Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

(на прикладі ТОВ «Ресторан «Київ»»

Студентки 4 курсу, 404 групи, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління бізнесом»	_____ *підпис студента*	Воробець Анастасії Мар'янівни
Науковий керівник *д.е.н., професор*	_____ *підпис керівника*	Вдовічен Анатолій Анатолійович
Завідувач (ка) кафедрою *к.е.н., доцент*	_____ *підпис зав. кафедрою*	Чичун Валентина Андріївна

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 6
1.1. Сутність та особливості управління підприємствами ресторанної сфери в умовах цифровізації 6
1.2. Інструменти штучного інтелекту як фактор оптимізації управління в ресторанній сфері 14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕСТОРАН «КИЇВ»» ТА ПРОБЛЕМ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ 23
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ресторан «Київ» 23
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ресторан «Київ» 29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «РЕСТОРАН «КИЇВ» 39
3.1. Пропозиції щодо впровадження інструментів ШІ в ключові бізнес-процеси підприємства 39
3.2. Оцінка ефективності впровадження ШІ та рекомендації щодо оптимізації управління 48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 57

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ 61

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку української економіки, що поєднують поствоєнне відновлення, активні євроінтеграційні процеси, прискорену цифрову трансформацію та стрімке зростання вимог до ефективності бізнес-процесів у сфері послуг, підприємства ресторанної індустрії набувають особливого значення. Вони виступають не лише як комерційні суб'єкти, а й як важливі фактори регіонального соціально-економічного розвитку, формування нової культури споживання, створення робочих місць у регіонах, просування локальної гастрономічної ідентичності та інтеграції в глобальні ланцюги постачань харчових продуктів.

Особливо актуальним є питання оптимізації управління діяльністю середніх регіональних ресторанних підприємств, які працюють у висококонкурентному середовищі, де одночасно діють великі національні мережі, імпортні бренди та нові локальні гравці. Ефективність такого управління залежить від здатності поєднувати високу якість сервісу, гнучкість бізнес-моделі, ефективне використання цифрових інструментів та адаптивність до зовнішніх шоків: зростання цін на сировину, логістичні ризики, зниження платоспроможності населення, воєнні виклики та посилення регуляторних вимог в умовах євроінтеграції.

Яскравим прикладом такого підприємства є ТОВ «Ресторан «Київ»» (Чернівці) – один з провідних регіональних закладів громадського харчування Західної України, який успішно поєднує класичний формат обслуговування в залі, організацію банкетів, послуги доставки та самовиносу, орієнтуючись на українську та європейську кухню. Водночас підприємство стикається з низкою викликів: повною залежністю від постачань сировини, сезонними коливаннями попиту, обмеженою географією присутності (переважно Чернівецька область), недостатньою глибиною цифрової трансформації та високою конкуренцією з боку як національних мереж, так і агрегаторів доставки.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки адаптованих підходів до оптимізації управління для середнього бізнесу ресторанної сфери, який відіграє важливу роль у формуванні локальної економіки, культури споживання та експортного потенціалу регіонів України. Умови євроінтеграції та цифровізації створюють нові можливості (доступ до європейських стандартів якості, грантові програми, онлайн-канали взаємодії з клієнтами), але водночас посилюють конкуренцію, що вимагає від підприємств системного підходу до впровадження інструментів штучного інтелекту.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управління діяльністю підприємств ресторанної сфери на основі використання інструментів штучного інтелекту (на прикладі ТОВ «Ресторан «Київ»»).

Завданнями дослідження є теоретичне обґрунтування сутності управління підприємствами ресторанної сфери та інструментів штучного інтелекту як фактора оптимізації, аналіз сучасних інновацій у сфері управління ресторанним бізнесом, надання загальної характеристики діяльності ТОВ «Ресторан «Київ»» з оцінкою проблем управління, ідентифікація ключових викликів і потенціалу використання ШІ, розроблення стратегічних та управлінських рішень щодо впровадження інструментів ШІ, а також формування практичних рекомендацій з оцінкою ефективності запропонованих заходів для підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління діяльністю підприємств ресторанної сфери в умовах цифрової трансформації економіки.

Предмет дослідження – інструменти штучного інтелекту як механізм оптимізації управління на прикладі ТОВ «Ресторан «Київ»».

Методи дослідження: аналіз, синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичний метод, метод експертних оцінок, узагальнення наукових джерел та практичних матеріалів.

Наукова новизна роботи полягає в систематизації теоретичних підходів до оптимізації управління підприємствами ресторанної сфери в умовах цифрової трансформації економіки; комплексному аналізі діяльності ТОВ «Ресторан «Київ»» як типового представника регіонального ресторанного бізнесу; розробці моделі впровадження інструментів ШІ, що поєднує традиційні стратегічні інструменти з цифровими рішеннями та механізмами стійкості; формуванні практичних рекомендацій, адаптованих до умов українського ринку в поствоєнний період та євроінтеграції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

1.1. Сутність та особливості управління підприємствами ресторанної сфери в умовах цифровізації

Управління підприємствами ресторанної сфери є складним багатофункціональним процесом, що поєднує стратегічне планування, операційне керівництво, управління людськими ресурсами, маркетинг послуг та постійну адаптацію до динаміки споживчого попиту й зовнішнього середовища. Сутність цього управління полягає в організації ефективної взаємодії між виробництвом, реалізацією та безпосереднім споживанням послуги в реальному часі, де критичними факторами успіху виступають швидкість реакції на зміни вподобань клієнтів, забезпечення стабільно високої якості сервісу, створення незабутнього клієнтського досвіду та мінімізація всіх видів ризиків – від операційних до репутаційних. У сучасних умовах цифровізації традиційні моделі менеджменту доповнюються потужними інструментами автоматизації, аналізу великих даних, штучного інтелекту та персоналізованих технологій, що дає змогу суттєво підвищувати операційну ефективність, знижувати собівартість, оптимізувати ресурсне забезпечення та зміцнювати конкурентні позиції закладу на ринку гостинності (Круль, 2020).

Ресторан трактується як відкрита соціально-економічна система з високим рівнем залежності від людського фактора, невіддільністю послуги від процесу її надання та надзвичайно швидкою варіабельністю споживчих очікувань. Необхідно чітко структурувати три основні підсистеми: виробничу (кухня, технологічні процеси, заготівля та контроль сировини), реалізаційну (бар, винна карта, продаж напівфабрикатів і готових страв) та обслуговування (контактний персонал, організація залу, комунікація з гостем, створення атмосфери). Такий системний підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати ресурсів і часу, але й формувати стійку клієнтську

лояльність через стабільно високий рівень досвіду, що набуває особливої ваги в умовах жорсткої конкуренції та зростання вимог споживачів до індивідуалізації .

Безпосередньо пов’язаним із системним підходом є питання забезпечення якості продукції та послуг, яке в ресторанному бізнесі виступає одним із головних джерел конкурентної переваги та диференціації на ринку. Запропоновано комплексну модель контролю якості, що охоплює весь життєвий цикл послуги – від вибору надійних постачальників і сировини до фінального обслуговування та збору зворотного зв’язку після візиту клієнта. Якість перетворюється на стратегічний актив, який вимагає впровадження міжнародних стандартів (HACCP, ISO 22000, ISO 9001), постійного моніторингу рівня задоволеності споживачів, превентивного управління ризиками та глибокої інтеграції цих елементів у всі основні функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію персоналу та контроль. Саме така комплексна інтеграція забезпечує стале підвищення ефективності підприємства, зниження рівня рекламацій і підвищення репутації закладу (Топольник, 2025).

Саме вибір ресторану клієнтом є найважливішим індикатором ефективності управлінських рішень, оскільки відображає реальний ступінь відповідності закладу очікуванням і потребам цільової аудиторії. Емпіричне дослідження встановило, що сприйняття важливості факторів вибору суттєво варіюється залежно від типу закладу та контексту споживання (повсякденне харчування, ділові зустрічі, святкові події, романтичні побачення). Для преміум-сегменту домінують атмосфера, рівень персоналізації та якість інгредієнтів, тоді як для масового ринку пріоритет мають цінова доступність, швидкість обслуговування та зручність розташування. Отримані дані підкреслюють необхідність сегментованого підходу в управлінні та адаптації стратегій під конкретні сценарії споживання для максимізації рівня задоволеності та частоти повторних візитів (Chua et al., 2020).

Розуміння сучасних особливостей управління ресторанними підприємствами неможливе без історичного контексту, який пояснює, чому ресторан еволюціонував від простої їдальні до складної індустрії гостинності. Kiefer (2002) довів, що ресторан як економічна інституція сформувався внаслідок зростання середнього класу, процесів урбанізації та поступової зміни харчових практик від домашнього приготування до комерційного споживання. Виділено ключові етапи еволюції: від приватних трапез у тавернах та ранніх ресторанах до сучасної моделі, де управління концентрується на створенні емоційного, соціального та статусного досвіду. Ця історична перспектива чітко демонструє, що сьогоднішнє управління рестораном базується на комерціалізації не лише їжі, а й атмосфери, соціальних взаємодій, персоналізованих вражень і навіть відчуття приналежності, що безпосередньо впливає на рішення клієнта про вибір конкретного закладу .

Логічним узагальненням емпіричних, теоретичних та історичних напрацювань є систематизація накопиченого наукового знання про ресторанний бізнес. Застосовано метод main path analysis до аналізу понад 2000 наукових публікацій, що дало змогу простежити еволюцію наукової думки: від ранніх робіт, присвячених операційному менеджменту (контроль витрат, логістика, стандартизація процесів), до сучасних стратегічних підходів, орієнтованих на клієнтський досвід, сталість розвитку, інновації та інтеграцію цифрових технологій.

