містить неформалізовані раніше знання про якісний сервіс. Таким чином, документ забезпечує трансформацію індивідуального досвіду працівників у корпоративні знання, доступні для всього персоналу ресторану.

Окреме місце у системі управління знаннями займає документ «Заборонено», який містить перелік дій, неприпустимих під час роботи персоналу. У ньому визначено обмеження щодо спілкування з гостями, роботи із замовленнями, поведінки під час обслуговування, зовнішнього вигляду та трудової дисципліни. Документ виконує превентивну функцію та спрямований на недопущення помилок, які можуть негативно вплинути на якість сервісу або репутацію закладу. З точки зору управління знаннями він містить так звані негативні знання – інформацію про небажані практики та ризики, яких необхідно уникати. Наявність такого документа свідчить про прагнення керівництва закладу забезпечити єдині стандарти професійної поведінки та підтримувати належний рівень корпоративної культури.

Одним із найбільш цінних документів для системи управління знаннями є лист стажування офіціанта. Його структура охоплює всі основні напрями професійної підготовки нового працівника: ознайомлення з діяльністю підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, корпоративними цінностями, стандартами сервісу, асортиментом меню та напоїв, алгоритмами обслуговування гостей і роботою в автоматизованій системі. Особливістю документа є наявність механізму контролю засвоєння знань через підписи стажера та наставника. Лист стажування забезпечує системну передачу знань від досвідчених працівників до нових співробітників та дозволяє стандартизувати процес адаптації персоналу. Фактично цей документ виконує функцію програми корпоративного навчання та є одним із ключових інструментів формування людського капіталу ресторану.

Контроль якості виконання стандартів забезпечується за допомогою чек-листа відкриття та закриття закладу. Документ містить перелік контрольних точок щодо підготовки залів, будиночків, терас, меблів, посуду, інвентарю та інших елементів ресторанної інфраструктури. Використання чек-листів дозволяє перевести знання про належний стан закладу у формалізовану форму та забезпечити їх регулярне застосування на практиці. Документ не лише регламентує порядок виконання певних дій, а й виконує функцію контролю та

оцінювання знань працівників. Завдяки цьому підтримується стабільність сервісних процесів і забезпечується відповідність роботи ресторану встановленим стандартам.

Поряд із внутрішніми документами важливими складовими системи управління знаннями виступають корпоративні цифрові інформаційні ресурси ресторану. До них належать офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах та інші канали комунікації з клієнтами. На вебсайті представлено інформацію про ресторан, меню, можливості проведення банкетів та святкових заходів, умови бронювання столиків і додаткові послуги комплексу. Соціальні мережі забезпечують поширення інформації про діяльність закладу, підтримання взаємодії з гостями та отримання зворотного зв'язку. На відміну від паперових документів, цифрові ресурси сприяють не лише передачі знань усередині організації, а й формуванню зовнішнього інформаційного середовища, що дозволяє накопичувати знання про потреби клієнтів та зміни ринкових тенденцій.

Таким чином, у ресторані «Дубовий Гай» сформовано базову систему управління знаннями, основу якої становлять внутрішні стандарти, навчальні документи та контрольні форми. Водночас переважно паперовий характер зберігання інформації та обмежене використання цифрових інструментів зумовлюють необхідність подальшого розвитку системи.