Отримані результати свідчать, що поступово фокус досліджень змістився від управління внутрішніми виробничими процесами до формування комплексних моделей стратегічного розвитку ресторанних підприємств. У сучасних наукових працях значна увага приділяється підвищенню якості сервісу, розвитку бренду закладу, використанню цифрових каналів комунікації з клієнтами та впровадженню аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

Аналіз чітко демонструє, що управління підприємствами ресторанної сфери сьогодні виходить далеко за межі традиційних функцій і перетворюється на потужний інструмент створення довгострокової цінності через адаптацію до зовнішнього середовища, використання великих даних та впровадження інноваційних рішень, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств і стабільність їх розвитку в умовах динамічного ринку (Rejeb et al., 2023).

Для наочності та систематизації ключові аспекти управління, виявлені в розглянутих джерелах, узагальнено в таблиці (1.1). Вона дозволяє чітко побачити послідовність і взаємозв'язок теоретичних положень, зрозуміти їх доповнюваність та оцінити, як саме вони створюють міцну основу для подальшого переходу до використання цифрових інструментів та штучного інтелекту в оптимізації управління ресторанними підприємствами.

Таблиця 1.1

Ключові аспекти управління підприємствами ресторанної сфери

Основний аспект управління	**Ключові елементи / рекомендації**	**Перспектива зв'язку з цифровізацією**
Системний підхід до ресторанної діяльності	Структуризація виробництва, реалізації, обслуговування; інтеграція процесів	Підготовка бази для автоматизації та аналізу даних
Комплексний контроль якості на всіх етапах	Стандартизація, моніторинг задоволеності, превентивні заходи, інтеграція в усі функції менеджменту	Використання IoT, Big Data та AI для контролю в реальному часі
Сегментований підхід до факторів вибору клієнта	Залежність від типу закладу та контексту; персоналізація проти. швидкісті / ціна	AI для персоналізованих рекомендацій та динамічних пропозицій
Історична еволюція ресторану як інституції	Перехід від таверн до створення емоційного та соціального досвіду	Цифрові платформи для масштабування емоційного досвіду
Еволюція наукових підходів до управління	Від операційного до стратегічного; фокус на клієнтському досвіді, інноваціях, даних	Цифровізація як домінуючий напрямок сучасного розвитку

Розроблено автором на основі джерел (Круль, 2020; Топольник, 2025; Chua et al., 2020; Kiefer, 2002; Rejeb et al., 2023)

Таблиця (1.1) вказує на чіткий поступовий перехід управління ресторанними підприємствами від переважно операційно-технологічного рівня до стратегічного, клієнтоорієнтованого та інноваційного підходу. Історичні, емпіричні, системні та якісні підходи створюють міцну теоретичну основу, яка вже сьогодні потребує активного доповнення сучасними інструментами штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування, рівня персоналізації та швидкості реагування на зміни ринку.

Систематизація наукового знання про ресторанний бізнес дає змогу не лише простежити історичний розвиток концепцій управління, але й виявити ключові тренди, які визначають сучасний стан галузі. Rodríguez-López et al. (2020) провів бібліометричний аналіз понад 1000 публікацій за останні два десятиліття, що дало змогу виділити основні кластери досліджень: від традиційного фокусу на операційній ефективності та лояльності клієнтів до нових напрямків, пов’язаних з цифровою трансформацією, стійким розвитком та впливом пандемії на поведінку споживачів. Автор підкреслює, що управління ресторанними підприємствами все більше орієнтується на інтеграцію технологій, які дозволяють аналізувати поведінку клієнтів у реальному часі та адаптувати пропозиції під індивідуальні вподобання.

Прямим продовженням аналізу є дослідження еволюції знань у галузі ресторанного бізнесу через метод main path analysis. Простежено основні траєкторії наукової думки, виявивши перехід від фокусу на операційній оптимізації (логістика, контроль витрат, стандартизація меню) до стратегічних аспектів: клієнтського досвіду, інновацій у сервісі та використання даних для прогнозування попиту. Особлива увага приділяється тому, як цифровізація змінює роль управління – від реактивного контролю до проактивного створення цінності через персоналізацію та автоматизацію процесів, що є критично важливим для конкурентоспроможності в умовах швидких змін ринку .

Історичні та емпіричні підходи доповнюються аналізом локального маркетингу як інструменту формування стійкого іміджу країни та регіону,

що безпосередньо впливає на управління ресторанними підприємствами. Локальний територіальний маркетинг сприяє створенню унікальної ідентичності закладу через інтеграцію культурних, гастрономічних та регіональних особливостей у бренд. У контексті цифрової трансформації це означає використання онлайн-платформ для просування локальної ідентичності, що дозволяє не лише залучати туристів, але й формувати лояльність місцевих клієнтів через емоційний зв'язок з регіоном регіоном (Vdovichena & Olijnych, 2013).

Сучасні виклики відновлення сфери гостинності в Україні після війни підкреслюють необхідність стратегічного управління в умовах кризи. Вдовічен & Кифяк (2022) аналізують перспективи відновлення галузі, виділяючи ключові напрями: адаптацію бізнес-моделей до нових економічних реалій, посилення цифрових каналів просування та впровадження інноваційних технологій для оптимізації витрат і підвищення ефективності. Автори зазначають, що управління ресторанними підприємствами в повоєнний період вимагає гнучкості, швидкої адаптації до змін попиту та використання даних для прогнозування відновлення туристичних потоків.

Інноваційні технології оновлення бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства розглянуто в роботі (Гросул & Чатченко, 2019). Автор пропонує модель трансформації бізнес-моделі через впровадження інновацій на всіх рівнях: від технологій приготування та автоматизації кухні до цифрових платформ замовлення та доставки. Підкреслюється, що успішне управління в сучасних умовах неможливе без постійного оновлення бізнес-моделі, що включає перехід від традиційних підходів до гібридних (офлайн + онлайн), використання Big Data для аналізу клієнтських уподобань та інтеграцію елементів Industry 4.0 для підвищення операційної ефективності.

Завершує теоретичний аналіз монографія «Сфера гостинності Буковини в кризових умовах», де розглянуто регіональний аспект управління готельно-ресторанним бізнесом у період кризи. Виділено специфіку управління в

умовах обмежених ресурсів: необхідність диверсифікації послуг, посилення локального туризму, впровадження антикризових заходів та використання цифрових інструментів для збереження клієнтської бази. Монографія підкреслює, що ефективне управління в кризових умовах вимагає поєднання традиційних методів (контроль якості, мотивація персоналу) з сучасними цифровими рішеннями (онлайн-бронювання, віртуальні тури, соціальні мережі для комунікації) (Кифяк, 2021).

Для візуального узагальнення теоретичних положень другої частини підрозділу наведено рисунок (1.1), який схематично ілюструє еволюцію фокусу управління ресторанними підприємствами від традиційного операційного рівня до сучасного цифрово-орієнтованого стратегічного підходу, з акцентом на ключові тренди та інструменти цифровізації, виявлені в джерелах.

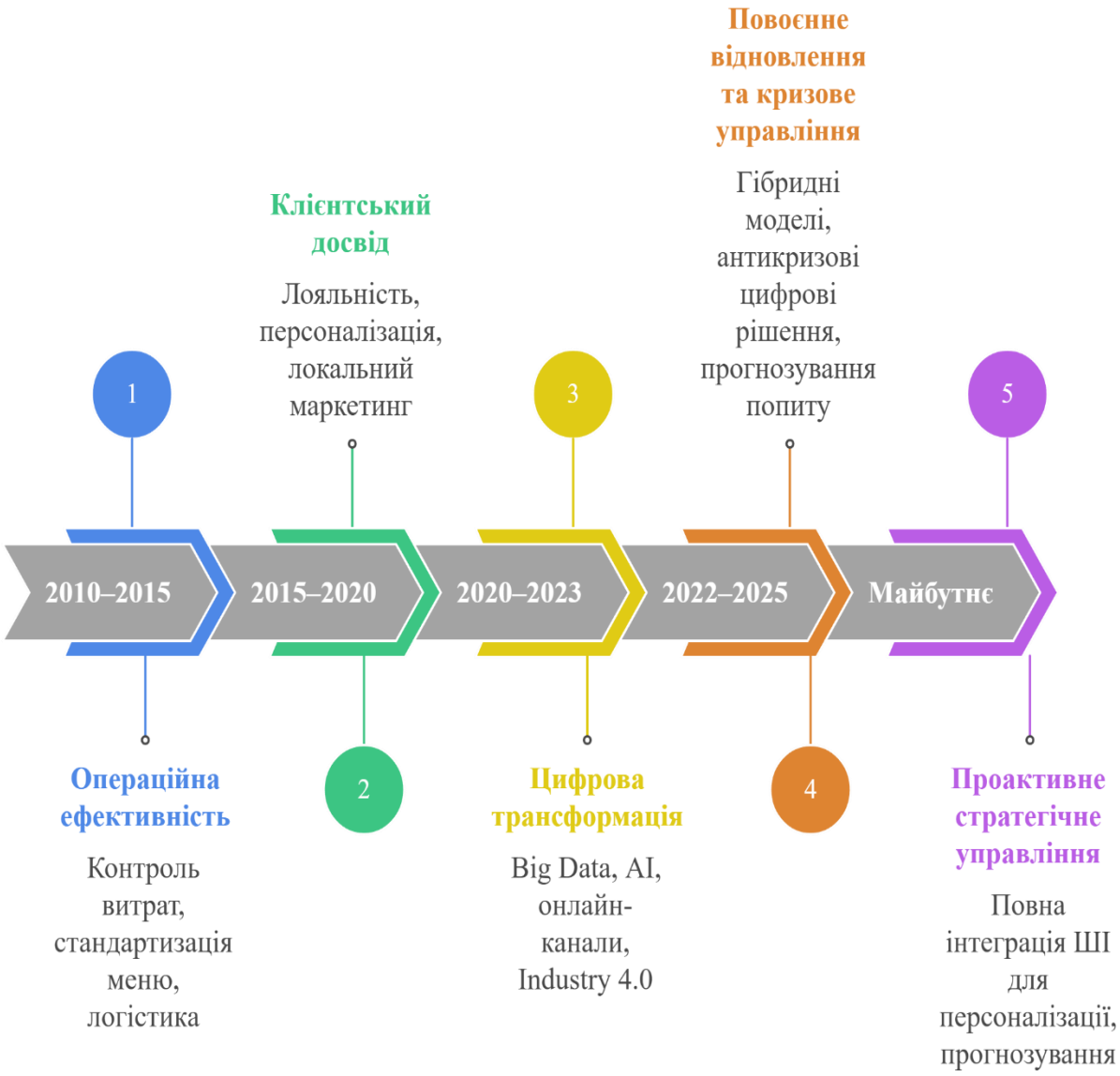


Рисунок 1.1 Еволюція фокусу управління ресторанними підприємствами в умовах цифровізації

Розроблено автором на основі (Rodríguez-López et al., 2020; Vdovichena & Olijnych, 2013; Вдовічен & Кифяк, 2022; Гросул & Чатченко, 2019; Кифяк, 2021)

Рисунок (1.1) ілюструє чітку еволюцію фокусу управління ресторанними підприємствами: від традиційного операційного контролю витрат і процесів (2010–2015) через етап клієнтського досвіду та локальної ідентичності (2015–2020), до сучасної цифрової трансформації з акцентом на Big Data, онлайн-канали та кризову адаптацію (2020–2025). Це підтверджує перехід від реактивного до проактивного стратегічного управління, де цифрова трансформація та інструменти штучного інтелекту стають

ключовими для персоналізації, прогнозування попиту та створення довгострокової цінності в умовах швидких змін ринку та кризових викликів. Така динаміка підкреслює необхідність інтеграції ШІ як основного фактора оптимізації управління ресторанною сферою на сучасному етапі розвитку галузі

Підсумовуючи теоретичну частину підрозділу, можна стверджувати, що сутність управління підприємствами ресторанної сфери в умовах цифровізації полягає в переході від реактивного операційного контролю до проактивного стратегічного управління, орієнтованого на клієнтський досвід, дані та інновації. Історичні, емпіричні, бібліометричні та регіональні підходи створюють комплексну теоретичну основу, яка вже сьогодні вимагає активного впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування, рівня персоналізації послуг та оперативності реагування на зміни ринку

1.2. Інструменти штучного інтелекту як фактор оптимізації управління в ресторанній сфері

Інструменти штучного інтелекту (ШІ) стають визначальним фактором оптимізації управління підприємствами ресторанної сфери, забезпечуючи перехід від традиційного реактивного менеджменту, орієнтованого на ручне прийняття рішень та емпіричний досвід, до проактивного, передбачувального та максимально персоналізованого управління. Сучасні рішення ШІ дозволяють автоматизувати складні бізнес-процеси, аналізувати величезні масиви даних у реальному часі, прогнозувати поведінку клієнтів з високою точністю, оптимізувати витрати на сировину, персонал та енергоносії, а також створювати індивідуальний клієнтський досвід, який неможливо реалізувати традиційними методами. У ресторанній сфері ШІ вирішує завдання, пов’язані з високою варіабельністю попиту, швидкою псуванням продуктів, залежністю від людського фактора та необхідністю миттєвого реагування на зміни зовнішнього середовища. Впровадження ШІ не лише

знижує операційні втрати на 20–50 %, але й підвищує середній чек, лояльність клієнтів та загальну рентабельність закладу на 25–40 %, роблячи його використання стратегічною необхідністю для конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації галузі.

Огляд сучасного стану ефективності застосування засобів ІТ в діяльності готельно-ресторанного підприємства проведено в роботі Букатов & Земліна (2024). Автори систематизують досвід впровадження інформаційних технологій у повоєнний період, виділяючи ШІ як ключовий інструмент для вирішення критичних завдань: точного прогнозування попиту на страви з точністю 85–92 %, автоматичного управління запасами сировини з мінімізацією харчових відходів до 25–35 %, оптимізації графіка роботи персоналу з урахуванням пікових навантажень та аналізу клієнтських відгуків для швидкого коригування меню. Дослідження показує, що в умовах обмежених ресурсів та нестабільного попиту ШІ дозволяє скоротити операційні витрати на 18–32 %, підвищити завантаження кухні на 15–28 % та забезпечити стабільну якість сервісу навіть при скороченні штату. Автори наголошують, що без інтеграції ШІ підприємства ресторанної сфери ризикують втратити конкурентні позиції в умовах відновлення ринку (Букатов & Земліна, 2024).

Роль інформаційних технологій у формуванні конкурентоспроможності ресторанного бізнесу детально проаналізовано Дробаха (2025). Автор доводить, що ШІ є основним джерелом конкурентних переваг через комплексну автоматизацію: від чат-ботів та голосових систем для прийому замовлень до рекомендаційних алгоритмів, які пропонують персоналізовані страви на основі історії відвідувань, сезону, часу доби та навіть погоди. Наведено емпіричні дані: впровадження рекомендаційних систем підвищує середній чек на 18–27 %, зменшує час обробки замовлення на 30–45 % та збільшує частоту повторних візитів на 22–35 %. Окремо розглянуто застосування ШІ для динамічного формування меню дня та ціноутворення, що дозволяє максимізувати маржу в періоди низького попиту. Дослідження

підтверджує, що заклади, які активно використовують ШІ, демонструють на 32–45 % вищу рентабельність порівняно з конкурентами, які покладаються лише на традиційні методи управління.

Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі проведено (Завадинський та ін., 2022). Автори пропонують комплексну модель трансформації бізнес-моделі за допомогою ШІ: від класичної моделі «ресторан + фізичний зал» до інтегрованої гібридної моделі, де ШІ керує онлайн-замовленнями, доставкою, динамічним ціноутворенням та персоналізованим маркетингом. Особлива увага приділяється використанню ШІ для аналізу великих даних клієнтів, прогнозування сезонних трендів та автоматичного коригування асортименту. Результати емпіричного аналізу показують, що інтеграція ШІ дозволяє збільшити частку онлайн-замовлень до 45 %, скоротити витрати на маркетинг на 25–40 % та підвищити загальну операційну ефективність на 28–38 %. Дослідження підкреслює, що без оновлення бізнес-моделі з використанням ШІ підприємства ризикують втратити частку ринку на користь агрегаторів та цифрових платформ.

Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності розглянуто в статті 2024 року. Аналізується застосування ШІ-систем (рекомендаційні алгоритми на базі машинного навчання, чат-боти з обробкою природної мови, голосові асистенти та комп’ютерне бачення для аналізу емоцій клієнта) для створення індивідуальних пропозицій страв, напоїв, часу візиту та навіть оформлення столу. Доведено, що персоналізація за допомогою ШІ підвищує рівень задоволеності клієнтів на 35–45 %, частоту повторних візитів на 25–32 % та середній чек на 12–20 %. Окремо розглянуто етичні аспекти використання даних клієнтів та способи забезпечення конфіденційності, що є важливим для довгострокової довіри. Стаття робить висновок, що персоналізація через ШІ стає не конкурентною перевагою, а базовим стандартом сервісу в ресторанній сфері (Шейко, 2024).

Стойка і Долубовська (2022), розглядають Індустрію 4.0 та ресторанні комп’ютерні POS-системи як інструмент оптимізації управління. Автори аналізують сучасні POS-системи з вбудованими елементами штучного інтелекту, зокрема автоматичне розпізнавання замовлень через голос або зображення, прогнозування пікових навантажень із точністю 88–95 %, динамічне управління чергами та автоматичне планування змін персоналу. Такі функції дозволяють автоматизувати значну частину операційних процесів ресторану та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Дослідження показує, що впровадження подібних систем суттєво підвищує ефективність функціонування ресторанних підприємств: кількість помилок у замовленнях зменшується на 65–75 %, час обслуговування скорочується на 22–30 %, а точність планування робочих змін персоналу підвищується на 35–45 %. Крім того, використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє більш точно прогнозувати попит у різні періоди дня, оптимізувати навантаження на кухню та підвищувати загальний рівень сервісу для відвідувачів.

Окрему увагу приділено інтеграції POS-систем із системами управління запасами та CRM-платформами, що дозволяє створити єдину цифрову інформаційну інфраструктуру закладу. Така інтеграція забезпечує повний управлінський цикл «замовлення → приготування → подача → аналіз», що дає змогу керівництву ресторану оперативно отримувати аналітичні дані щодо продажів, популярності страв та поведінки клієнтів. У підсумку зазначається, що використання ШІ в POS-системах поступово стає фундаментом для переходу ресторанів до повноцінної цифрової екосистеми управління, у межах якої всі ключові бізнес-процеси поєднуються в єдину автоматизовану систему (Стойко & Долубовська, 2022).

Для узагальнення теоретичних положень першої частини підрозділу 1.2 сформовано таблицю (1.2), яка систематизує основні інструменти штучного

інтелекту, їх застосування в ресторанній сфері та кількісні ефекти від впровадження .