Побудуємо SWOT-аналіз системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай», використовуючи результати аналізу внутрішніх документів (пам'ятка офіціанта, лист стажування, стандарти сервісу, чек-листи) та корпоративних інформаційних ресурсів закладу (сайт, соціальні мережі, система бронювання, відгуки клієнтів). Ресторан має власний сайт, сторінки у соціальних мережах, стандартизовані процедури обслуговування, систему стажування персоналу, що створює основу для управління знаннями. Водночас заклад є частиною готельно-ресторанного комплексу, надає послуги ресторану, готелю, організації заходів, працює з різними категоріями клієнтів та накопичує значний обсяг знань про сервіс і гостей.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність формалізованих знань у вигляді пам'яток, стандартів сервісу та чек-листів Деталізований лист стажування для передачі знань новим працівникам Чітко визначені стандарти поведінки та обслуговування гостей Наявність системи контролю якості через чек-листи відкриття та закриття закладу Значний обсяг практичних знань щодо сервісу, продажів і роботи з гостями Наявність цифрових каналів комунікації (сайт, Facebook, Instagram) Позитивні відгуки гостей, що створюють джерело знань про якість сервісу Комплексність послуг (ресторан, готель, заходи), що формує різноманітний досвід обслуговування клієнтів	Відсутність єдиної електронної бази знань Переважно паперовий формат зберігання знань Відсутність централізованого електронного документообігу Немає механізму накопичення та аналізу досвіду персоналу Відсутня база знань про постійних клієнтів та їх вподобання Відсутні електронні навчальні курси та тестування персоналу Відсутні показники ефективності управління знаннями Знання значною мірою залежать від конкретних працівників та наставників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Створення корпоративного порталу знань на базі SharePoint, Notion або Google Workspace Впровадження CRM-системи для накопичення знань про гостей Використання штучного інтелекту для навчання персоналу та пошуку інформації Створення електронної бази знань щодо меню, алергенів, рекомендацій продажів Автоматизація стажування та оцінювання персоналу Використання відгуків гостей як джерела нових знань для удосконалення сервісу Формування системи «Lessons Learned» для накопичення досвіду вирішення проблемних ситуацій Інтеграція знань ресторану та готелю в єдину інформаційну систему	Втрата знань у разі звільнення досвідчених працівників Висока плинність кадрів у ресторанному бізнесі Застарівання знань через зміни меню, технологій та стандартів сервісу Ризик втрати паперових документів Помилки через використання неактуальних версій документів Зростання вимог клієнтів до швидкості та персоналізації обслуговування Конкуренти можуть швидше впроваджувати цифрові технології управління знаннями Кіберризика після переходу до цифрових систем управління знаннями

Сильні сторони системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» полягають у наявності формалізованих стандартів сервісу та внутрішньої документації, яка забезпечує передачу професійних знань між працівниками. Пам'ятка офіціанта, чек-листи відкриття і закриття закладу, правила поведінки персоналу та лист стажування створюють основу організаційної пам'яті ресторану. Важливою перевагою є детальний опис процесів обслуговування

гостей, алгоритмів комунікації та дій у кризових ситуаціях, що сприяє підтриманню єдиного рівня сервісу. Система стажування дозволяє новим працівникам поступово засвоювати необхідні знання та навички під контролем наставника. Додатковою сильною стороною є наявність корпоративних інформаційних ресурсів у цифровому середовищі – офіційного вебсайту, сторінок у соціальних мережах та системи бронювання, які забезпечують поширення інформації про заклад, послуги та стандарти обслуговування. Комплексний характер діяльності ресторану та готельного комплексу формує значний обсяг практичних знань щодо роботи з різними категоріями клієнтів, організації заходів і підтримання високого рівня гостинності.

Слабкі сторони системи управління знаннями пов'язані насамперед із недостатнім рівнем цифровізації та централізації інформації. Більшість знань зберігається у паперових документах, що ускладнює їх швидкий пошук, оновлення та поширення серед персоналу. Відсутня єдина електронна база знань, де працівники могли б отримувати доступ до актуальних інструкцій, стандартів, навчальних матеріалів і відповідей на типові запитання гостей. Система орієнтована переважно на передачу знань від керівництва до персоналу, але не забезпечує повноцінного зворотного зв'язку та накопичення досвіду працівників. Інформація про складні ситуації, успішні практики продажів чи вирішення скарг гостей не фіксується системно, тому значна частина знань залишається неформальною і залежить від конкретних співробітників. Також відсутні механізми оцінювання ефективності навчання та управління знаннями, електронні курси для стажерів, база знань про постійних клієнтів та їхні вподобання, що обмежує можливості персоналізованого сервісу.

Можливості розвитку системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» пов'язані з впровадженням сучасних цифрових технологій та інтеграцією різних джерел інформації. Створення корпоративного порталу знань на базі платформ SharePoint, Google Workspace або Notion дозволить централізовано зберігати стандарти сервісу, регламенти, навчальні матеріали та внутрішні новини. Впровадження CRM-системи дасть змогу накопичувати знання про

гостей: історію бронювань, улюблені страви, особливі побажання та реакцію на сервіс, що підвищить рівень персоналізації обслуговування. Значний потенціал має використання штучного інтелекту для пошуку інформації в базі знань, аналізу відгуків клієнтів, підготовки сценаріїв обслуговування та створення навчальних матеріалів. Цифровізація процесу стажування через відеоуроки, онлайн-тести та електронні чек-листи скоротить час адаптації нових працівників і зробить навчання більш контрольованим. Додатковою можливістю є формування системи «Lessons Learned», яка дозволить накопичувати організаційний досвід і перетворювати практичні ситуації на навчальний ресурс для всього колективу.