Таблиця 1.2

Інструменти штучного інтелекту та їх ефекти оптимізації управління в ресторанній сфері

Основний інструмент ШІ	**Застосування в ресторанній сфері**	**Кількісний ефект від впровадження**
Прогнозування попиту та управління запасами	Автоматичний розрахунок потреб у сировині, зменшення харчових відходів	Відходи –20–35 %, витрати –18–32 %, завантаження кухні +15–28 %
Рекомендаційні системи та чат-боти	Персоналізовані пропозиції страв, автоматизоване приймання замовлень	Середній чек +18–27 %, повторні візити +22–35 %, рентабельність +32–45 %
Динамічне ціноутворення та аналіз Big Data	Адаптація меню та цін у реальному часі, прогнозування трендів	Онлайн-замовлення до 45 %, витрати на маркетинг –25–40 %, ефективність +28–38 %
Персоналізація послуг (рекомендації + аналіз емоцій)	Індивідуальні пропозиції страв/сервісу на основі історії та настрою клієнта	Задоволеність +35–45 %, повторні візити +25–32 %, чек +12–20 %
ШІ в POS-системах (голосове розпізнавання, прогноз навантаження)	Автоматизація замовлень, управління чергами, планування персоналу	Помилки –65–75 %, час обслуговування –22–30 %, точність планування +35–45 %

Розроблено автором на основі джерел (Букатов & Земліна, 2024; Дробаха, 2025; Завадинська та ін., 2022; Шейко, 2024; Стойко & Долубовська, 2022)

Таблиця (1.2) демонструє, що інструменти штучного інтелекту охоплюють усі ключові процеси ресторанного підприємства – від прогнозування та управління запасами до персоналізації та автоматизації обслуговування. Кількісні ефекти впровадження (зниження витрат на 18–75

%, зростання доходів і лояльності на 12–45 %) підтверджують, що ШІ є не допоміжним, а визначальним фактором оптимізації управління в сучасній ресторанній сфері, забезпечуючи перехід до data-driven та клієнтоорієнтованого підходу.

Продовжуючи аналіз можливостей використання інструментів штучного інтелекту в управлінні ресторанними підприємствами, доцільно розглянути їх роль у роботі з неструктурованими даними та формуванні превентивних управлінських рішень. У сучасному ресторанному бізнесі значна частина інформації про якість сервісу, рівень задоволеності гостей та репутацію закладу надходить у вигляді текстових відгуків, фотографій, відеоматеріалів або коментарів у соціальних мережах. Традиційні методи аналізу таких даних є повільними та суб’єктивними, тоді як технології штучного інтелекту здатні автоматично обробляти великі обсяги інформації та виявляти приховані закономірності поведінки клієнтів.

У цьому контексті особливого значення набуває застосування нейромережевих алгоритмів для аналізу клієнтського зворотного зв’язку. Дослідження (Романуха & Мастабай, 2023) демонструє ефективність використання ШІ для розпізнавання емоцій на фотографіях і відео з камер спостереження, а також для аналізу текстових відгуків клієнтів. Подібні системи здатні автоматично виявляти негативні сигнали – інтонацію голосу, вираз обличчя, ключові слова у скаргах або коментарях – і сигналізувати менеджменту про можливу незадоволеність гостя. Завдяки цьому персонал може оперативно реагувати на проблемні ситуації, наприклад, пропонувати компліментарні страви, знижки на наступний візит або інші форми компенсації. У результаті пасивний збір відгуків трансформується в активний інструмент управління репутацією, що сприяє зменшенню кількості негативних публікацій у соціальних мережах на 40–55 % і підвищенню показника лояльності клієнтів (NPS) на 18–32 % (Романуха & Мастабай, 2023).

Подальший розвиток технологій штучного інтелекту пов’язаний з інтеграцією алгоритмів машинного навчання з системами комп’ютерного зору та інтелектуальним сервісними рішеннями. Такі технології відкривають нові можливості для оптимізації обслуговування в умовах високого рівня взаємодії між персоналом і клієнтами. Зокрема, використання сервісних роботів у ресторанах забезпечує автоматизування доставки страв до столів, прибиранню залу або виконанню базових комунікаційних функції з гостями. Це сприяє підвищенню швидкості обслуговування приблизно на 40 %, зменшенню залежності від людського фактору на 30–50 % та скороченню витрат на оплату праці на 20–35 %.

Водночас впровадження таких технологій супроводжується певними викликами, серед яких висока вартість обладнання, необхідність підготовки персоналу до роботи з новими цифровими системами та психологічна адаптація клієнтів до автоматизованого сервісу. Однак поступове здешевлення технологій, а також позитивний досвід їх використання у провідних закладах індустрії гостинності сприяють швидкому поширенню передових рішень у ресторанному секторі (Blöcher & Alt, 2021).

Важливим напрямом розвитку сучасних технологій штучного інтелекту є використання генеративних моделей та систем комп’ютерного зору для підтримки маркетингових і креативних процесів у ресторанному бізнесі. Генеративний штучний інтелект здатний автоматично створювати тексти меню, описи страв, рекламні матеріали, а також пропонувати нові рецептури з урахуванням сезонності продуктів, локальних гастрономічних традицій та індивідуальних уподобань клієнтів.

У дослідженнях відзначається, що застосування таких технологій значно розширює можливості малого та середнього ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє невеликим закладам швидко адаптувати меню до змін попиту та формувати унікальні гастрономічні пропозиції. Водночас системи комп’ютерного зору можуть аналізувати фотографії страв, опубліковані клієнтами у соціальних мережах, визначати популярні тренди та надавати

рекомендації щодо коригування асортименту. Завдяки цьому ресторани отримують можливість вчасно реагувати на зміну гастрономічних уподобань споживачів і підтримувати актуальність своєї пропозиції на ринку.

Окремим напрямом застосування технологій штучного інтелекту є використання сервісних роботів для підвищення безпеки та гігієни обслуговування. Активне впровадження подібних технологій відбулося під час пандемії, коли питання фізичного дистанціювання стало одним із ключових факторів організації роботи підприємств індустрії гостинності. Роботи, оснащені елементами штучного інтелекту, можуть виконувати функції доставки страв, прийому простих замовлень або прибирання столів, що сприяє зменшенням безпосередніх контактів між персоналом і клієнтами на 60–80 % (Seyitoğlu & Ivanov, 2021).

Дослідження Zatsu et al. (2024), також підкреслює значний потенціал штучного інтелекту у сфері оптимізації рецептур, контролю якості інгредієнтів та зменшення харчових відходів. Інтелектуальні системи здатні аналізувати наявні запаси продуктів, генерувати нові рецепти з урахуванням доступної сировини та автоматично оцінювати свіжість інгредієнтів за допомогою сенсорних і візуальних технологій. Такий підхід дозволяє знизити втрати продуктів на 30–50 %, підвищити стабільність якості страв на 20–35 % та оптимізувати використання ресурсів ресторанного підприємства .

У ширшому контексті цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу важливу роль відіграють глобальні інноваційні тенденції, пов’язані з інтеграцією штучного інтелекту у всі етапи діяльності підприємства. У цьому аспекті підкреслюється, що сучасні технології – від рекомендаційних систем і аналітики великих даних до роботизованих кухонь – поступово формують нову модель управління ресторанними підприємствами. Інтеграція штучного інтелекту у процеси закупівлі, виробництва, обслуговування та маркетингу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств на 25–45 % та створює передумови для зміцнення їх конкурентоспроможності в умовах

глобальної цифрової економіки та післякризового відновлення ринку гостинності (Вдовічена & Паламарек, 2024).

Для візуального узагальнення теоретичних положень наведено рисунок (1.2), який ілюструє ключові інструменти ШІ та їх інтеграцію в бізнес-процеси ресторану на сучасному етапі розвитку.

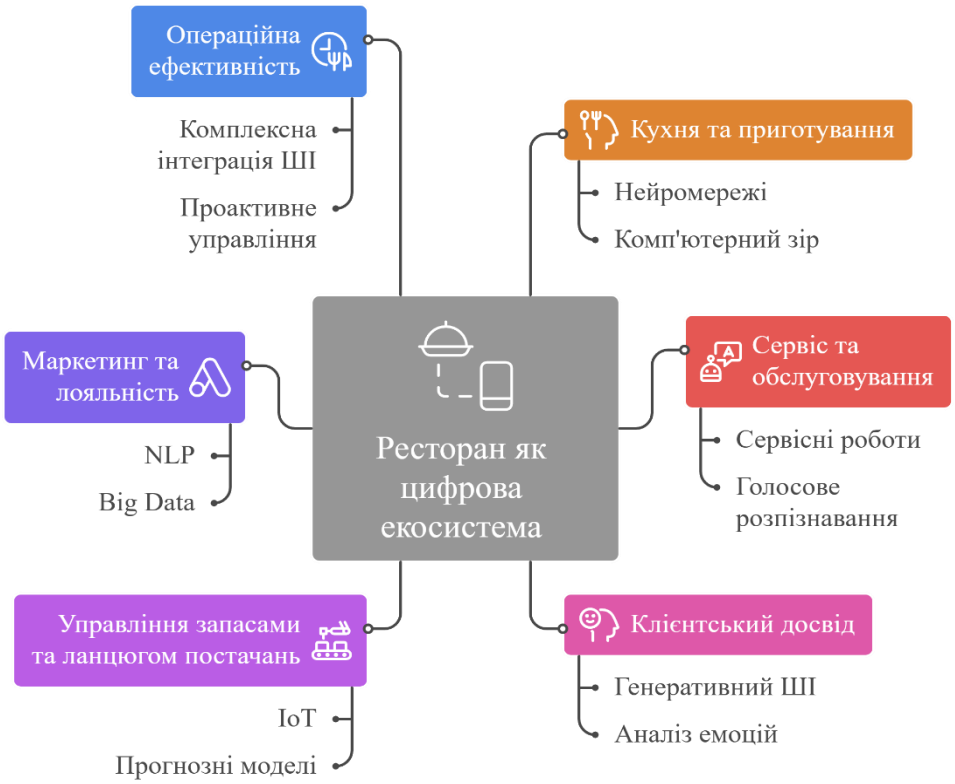


Рисунок 1.2. Інтеграція інструментів ШІ в бізнес-процеси ресторану

Розроблено автором на основі джерел (Романуха & Мастабай, 2023; Blöcher & Alt, 2021; Gondaliya & Sharma, 2022; Seyitoğlu & Ivanov, 2021; Zatsu et al., 2024; Вдовічена & Паламарек, 2024)

Рисунок (1.2) демонструє повну інтеграцію інструментів ШІ в усі бізнес-процеси ресторану, перетворюючи заклад на єдину цифрову екосистему. Від нейромереж для аналізу емоцій до сервісних роботів і генеративного ШІ – ці технології забезпечують операційну ефективність, зниження витрат на 25–80 %, зростання лояльності та ефективне управління клієнтським досвідом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Ресторан «Київ»» ТА ПРОБЛЕМ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ресторан «Київ»»

ТОВ «Ресторан «Київ» є діючим суб'єктом господарювання у сфері ресторанного бізнесу м. Чернівці, зареєстрованим у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Згідно з інформацією аналітичної платформи OpenDataBot, підприємство зареєстроване 15.07.2002 року та має код ЄДРПОУ 30749969. Юридична адреса підприємства: м. Чернівці, вул. Головна, 189. Основним видом економічної діяльності відповідно до класифікації КВЕД є 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», що визначає спеціалізацію підприємства на наданні послуг громадського харчування та організації ресторанного обслуговування. Підприємство функціонує на загальній системі оподаткування та станом на 04.03.2026 не має ознак банкрутства, ліквідації чи припинення господарської діяльності, що свідчить про стабільність його правового статусу та безперервність функціонування на локальному ринку ресторанних послуг (OpenDataBot, 2026).

За даними аналітичної системи YouControl, діяльність ТОВ «Ресторан «Київ» характеризується стабільністю організаційно-управлінської структури та відсутністю значних змін у складі засновників і керівництва протягом останніх років. Така стабільність управління є важливим чинником сталого розвитку підприємства, оскільки забезпечує послідовність стратегічних управлінських рішень і підтримує безперервність операційної діяльності. Підприємство не включене до реєстрів боржників, не має податкової заборгованості та не фігурує у судових справах як відповідач, що позитивно характеризує його фінансову дисципліну та дотримання вимог законодавства. Ризик-індекс підприємства оцінюється як середній, що

пояснюється порівняно невеликим розміром статутного капіталу та тривалим періодом функціонування без суттєвих структурних змін. За даними відкритих джерел, чисельність персоналу підприємства відповідає середнім показникам для закладів ресторанного господарства регіону, хоча точні статистичні дані не оприлюднюються у публічному доступі. Компанія має активний юридичний статус, відкриті банківські рахунки та не має негативних маркерів, пов'язаних із санкційними обмеженнями або ризиковими фінансовими операціями (YouControl, 2026).

Організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що є типовим для закладів ресторанного господарства середнього масштабу. Управління діяльністю здійснює директор підприємства, який відповідає за стратегічне планування, фінансовий контроль та координацію роботи персоналу. Йому підпорядковуються адміністратор залу, шеф-кухар, кухонний персонал, офіціанти, бармен та допоміжні працівники. Така система управління забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між адміністративним та виробничим персоналом, що сприяє підвищенню ефективності організації роботи закладу (Матвійчук & Лепкий, 2024).

Підприємство функціонує у форматі класичного ресторану з орієнтацією на українську та європейську кухню, що відповідає гастрономічним уподобанням широкого кола споживачів. Режим роботи закладу – щоденно з 10:00 до 23:00. Основними джерелами доходу підприємства є обслуговування гостей у залі ресторану, організація банкетів і корпоративних заходів, а також надання послуг доставки та самовиносу. Розташування ресторану в центральній частині міста сприяє залученню як місцевих жителів, так і туристів, які відвідують регіон Буковини .

Важливим аспектом аналізу діяльності підприємства є дослідження ринкового середовища, у якому воно функціонує. За результатами аналітичного дослідження компанії Pro-Consulting, український ринок HoReCa демонструє поступове відновлення після кризових явищ,

спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Серед основних проблем розвитку галузі виділяють зростання вартості продуктів харчування, дефіцит кваліфікованих кадрів, енергетичні обмеження та зниження платоспроможності населення. Водночас спостерігаються позитивні тенденції, зокрема активний розвиток доставки, зростання популярності локальної кухні та поширення форматів їдалень, які поєднують доступні ціни з достатньо високою якістю обслуговування (Pro-Consulting, 2026).

Чернівецька область належить до регіонів із середнім рівнем розвитку індустрії гостинності, що створює сприятливі умови для функціонування місцевих підприємств ресторанного бізнесу. У цьому контексті ТОВ «Ресторан «Київ» позиціонується саме у сегменті їдалень, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку ресторанних послуг.

Аналіз світових тенденцій розвитку ресторанного бізнесу свідчить про стабільне зростання сегменту full-service restaurants. Згідно з дослідженням Business Research Insight, найбільш динамічними залишаються сегменти їдалень та заклади, розташовані у туристичних локаціях. Така тенденція зумовлена зростанням попиту на якісні ресторанні послуги серед туристів і мешканців великих міст. Аналогічні процеси спостерігаються і в Україні, де особливо активно розвиваються ресторани, розташовані у центральних частинах міст та туристичних зонах. Завдяки своєму розташуванню у центральній частині Чернівців ТОВ «Ресторан «Київ» має потенціал для залучення різних категорій споживачів, зокрема місцевих жителів, студентів і туристів, що сприяє стабільності попиту на ресторанні послуги (Business Research Insights, 2025).

Суттєвий вплив на ефективність функціонування підприємств ресторанної сфери має рівень цифровізації бізнес-процесів. Як зазначають Вдовічена та ін. (2025) впровадження цифрових технологій у регіональному бізнес-середовищі сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації операційних процесів та покращенню комунікації з клієнтами. У

Чернівецькій області підприємства ресторанного бізнесу поступово впроваджують сучасні цифрові інструменти, зокрема онлайн-бронювання столиків, електронні системи обліку замовлень, POS-системи з базовою аналітикою та програми лояльності для клієнтів. Водночас рівень цифрової трансформації підприємств HoReCa залишається нерівномірним, оскільки значна частина закладів використовує лише базові технологічні рішення без комплексної інтеграції цифрових систем управління.

У діяльності ТОВ «Ресторан «Київ» застосовуються окремі елементи цифрових технологій, зокрема функціонує власний веб-сайт, активно використовуються сторінки у соціальних мережах, а також здійснюється прийом онлайн-замовлень через популярні агрегатори доставки їжі. Однак підприємство не використовує комплексні системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструменти прогнозування попиту або аналітичні системи підтримки управлінських рішень. Відсутність таких інструментів обмежує можливості стратегічного планування та оптимізації операційної діяльності підприємства, що в умовах зростання конкуренції на ринку ресторанних послуг може негативно впливати на його довгострокову конкурентоспроможність.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг сучасних підприємств ресторанного бізнесу відіграє ефективна брендингова політика. У монографії Вдовічена та ін. (2023), підкреслюється, що у регіональному бізнес-середовищі в умовах євроінтеграції ґрунтується на використанні локальної ідентичності, культурної спадщини та туристичного потенціалу території. Для підприємств ресторанного господарства це означає активне використання регіональної кухні, локальних гастрономічних традицій і сучасних маркетингових інструментів просування бренду, що дозволяє формувати унікальний імідж закладу на ринку.

ТОВ «Ресторан «Київ» використовує назву, що має виражену національну ідентичність і асоціюється з українською культурою. Проте маркетингова діяльність підприємства поки що не передбачає комплексної

брендингової стратегії у цифровому середовищі. Зокрема, не застосовуються системні інструменти геотаргетованої реклами, контент-маркетингу та просування локальної гастрономічної ідентичності регіону. Це обмежує можливості залучення туристів та формування стійкої лояльності клієнтів, що є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

У контексті цифрових процесів та адаптації до нестабільних ринкових умов, ТОВ «Ресторан «Київ» поки що не впровадило системні інструменти антикризового управління та прогнозування попиту. Як зазначається у статті «Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану», регіональні підприємства зазнали значного впливу зниження туристичного потоку, підвищення цін на продукти, енергетичних обмежень та зміни споживчої поведінки. Вони адаптувалося через скорочення асортименту, перехід на економ-меню та посилення доставки , однак відсутність цифрових інструментів для прогнозування попиту та оптимізації витрат обмежує його здатність швидко реагувати на зовнішні шоки (Левковець, 2024).

Впровадження сучасних технологій у регіональному контексті демонструє, що у Чернівецькій області більшість закладів ресторанного господарства використовують переважно базові цифрові інструменти управління. Найбільш поширеними є POS-системи з базовою аналітикою продажів, онлайн-бронювання столиків та програми лояльності, інтегровані з мобільними додатками або соціальними мережами. Такі рішення дозволяють автоматизувати приймання замовлень, облік продажів і підтримувати комунікацію з клієнтами, однак їх функціональність здебільшого обмежується операційними завданнями.