Загрози для системи управління знаннями ресторану пов'язані як із внутрішніми організаційними ризиками, так і з зовнішнім конкурентним середовищем. Найсуттєвішою загрозою є втрата знань у разі звільнення досвідчених працівників, оскільки значна частина практичного досвіду наразі не документується в електронному вигляді. Висока плинність кадрів, характерна для ресторанного бізнесу, може призводити до постійної втрати накопичених знань і необхідності повторного навчання персоналу. Додаткову небезпеку становить використання застарілих або різних версій паперових документів, що може спричиняти помилки в обслуговуванні та зниження якості сервісу. Зовнішні загрози пов'язані зі зростанням вимог клієнтів до швидкості, цифрової взаємодії та персоналізації обслуговування, а також із конкуренцією з боку закладів, які швидше впроваджують сучасні інформаційні системи. Після переходу до цифрових технологій виникають і кіберризики: необхідність захисту персональних даних клієнтів, резервного копіювання інформації та забезпечення стабільної роботи інформаційних систем.

На рис. 3.1 представлено Наявна система управління знаннями ресторану «Дубовий Гай»



Рисунок 3.1 - Наявна система управління знаннями ресторану «Дубовий Гай»*

* Розроблено автором на підставі аналізу документації

Проведене дослідження дозволило виявити низку проблем, які обмежують ефективність накопичення, збереження та використання корпоративних знань.

Першою і основною проблемою є відсутність єдиного цифрового середовища для накопичення, зберігання та поширення знань. Наявні документи

існують переважно у паперовій формі, що ускладнює доступ до інформації, її актуалізацію та використання працівниками.

Друга проблема полягає в тому що відсутні механізми системного накопичення та обміну знаннями між працівниками. Практичний досвід персоналу, успішні рішення та пропозиції щодо покращення роботи закладу не фіксуються та не використовуються для подальшого навчання.

Третьою проблемою є відсутність систематизованого обліку знань про гостей. Хоча стандарти обслуговування передбачають індивідуальний підхід до клієнтів і врахування їхніх уподобань, механізм накопичення відповідної інформації фактично відсутній. Це обмежує можливості персоналізації сервісу та повторного використання інформації про клієнтів.

Четвертою проблемою є обмеженість інструментів навчання персоналу. Основною формою передачі знань залишається стажування під керівництвом наставника. Водночас відсутні електронні навчальні матеріали, відеоінструкції, інтерактивні курси та інші сучасні засоби навчання, які могли б підвищити ефективність адаптації нових працівників.

П'ятою проблемою є відсутність системи оцінювання рівня знань працівників. Наявна документація містить інструменти контролю виконання робочих операцій, проте не передбачає перевірки рівня засвоєння стандартів сервісу, знання меню, алгоритмів роботи з клієнтами та інших професійних компетентностей. У результаті керівництво не має можливості об'єктивно оцінювати ефективність навчання персоналу.

Шостою проблемою є недостатнє використання інформації, отриманої від гостей. Відгуки клієнтів, коментарі у соціальних мережах та результати спілкування з відвідувачами не інтегруються у процес оновлення стандартів обслуговування та навчання персоналу. Це знижує можливості ресторану щодо постійного вдосконалення сервісу на основі реального клієнтського досвіду.

Сьомою проблемою є відсутність аналітичного підходу до використання корпоративних даних. Інформація про продажі, популярність страв, сезонні коливання попиту та поведінку клієнтів не використовується як джерело нових

знань для прийняття управлінських рішень. Унаслідок цього частина цінної інформації залишається невикористаною.

Восьмою проблемою є відсутність сучасних технологій підтримки управління знаннями. У діяльності ресторану практично не використовуються інструменти штучного інтелекту, корпоративні портали, системи управління знаннями або електронні архіви документів. Це обмежує можливості ефективного використання накопичених інформаційних ресурсів та стримує подальший розвиток системи управління знаннями.