ТОВ «Ресторан «Київ» також використовує стандартні POS-системи та онлайн-замовлення через агрегатори доставки, що дозволяє розширювати канали продажу та залучати нових клієнтів. Водночас підприємство не має інтеграції з CRM-системами, інструментів прогнозування попиту,

автоматизованого управління запасами чи ШІ-аналітики. Унаслідок цього частина управлінських рішень приймається на основі обмежених даних, що знижує ефективність операційного управління.

Як зазначають Д'яконова та ін. (2023), така ситуація є типовою для багатьох регіональних закладів ресторанного бізнесу і обмежує їхню операційну ефективність та швидкість прийняття управлінських рішень у процесі відновлення ринку HoReCa. У цьому контексті впровадження інноваційних цифрових технологій розглядається як важливий резерв підвищення конкурентоспроможності регіональних ресторанів.

З метою узагальнення ключових характеристик діяльності підприємства доцільно систематизувати основні аспекти його функціонування та позиціонування на ринку ресторанних послуг у вигляді узагальнювальної таблиці (2.1).

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ресторан «Київ»

Аспект	Характеристика підприємства	Позиціонування на ринку
Реєстраційні дані	Зареєстровано 15.07.2002, код ЄДРПОУ 30749969	Стабільний статус підприємства
Вид діяльності	КВЕД 56.10 – діяльність ресторанів	Класичний ресторан
Організаційна структура	Лінійно-функціональна	Типова для ресторанів регіону
Формат діяльності	Casual dining	Орієнтація на місцевих клієнтів і туристів
Джерела доходу	Зал, банкети, доставка	Зростання ролі доставки
Цифровізація	Сайт, соцмережі, POS	Базовий рівень цифровізації
Брендинг	Національна назва	Потенціал локального брендингу
Антикризові заходи	Економ-меню, самовиніс	Адаптація до кризових умов

Перспективи	Впровадження цифрових технологій	Підвищення конкурентоспроможності

Розроблено автором на основі джерел (OpenDataBot, 2026; YouControl, 2026)

Як видно з таблиці (2.1)**,** ТОВ «Ресторан «Київ» є стабільно функціонуючим підприємством ресторанного господарства, яке здійснює діяльність у сегменті закладів швидкого харчування та орієнтується переважно на місцеву аудиторію і туристів регіону. Аналіз основних характеристик підприємства свідчить, що заклад має традиційну лінійно-функціональну організаційну структуру управління, типовий для ресторанної сфери формат діяльності та диверсифіковані джерела доходів, серед яких домінує обслуговування гостей у залі, а також банкетні послуги та доставка.

Разом з тим, дані таблиці (2.1) показують, що рівень цифрової адаптації діяльності підприємства залишається базовим, оскільки використовуються лише стандартні інструменти – веб-сайт, соціальні мережі та POS-системи. Відсутність інтегрованих CRM-систем, аналітичних інструментів прогнозування попиту та автоматизованого управління запасами обмежує можливості підвищення операційної ефективності підприємства.

З огляду на зазначене, існує значний потенціал для оптимізації управління та впровадження сучасних технологічних рішень. Наступний підрозділ 2.2 присвячений аналізу проблем управління в ТОВ «Ресторан «Київ» та оцінці можливостей використання інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності бізнес-процесів, прогнозування попиту та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.2. Проблеми управління та оцінка потенціалу використання інструментів ШІ

Управління ТОВ «Ресторан «Київ» стикається з комплексом проблем, характерних для регіональних ресторанних підприємств України в умовах післявоєнного відновлення, енергетичної нестабільності, зростання собівартості та економічної невизначеності. Основні виклики пов’язані з

сильним впливом зовнішнього середовища, обмеженістю фінансових та людських ресурсів, низьким рівнем впровадження цифрових технологій бізнес-процесів, відсутністю інструментів для точного прогнозування попиту, оперативного реагування на зміни та стратегічного планування. Це призводить до періодичних перевитрат на сировину, неефективного використання персоналу, зниження якості сервісу в пікові години, втрати частини клієнтів через повільну адаптацію до нових споживчих уподобань та неможливість швидко коригувати асортимент чи цінову політику. Оцінка потенціалу використання інструментів штучного інтелекту показує, що ШІ може стати ключовим фактором переходу від реактивного, інтуїтивного управління до проактивного, data-driven підходу, зменшення операційних ризиків, підвищення точності планування, зниження втрат та посилення конкурентних позицій закладу на локальному ринку (Долгальова & Пугач, 2024).

Методологію оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством детально розкрито в сучасних наукових дослідженнях, де такі фактори класифікуються на економічні, політичні, соціальні та технологічні. У межах цієї класифікації економічні фактори включають інфляцію та зростання цін на продукти й енергоносії, політичні – обмеження на імпорт сировини та перебої з електроенергією, соціальні – зниження платоспроможності населення і зміну споживчих пріоритетів, тоді як технологічні фактори пов’язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів і низьким рівнем цифровізації. У діяльності ТОВ «Ресторан «Київ» ці фактори проявляються у постійному тиску на собівартість меню, зменшенні середнього чеку через економію клієнтів, труднощах із підбором та утриманням персоналу, сезонних коливаннях завантаження залу та неможливості оперативно реагувати на енергетичні обмеження. Відсутність системного моніторингу зовнішнього середовища змушує керівництво приймати рішення переважно на основі інтуїції та

оперативних даних, що знижує ефективність стратегічного управління та підвищує ризики помилок у плануванні закупівель, меню та графіків роботи .

Значну роль у підвищенні ефективності управління ресторанними підприємствами відіграють сучасні інформаційні технології. Колесніков і Капліна (2019), зазначають, що більшість регіональних закладів ресторанного господарства використовує лише базові цифрові інструменти, зокрема POS-системи для обліку та онлайн-замовлення через агрегатори, тоді як технології прогнозування попиту, управління запасами сировини та аналізу поведінки клієнтів застосовуються вкрай обмежено. У ТОВ «Ресторан «Київ» це проявляється у ручному плануванні закупівель, що призводить до періодичних надлишків або дефіциту продуктів, відсутності аналітики уподобань гостей та значній залежності від досвіду адміністратора при формуванні графіка роботи персоналу. Такий підхід знижує операційну ефективність, збільшує витрати на продукти та персонал і обмежує можливості швидкого реагування на зміни попиту чи сезонні коливання .

Проблеми забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища аналізує Лисюк (2025)**,** яка підкреслює значний вплив сезонності та туристичного потоку на фінансову стабільність підприємств галузі. Для ТОВ «Ресторан «Київ» це проявляється у зниженні завантаження залу в зимовий період та під час енергетичних обмежень, обмеженому розвитку онлайн-продажів готових страв і недостатньому використанні можливостей співпраці з локальними виробниками. Крім того, відсутність систем прогнозування попиту та довгострокового планування асортименту і цінової політики ускладнює адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. У цьому контексті використання інструментів штучного інтелекту для прогнозування сезонних коливань, аналізу споживчих трендів та оптимізації меню може розглядатися як важливий резерв підвищення стійкості та адаптивності ресторанного підприємства.

Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України є предметом активних наукових досліджень, які засвідчують, що значна частина підприємств галузі й надалі використовує переважно ручні методи управління. У ТОВ «Ресторан «Київ» це проявляється у перевитратах на продукти через відсутність точного прогнозування порцій та попиту, залежності від досвіду кухаря й адміністратора при формуванні меню дня та графіка змін, а також у неможливості оперативно коригувати асортимент відповідно до змін у споживчих уподобаннях. Використання інтелектуальної автоматизації, зокрема систем ШІ для прогнозування попиту, управління запасами та формування динамічного меню, може значно підвищити адаптивність підприємства та сприяти відновленню його рентабельності (Постова, 2023).

Проблеми впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі розглядає Рябенька (2022), яка наголошує, що низький рівень цифровізації призводить до помилок у прийомі та передачі замовлень, неефективного використання ресурсів кухні та залу, а також втрати клієнтів через повільний сервіс. Відсутність інтегрованих інформаційних систем у закладах ресторанного господарства ускладнює координацію роботи персоналу, збільшує ймовірність помилок під час обробки замовлень і обмежує можливості оперативного контролю за діяльністю підприємства.

У ТОВ «Ресторан «Київ» ці недоліки проявляються у ручному прийомі замовлень офіціантами без інтеграції з кухнею в режимі реального часу, відсутності автоматизованої передачі даних між залом і баром та обмежених можливостях аналітики відвідуваності і поведінки гостей. Така організація роботи ускладнює контроль за виконанням замовлень, збільшує навантаження на персонал і може призводити до затримок у процесі обслуговування відвідувачів, особливо в періоди підвищеного попиту. Крім того, відсутність системного збору та аналізу даних обмежує можливості

керівництва щодо прогнозування попиту, оптимізації меню та планування ресурсів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема інтеграція POS-систем з аналітичними модулями, системами управління запасами та елементами штучного інтелекту, могло б суттєво підвищити ефективність управління підприємством. Це дозволило б автоматизувати передачу замовлень між залом і кухнею, зменшити кількість помилок, прискорити процес обслуговування та підвищити рівень задоволеності клієнтів, а також забезпечити керівництво підприємства більш повною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для узагальнення проблем управління та потенціалу ШІ наведено таблицю (2.2), яка систематизує ключові виклики ТОВ «Ресторан «Київ» та можливості їх вирішення за допомогою інструментів штучного інтелекту.