Таким чином, основними проблемами системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» є фрагментарність зберігання знань, недостатня цифровізація процесів, відсутність механізмів накопичення досвіду персоналу та знань про клієнтів, обмежені можливості навчання й оцінювання працівників, а також недостатнє використання інформаційних технологій для підтримки управлінських процесів. Саме усунення зазначених недоліків стало основою для розроблення пропозицій щодо удосконалення системи управління знаннями закладу.

3.2. Розроблення удосконаленої системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» на основі цифрових інформаційних технологій

Для вирішення окреслених в п. 3.1 проблем пропонується удосконалити елементи управління знаннями ресторану «Дубовий гай» (рис. 3.2). З метою усунення виявлених недоліків до удосконаленої системи було включено блок аналітики продажів, CRM-систему, моніторинг відгуків клієнтів та аналіз конкурентного середовища. Необхідність впровадження цих елементів обумовлена тим, що сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції та постійної зміни споживчих уподобань. Використання зазначених інструментів дозволить перетворити інформацію про клієнтів, результати

продажів і ринкові тенденції на нові корпоративні знання, які можуть бути використані для вдосконалення сервісу та прийняття управлінських рішень.

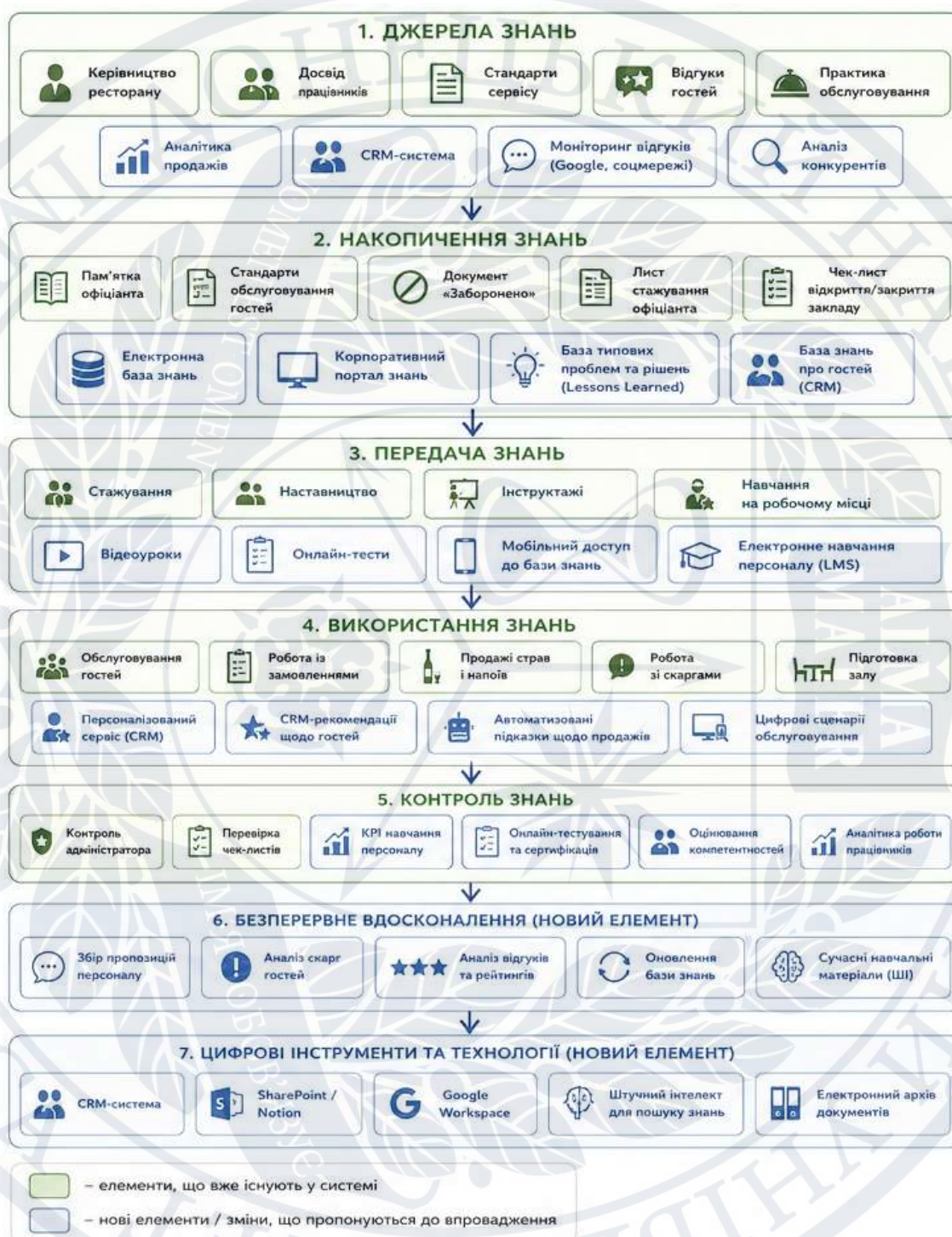


Рисунок 3.2 - Вдосконаленні елементи управління знаннями ресторану

«Дубовий гай»*

* Розроблено автором на підставі SWOT-аналізу

Важливим елементом удосконалення стало створення електронної бази знань та корпоративного порталу. У процесі дослідження було встановлено, що більшість знань ресторану існує у паперовій формі та розподілена між окремими документами. Це ускладнює доступ до інформації та створює ризики втрати знань. Запровадження електронної бази знань дозволить централізувати стандарти обслуговування, інструкції, навчальні матеріали та внутрішні регламенти в єдиному інформаційному середовищі. Очікується, що це скоротить час пошуку необхідної інформації, підвищить оперативність оновлення документів та забезпечить однаковий доступ до знань для всіх працівників.

До удосконаленої системи також включено базу типових проблем та рішень (Lessons Learned) і базу знань про гостей. Необхідність створення цих ресурсів пов'язана з тим, що значна частина практичного досвіду працівників наразі не документується та втрачається під час зміни персоналу. Фіксація успішних рішень, нестандартних ситуацій та особливостей роботи з гостями дозволить накопичувати організаційний досвід і використовувати його під час навчання нових співробітників. Водночас база знань про гостей сприятиме розвитку персоналізованого сервісу, що є одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасних ресторанів.