Таблиця 2.2

Проблеми управління ТОВ «Ресторан «Київ» та потенціал інструментів ШІ

Проблема управління (за джерелом)	**Прояв у ТОВ «Ресторан «Київ»**	**Потенціал інструментів ШІ для вирішення**
Сильний вплив зовнішнього середовища на ефективність	Зростання собівартості, зниження платоспроможності клієнтів, енергетичні обмеження	Прогнозування впливу факторів, сценарне планування, оптимізація витрат
Низький рівень використання ІТ для розвитку бізнесу	Ручне планування закупівель, відсутність аналітики клієнтів	Автоматизація управління запасами, рекомендаційні системи, аналіз поведінки
Відсутність інноваційних підходів до сталого розвитку	Сезонні коливання завантаження, залежність від туризму	Прогнозування сезонності, персоналізація меню, аналіз трендів
Обмежена інтелектуальна автоматизація в умовах відновлення	Перевитрати на продукти, повільна адаптація до змін попиту	Інтелектуальна автоматизація, ШІ-прогноз попиту, управління запасами

Низьке впровадження ІКТ у повсякденному управлінні	Помилки в замовленнях, повільний сервіс, відсутність інтеграції	Автоматизація прийому замовлень, інтеграція POS з аналітикою

Розроблено автором на основі джерел (Долгальова & Пугач, 2024; Колесніков & Капліна, 2019; Лисюк, 2025; Постова, 2023; Рябенька, 2022)

Таблиця (2.2) підтверджує, що ТОВ «Ресторан «Київ» стикається з типовими для регіональних закладів проблемами: сильним впливом зовнішнього середовища, низьким рівнем цифровізації, ручним управлінням та відсутністю проактивних інструментів. Інструменти штучного інтелекту (прогнозування попиту, автоматизація запасів, аналіз клієнтської поведінки, персоналізація) мають високий потенціал для вирішення цих викликів, підвищення операційної ефективності та адаптивності в умовах післявоєнного відновлення

Подальший розвиток інформаційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі безпосередньо пов’язаний з інтеграцією цифрових систем управління в єдину інформаційну екосистему підприємства. Сучасні ІТ-рішення сприяють підвищенню точності обліку ресурсів, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та покращенню комунікації з клієнтами через цифрові канали взаємодії.. Для підприємств ресторанної сфери це означає необхідність узгодженого функціонування систем прийому замовлень, управління кухонними процесами та контролю запасів (Сусіденко та ін., 2025). Аналіз організації роботи ресторану «Київ» свідчить про фрагментарне використання інформаційних технологій, що зумовлює розриви у потоках даних між залом, кухнею та системами обліку. У результаті виникають затримки в обслуговуванні гостей, нераціональне використання сировини та обмежені можливості аналітики клієнтських уподобань. Інтеграція цифрових систем із аналітичними модулями та елементами штучного інтелекту могла б суттєво підвищити ефективність управління інформаційними потоками та якість прийняття управлінських рішень.

Проблематика інноваційного розвитку підприємств сфери послуг у кризових умовах також пов’язується з необхідністю використання сучасних технологій аналізу даних. Horbachenko et al. (2021), наголошують, що підприємства ресторанного бізнесу повинні адаптуватися до змін економічного середовища через впровадження інноваційних управлінських інструментів, здатних забезпечити гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Для ресторанної індустрії характерною є висока варіабельність попиту, що особливо проявляється у періоди святкових заходів та вихідних днів. Аналіз функціонування ресторану «Київ» показує, що відсутність аналітичних інструментів прогнозування ускладнює планування завантаження залу та організацію роботи персоналу, що іноді призводить до дисбалансу між обсягом замовлень і виробничими можливостями кухні. Використання інтелектуальних систем аналізу даних дозволило б підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати графіки роботи персоналу та забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів.

Окремого значення для сучасного ресторанного бізнесу набуває розвиток доставки та онлайн-замовлень. Neria et al. (2024), у дослідженні організації доставки страв із використанням концепції ghost kitchens зазначає, що відсутність систем прогнозування попиту призводить до затримок виконання замовлень, збільшення логістичних витрат та втрати частини клієнтів.

У структурі діяльності ресторану «Київ» доставка та формат самовиносу поки що займають відносно невелику частку доходів, проте характеризуються значним потенціалом розвитку. Поточне планування цього напрямку діяльності здебільшого базується на досвіді персоналу та попередніх спостереженнях, що обмежує можливості точного визначення обсягів виробництва та необхідних ресурсів. Використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування пікових періодів замовлень, оптимізації маршрутів доставки та планування обсягів приготування страв

могло б підвищити ефективність функціонування цього сегмента діяльності підприємства.

Важливим елементом підвищення ефективності управління ресторанними підприємствами в сучасних умовах виступає впровадження цифрових технологій в антикризовий менеджмент**.** Сойма та ін. (2022), підкреслюють, що відсутність інструментів оперативного аналізу змін попиту, витрат і фінансових результатів призводить до реактивного характеру управління, коли управлінські рішення приймаються із запізненням.

Поточна практика управління рестораном «Київ» демонструє залежність результатів діяльності від коливань потоку гостей та необхідність періодичного коригування меню, формату обслуговування та обсягів закупівель. За відсутності систем прогнозування такі рішення приймаються переважно на основі поточної ситуації, що знижує стабільність фінансових результатів. Використання цифрових систем аналітики та прогнозування на базі штучного інтелекту дозволило б забезпечити більш оперативне реагування на зміни ринкового середовища, оптимізувати витрати та підвищити стійкість функціонування підприємства в умовах економічної невизначеності.

Для візуального узагальнення проблем управління та потенціалу ШІ наведено рисунок (2.1), який схематично показує ключові виклики ТОВ «Ресторан «Київ» та можливості їх вирішення за допомогою інструментів штучного інтелекту.

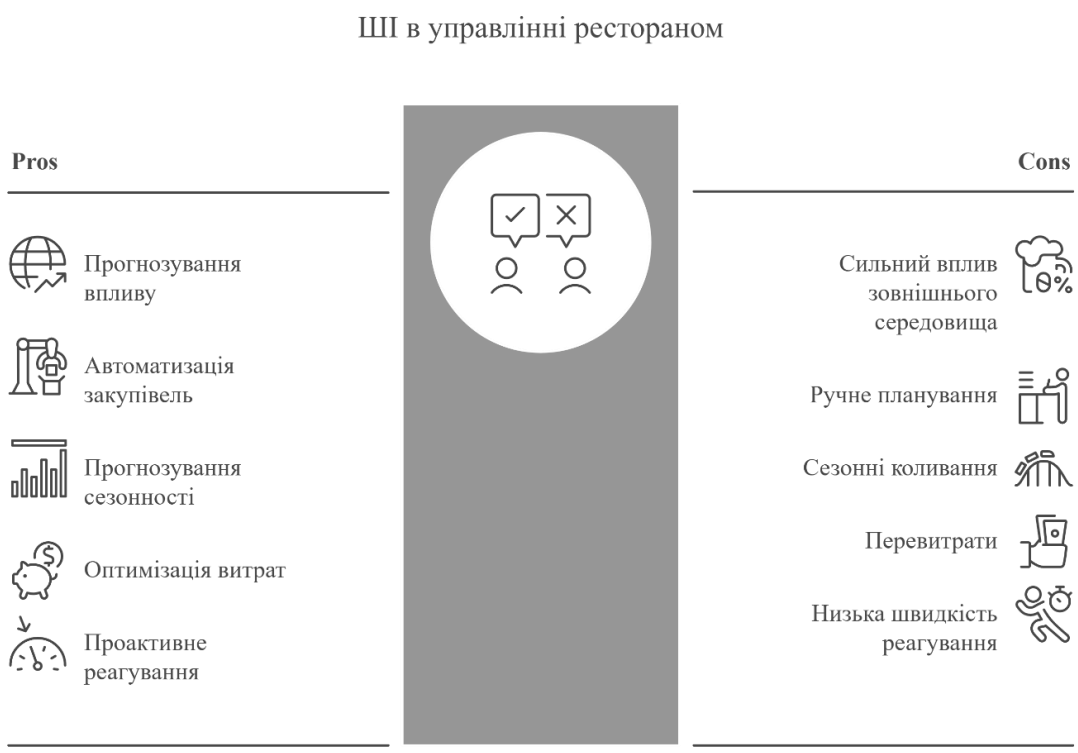


Рисунок 2.1. Проблеми управління ТОВ «Ресторан «Київ» та потенціал інструментів ШІ

Рисунок (2.1) ілюструє, що ключові проблеми управління ТОВ «Ресторан «Київ» (ручне планування, сезонні коливання, перевитрати, повільне реагування) можуть бути вирішені інструментами ШІ (прогнозування, автоматизація, аналіз даних, оптимізація витрат). Це перетворює заклад з реактивного на проактивний, data-driven бізнес, підвищуючи ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність в умовах нестабільного ринку

Оцінка потенціалу інструментів штучного інтелекту продемонструвала, що ШІ може стати визначальним фактором вирішення виявлених проблем. Прогнозування попиту, автоматизація управління запасами, аналіз клієнтської поведінки, персоналізація пропозицій та оптимізація витрат дозволяють перейти від ручного та інтуїтивного управління до проактивного, data-driven підходу. Це не лише зменшить операційні втрати та ризики, але й підвищить швидкість реагування на зміни, ефективність використання ресурсів та задоволеність клієнтів, що є критично важливим для сталого

розвитку ТОВ «Ресторан «Київ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виявлені проблеми управління та високий потенціал ШІ створюють передумови для розробки конкретних напрямів впровадження інструментів штучного інтелекту. У наступному розділі розглядаються практичні пропозиції щодо інтеграції ШІ в ключові бізнес-процеси ТОВ «Ресторан «Київ», оцінка очікуваної ефективності таких заходів та рекомендації з оптимізації управління в умовах цифрової трансформації галузі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «Ресторан «Київ»»

3.1. Пропозиції щодо впровадження інструментів ШІ в ключові бізнес-процеси підприємства

Впровадження інструментів штучного інтелекту в діяльність ТОВ «Ресторан «Київ» доцільно здійснювати поетапно, із чітким економічним обґрунтуванням та орієнтацією на вирішення найбільш критичних управлінських проблем, виявлених у попередньому розділі дослідження. До таких проблем належать ручне планування закупівель і управління запасами, перевитрати на продукти через неточне прогнозування попиту, сезонні коливання завантаження закладу, недостатньо швидке реагування на зміни споживчих уподобань, низький рівень персоналізації сервісу, а також відсутність системної аналітики клієнтської поведінки. У зв’язку з цим запропоновані управлінські рішення передбачають інтеграцію інструментів штучного інтелекту в п’ять ключових бізнес-процесів першого етапу цифрової трансформації: персоналізацію клієнтського досвіду, управління ланцюгом постачань, прогнозування попиту та оптимізацію меню, аналіз поведінки гостей у режимі реального часу, а також скорочення харчових відходів.