У сфері передачі знань запропоновано впровадження відеоуроків, онлайн-тестування, мобільного доступу до бази знань та системи електронного навчання персоналу. Такі заходи спрямовані на цифровізацію процесу стажування та професійного розвитку працівників. Очікується, що використання сучасних навчальних технологій дозволить скоротити терміни адаптації нових співробітників, підвищити якість засвоєння знань та забезпечити можливість безперервного навчання персоналу незалежно від графіка роботи.

Удосконалена система передбачає також використання CRM-рекомендацій, автоматизованих підказок щодо продажів і цифрових сценаріїв обслуговування гостей. Додавання цих інструментів обумовлене потребою підвищення якості клієнтського сервісу та збільшення обсягів продажів. Використання накопичених знань про вподобання клієнтів дозволить персоналу формувати більш релевантні

пропозиції, підвищувати рівень задоволеності гостей та збільшувати середній чек.

Суттєвим доповненням системи став блок безперервного вдосконалення, який включає збір пропозицій персоналу, аналіз скарг гостей, моніторинг відгуків, оновлення бази знань та використання штучного інтелекту для створення навчальних матеріалів. На відміну від існуючої моделі, де знання передаються переважно в одному напрямі, удосконалена система формує замкнений цикл управління знаннями, у межах якого нові знання постійно накопичуються, аналізуються та інтегруються в діяльність закладу.

Для технологічної підтримки запропоновано використання CRM-системи, платформ SharePoint або Notion, сервісів Google Workspace, інструментів штучного інтелекту та електронного архіву документів. Впровадження цих рішень дозволить забезпечити централізоване управління інформаційними ресурсами ресторану, підвищити ефективність комунікацій між працівниками та створити умови для збереження організаційних знань у довгостроковій перспективі.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є скорочення часу адаптації нових працівників, зменшення втрат знань у разі зміни персоналу, підвищення якості обслуговування гостей, розвиток персоналізованого сервісу, збільшення ефективності внутрішніх комунікацій та підвищення конкурентоспроможності ресторану «Дубовий Гай». Крім того, створення цифрового середовища управління знаннями сприятиме формуванню організаційної пам'яті закладу та забезпечить умови для його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації ресторанного бізнесу.

Результати SWOT-аналізу підтвердили необхідність цифрової трансформації системи управління знаннями ресторану та створення єдиного середовища для накопичення, поширення й використання корпоративних знань.

Для підвищення ефективності управління знаннями в ресторані «Дубовий гай» доцільно впровадити комплексну систему управління знаннями (рис. 3.3), що гармонійно поєднуватиме організаційні та цифрові інструменти. Базовим

елементом цієї моделі має стати створення корпоративної бази знань у вигляді єдиного електронного порталу на основі хмарних платформ Google Workspace, Microsoft SharePoint, Notion або адаптованого корпоративного Telegram-бота. Таке цифрове сховище повинно акумулювати ключові регламенти, стандарти обслуговування, навчальні матеріали, відповіді на типові запитання (FAQ), відеоінструкції та щоденні чек-листи для персоналу.

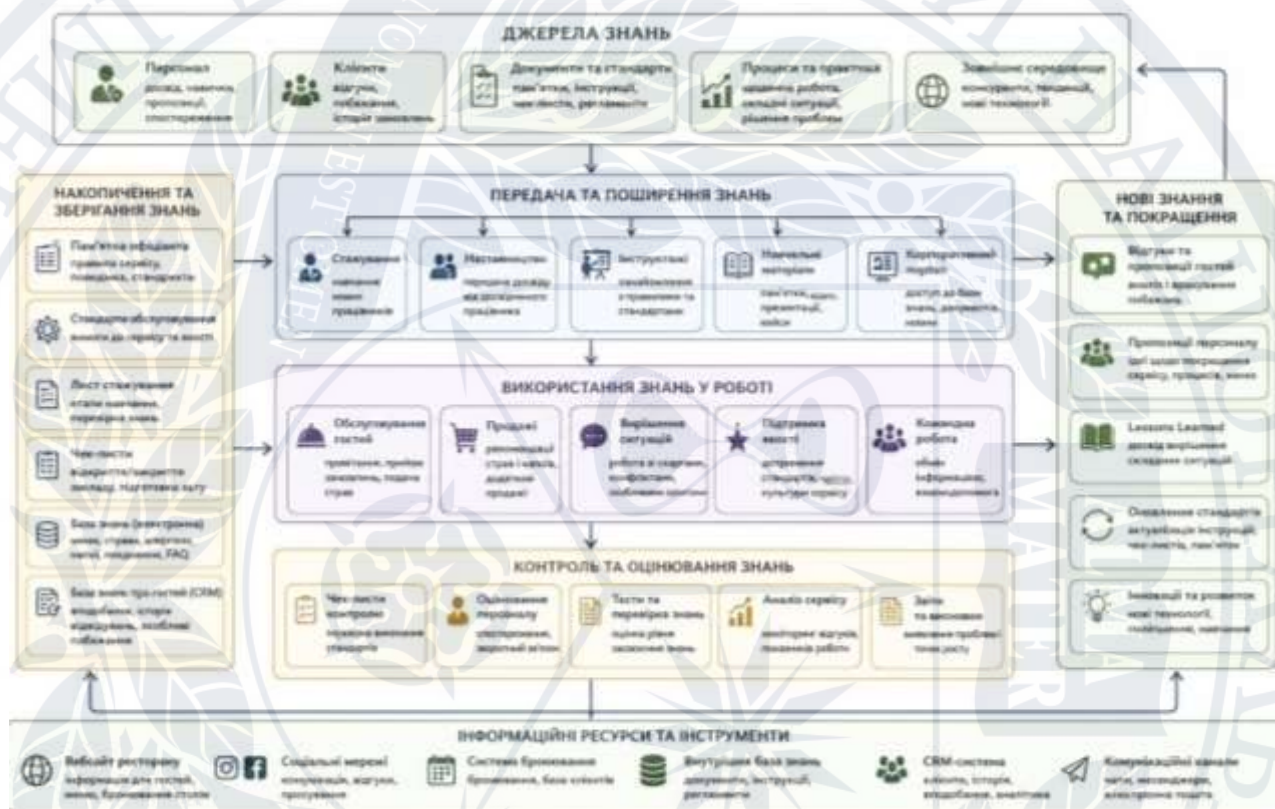


Рисунок 3.3 – Удосконалена система управління знаннями ресторану «Дубовий гай»*

* Розроблено автором

Важливим складником цієї екосистеми є інтерактивний електронний довідник знань, орієнтований на лінійний персонал залу та кухні. Його окремий розділ має містити детальний опис страв, правила їхньої естетичної подачі, інформацію про наявність алергенів, готові рекомендації для підвищення продажів, а також експертні схеми поєднання страв із напоями та фірмовими наливками.

Для капіталізації унікального досвіду закладу пропонується впровадження системи фіксації уроків (Lessons Learned). У межах цього підходу після кожної нестандартної чи складної ситуації адміністратор оперативно реєструє в базі суть проблеми, знайдений спосіб її вирішення та практичні рекомендації для колег, що надалі дозволяє використовувати реальні кейси під час навчання персоналу та запобігати повторенню помилок.

Паралельно з операційними процесами доцільно реалізувати накопичення знань про клієнтів через побудову спеціалізованої бази даних у CRM-системі. Збір інформації про історію бронювань, улюблені страви, специфічні побажання та важливі для гостей дати дасть змогу забезпечити високу якість персоналізованого сервісу та підвищити лояльність клієнтів.

Трансформація системи підготовки кадрів має відбутися через впровадження електронного навчання (LMS). Для швидкої адаптації нових працівників і сезонного персоналу розробляються інтерактивні відеоуроки, онлайн-тести для перевірки знань та цифрові листи стажування, що суттєво скорочує час онбордингу.

Наостанок, технологічну архітектуру доцільно підсилити інструментами штучного інтелекту. ШІ може успішно використовуватись для миттєвого інтелектуального пошуку інформації у внутрішній базі знань, автоматичної генерації гнучких сценаріїв обслуговування під різні типи банкетів, глибокого аналізу відгуків гостей та операційної підготовки актуальних навчальних матеріалів для команди.

Висновки до 3 розділу

Ресторанна діяльність вимагає негайного доступу до критично важливої інформації. Можливості обробки даних у режимі реального часу, які дозволяють операторам відстежувати тенденції продажів, відстежувати рівень запасів та виявляти операційні проблеми в міру їх виникнення, є надзвичайно важливими. Програмне забезпечення ресторанів має безперебійно працювати разом, щоб

запобігти розбіжностям даних та забезпечити узгодженість на різних платформах. Шукайте програмне забезпечення, яке пропонує попередньо вбудовані інтеграції з популярними постачальниками технологій для ресторанів.

Впровадження програмного забезпечення залежить від простоти використання. В епоху сенсорних екранів цифрові інструменти повинні мати інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, що зменшують час навчання та кількість помилок. Хмарні системи з мобільним доступом дозволяють керівництву контролювати ресторан з будь-якого місця, забезпечуючи оновлення даних на всіх пристроях та в різних місцях, що є обов'язковим для операторів багатoproфільних закладів.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження встановлено, що управління знаннями є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує накопичення, збереження та передачу професійного досвіду, сприяє стандартизації бізнес-процесів і формуванню конкурентних переваг.

2. Визначено, що корпоративні інформаційні ресурси охоплюють внутрішні бази даних, рецептурні довідники, стандарти обслуговування, CRM-системи та інші цифрові ресурси, які забезпечують формування єдиного інформаційного середовища підприємства та підтримують процеси управління знаннями.

3. Доведено, що ефективне використання корпоративних інформаційних ресурсів позитивно впливає на конкурентоспроможність ресторану через підвищення якості сервісу, скорочення операційних витрат, персоналізацію взаємодії з гостями та прискорення прийняття управлінських рішень.

4. Аналіз сучасних корпоративних інформаційних систем засвідчив активне впровадження у ресторанному бізнесі POS-, CRM-, ERP- та хмарних сервісів, які забезпечують автоматизацію операційної діяльності, накопичення корпоративних знань і підвищення ефективності управління закладом.

5. Проведене дослідження системи управління знаннями ресторану «Дубовий Гай» показало наявність розвиненої системи внутрішніх регламентів, стандартів обслуговування, програм стажування та контрольних документів. Водночас встановлено недостатній рівень цифровізації процесів накопичення знань, відсутність централізованої електронної бази знань, CRM-системи та інструментів аналітичної підтримки управлінських рішень.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження удосконаленої системи управління знаннями, яка передбачає створення корпоративної бази знань, використання CRM-системи, електронного навчання персоналу, механізмів

накопичення організаційного досвіду та інструментів аналітики. Реалізація запропонованих заходів сприятиме збереженню корпоративних знань, підвищенню якості сервісу, скороченню часу адаптації персоналу та зміцненню конкурентних позицій ресторану «Дубовий Гай».



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанній справі: опорний конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2018. 71 с.
2. Рябенька М. О. Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. *Економіка і суспільство*. Вип. 41. 2022. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-65>
3. Колесніков А. М., Капліна Т. В. Роль інформаційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. *Збірник наукових статей магістрів. Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу. Факультет харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*. Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 27–30.
4. Федосова К. С., Тележенко Л.М. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі: монографія. Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : ТЕС, 2010. 264 с.
5. Постова В. В. Використання інформаційних систем та технологій в закладах ресторанного господарства: вплив на якість обслуговування та збільшення прибутку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 47. 2023. С. 94–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-16>.
6. Пашковська І. Аналіз використання автоматизованих систем управління в ресторанному бізнесі. *Стратегії підприємств*. 2020. №3. С. 33–36.
7. Постова В. В. Система автоматизації обліку для закладів ресторанного господарства. *Економіко-правові дискусії* : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 56–57.

8. Гончаренко Н., Пашковська І., Степаненко М., Єфремова О. Методологія розробки та впровадження автоматизованої системи управління ресторанним бізнесом. 2021. 84 с.
9. Чи відкритий IT-ринок в Україні для джунів? Зібрали думки EPAM, Intellias, SoftServe та Ajax Systems. 18 вересня 2025 р. URL: <https://ain.ua/2025/09/18/ci-vidkritii-it-rinok-v-ukrayini-dlia-dzuniv/>
10. В Мінцифри затвердили критерії визначення IT-компаній критично важливими. URL: <https://ain.ua/2023/04/18/zatverdily-kryteriyyi-vyznachennya-it-kompanij-krytychno-vazhlyvymy-dlya-bronyuvannya/>
11. IT-рейтинг України. URL: <https://surl.li/mbbjlu> Найкращі системи обліку для ресторанів і кафе у 2025 році - Ресторанний консалтинг
12. «Львівська ейфорія закінчилась» - Геннадій Медведєв про ресторанний ринок в Україні - Ресторанний консалтинг
13. What Is Restaurant Software? Types, Features, and Why You Need It URL: <https://bepbackoffice.com/blog/what-is-restaurant-software-types-features-and-why-you-need-it/>
14. Back Office restaurant management software URL: <https://bepbackoffice.com>
15. Poster – готове рішення для автоматизації невеликого ресторану, кафе, бару, кав'ярні, ресторанного бізнесу. URL: <https://kubik.com.ua>
16. Автоматизація послуг для HoReCa із системою ІІКО. URL: <https://horeca-ukraine.com/avtomatizacija-uslug-dlja-horeca-c-sistemoj-iiko/>
17. What is Customer Demographics and Target Market of Toast Company? URL: <https://portersfiveforce.com/blogs/target-market/toasttab>
18. THE BEST Quick Service (QSR) POS Systems for Restaurants: 10 Must URL: <https://pos.toasttab.com/blog/best-quick-service-pos-systems>
19. Bar POS System | Toast POS URL: <https://pos.toasttab.com/restaurant-pos/bar-pos>
20. Top 7 Most Recommended POS For Bakeries & Cafes. URL: <https://top-posproviders.com/articles/top-7-most-recommended-pos-for-bakeries-cafes/>

21. Чайка І. М., Дністрянська Н. І. Системи автоматизації ресторанного бізнесу в Україні та їхні маркетингові можливості. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 63–67. DOI: 10.32782/tourismhospce-12-9.
22. Get Started With Multilocation Management - Toast Support. URL: <https://support.toasttab.com/en/article/Getting-Started-Master-Menu-Management>
23. Integrate Directly with Third Party Delivery Integrations - Toast POS. URL: <https://pos.toasttab.com/third-party-delivery-integrations>
24. POS System Comparison: Toast, Square, Clover, and More for Restaurants – NineGuides URL: <https://nineguides.com/suppliers/pos-system-comparison/>
25. Toast POS System Review: Pros, Cons, Costs & Insights – BAMS URL: <https://www.bams.com/blog/toast-pos-system-review/>
26. Чому «Дубовий Гай» . URL: <https://dubovyigai.com.ua/>
27. Меню ресторану «Дубовий Гай». URL: <https://surl.lt/eqpgmd>
28. Smart Solution for Modern Restaurants to Grow URL: <https://choiceqr.com/>
29. Перша AI POS-система для ресторанів і ритейлу URL: <https://joinposter.com/ua>