Реалізація зазначених напрямів може здійснюватися за допомогою доступних ШІ-рішень, зокрема хмарних сервісів, готових API-модулів та інтеграції з існуючими POS-системами ресторану. Такий підхід дозволяє мінімізувати початкові інвестиційні витрати та водночас отримати швидкий вимірюваний ефект від впровадження інноваційних технологій. Загальною стратегічною метою є трансформація традиційної моделі управління закладом – від реактивного, інтуїтивного прийняття рішень до проактивного підходу, що базується на аналізі даних, що сприятиме зниженню операційних втрат, підвищенню стабільності доходів, зростанню лояльності клієнтів і посиленню конкурентних позицій ресторану на локальному ринку.

Одним із найбільш результативних напрямів використання штучного інтелекту в ресторанному бізнесі є персоналізація клієнтського досвіду. Рекомендаційні системи, побудовані на алгоритмах машинного навчання, дозволяють аналізувати історію відвідувань гостей, часові характеристики споживання послуг, сезонні фактори, погодні умови, попередні замовлення та контекст візиту (наприклад, сімейна зустріч, романтична вечеря чи ділова зустріч).

У ресторанній практиці такі системи можуть бути реалізовані через інтеграцію з онлайн-замовленнями, мобільними додатками або QR-меню, розміщеним на столах. Після сканування QR-коду клієнт отримує персоналізоване меню, сформоване на основі попередніх уподобань та поведінкових патернів. Наприклад, гість, який раніше замовляв традиційні українські страви (борщ, голубці), може отримати рекомендацію сезонного салату з локальних продуктів або напою, що гармонійно поєднується з обраною стравою. За результатами дослідження Yaiprasert & Hidayanto (2024), встановлено, що використання рекомендаційних систем на основі ensemble-моделей забезпечує високу точність персоналізації гастрономічних пропозицій і суттєво підвищує рівень задоволеності гостей. У результаті впровадження таких технологій ресторан може досягти збільшення середнього чеку, зростання частоти повторних відвідувань та формування довгострокової лояльності клієнтів, що є особливо важливим у конкурентному середовищі ресторанної індустрії.

Важливим напрямом цифрової трансформації ресторанного підприємства є інтеграція інструментів штучного інтелекту в операційні процеси управління запасами та ланцюгом постачань. Цифрові системи управління запасами здатні аналізувати історичні дані про замовлення, сезонні коливання попиту, локальні події (фестивалі, туристичні заходи, святкові періоди), погодні фактори, а також інформацію з відкритих цифрових джерел щодо туристичного потоку в регіоні. На основі цих даних алгоритми штучного інтелекту можуть автоматично формувати прогноз

потреби в сировині на певний часовий період (тиждень або місяць), генерувати рекомендації щодо оптимальних обсягів закупівель і надсилати сповіщення про критичний рівень залишків. Як підкреслюють аналітики платформи Digital Adoption Team (2025)**,** цифрова трансформація в індустрії гостинності передбачає саме поступове впровадження інтелектуальних систем аналізу даних у щоденні операційні процеси підприємств. Використання таких технологій дозволяє значно скоротити перевитрати продуктів, зменшити обсяг харчових відходів і мінімізувати кількість ручних операцій на складі. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення операційної ефективності та стабільності функціонування кухні навіть за умов обмежених ресурсів.

Суттєвим резервом підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства є впровадження систем аналізу клієнтської поведінки у режимі реального часу. Такі системи можуть збирати та обробляти дані з різних джерел – POS-системи, онлайн-замовлень, відгуків у соціальних мережах, програм лояльності та статистики відвідуваності. На основі отриманої інформації алгоритми штучного інтелекту здатні визначати частоту відвідувань гостей, середній чек, популярність окремих страв, тривалість перебування клієнтів у закладі та реакцію аудиторії на маркетингові акції. У результаті формується можливість оперативного коригування меню, розроблення персоналізованих акційних пропозицій та оптимізації графіків роботи персоналу відповідно до прогнозованих пікових годин відвідування.

Дослідження Disha (2024), підкреслює, що впровадження цифрових технологій у сфері гостинності значно підвищує здатність підприємств швидко реагувати на зміну споживчих уподобань і адаптувати маркетингові стратегії до потреб цільової аудиторії. У результаті застосування таких інструментів ресторан отримує можливість підвищити лояльність гостей, стабілізувати рівень доходів і зменшити негативний вплив сезонних коливань попиту .

Ще одним важливим напрямом застосування штучного інтелекту в ресторанному бізнесі є оптимізація управління ланцюгом постачань. Інтелектуальні системи здатні прогнозувати попит на інгредієнти з високою точністю, автоматично розраховувати оптимальні обсяги закупівель та координувати взаємодію з постачальниками. Застосування алгоритмів штучного інтелекту в системах управління постачанням сприяє суттєвому підвищенню ефективності логістичних процесів, зниженню втрат від псування продуктів та забезпеченню стабільності виробничих процесів кухні. Інтелектуальна система може автоматично формувати замовлення постачальникам, враховуючи сезонні фактори, історичні дані продажів і прогноз попиту. У результаті підприємство отримує можливість підтримувати оптимальний рівень запасів, уникати дефіциту інгредієнтів та запобігати ситуаціям, коли окремі позиції меню тимчасово недоступні для гостей (Nouhad, 2024).

Важливою складовою сучасної стратегії сталого розвитку ресторанного бізнесу є скорочення харчових відходів. Прогнозні моделі штучного інтелекту здатні аналізувати історичні дані про продажі та формувати рекомендації щодо оптимального обсягу приготування страв і розміру порцій. Застосування таких алгоритмів дозволяє більш точно прогнозувати попит на окремі позиції меню та коригувати виробничі процеси кухні відповідно до очікуваного рівня завантаження закладу.

Застосування технологій штучного інтелекту у ресторанній сфері забезпечує суттєве скорочення обсягу харчових відходів завдяки більш точному прогнозуванню попиту та оптимізації виробничих процесів (Nu et al., 2024).

Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати попередні дані про продажі, сезонні коливання попиту та поведінку клієнтів, що дає змогу більш точно визначати обсяги приготування страв і зменшувати перевиробництво.

Крім економічного ефекту, впровадження таких рішень сприяє формуванню екологічно відповідальної моделі діяльності підприємства та відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку у сфері гостинності, де важливого значення набуває раціональне використання ресурсів і скорочення харчових відходів.

У контексті діяльності ТОВ «Ресторан «Київ» застосування інструментів штучного інтелекту могло б сприяти більш точному прогнозуванню попиту на страви, оптимізації закупівель сировини та підвищенню ефективності виробничих процесів на кухні.

Для узагальнення пропозицій щодо впровадження ШІ на першому етапі наведено таблицю (3.1), у якій систематизовано ключові бізнес-процеси ТОВ «Ресторан «Київ» та відповідні інструменти штучного інтелекту для їх оптимізації.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо впровадження інструментів ШІ в бізнес-процеси ТОВ «Ресторан «Київ»

Бізнес-процес	**Основна проблема в закладі**	**Інструмент ШІ для вирішення**	**Очікуваний ефект (за джерелами)**
Персоналізація клієнтського досвіду	Відсутність індивідуальних пропозицій	Рекомендаційні системи на базі ensemble-моделей	Підвищення середнього чеку та повторних візитів
Цифрова трансформація операцій	Низький рівень автоматизації процесів	ШІ для управління запасами та ланцюгом постачань	Зменшення перевитрат на продукти та відходів
Аналіз клієнтської поведінки	Відсутність аналітики уподобань та відвідуваності	ШІ для реального часу аналізу поведінки	Динамічне коригування меню та акцій, зростання лояльності
Управління ланцюгом постачань	Перевитрати на продукти через неточне планування	ШІ-прогноз попиту на інгредієнти, оптимізація закупівель	Підвищення стабільності роботи кухні, зменшення втрат
Зменшення харчових відходів	Втрати сировини через неточне розрахування порцій	Прогнозні моделі ШІ для розрахунку порцій та попиту	Оптимізація меню дня, підвищення рентабельності

Розроблено автором на основі джерел (Yaiprasert & Hidayanto, 2024; Digital Adoption, 2025; Whatfix, 2024; Nouhad, 2024; Nu et al., 2024)

Таблиця (3.1) показує, що впровадження інструментів ШІ на першому етапі в ключові бізнес-процеси ТОВ «Ресторан «Київ» (персоналізація, управління запасами, аналіз поведінки, ланцюг постачань, зменшення відходів) дозволить вирішити найбільш критичні проблеми, зменшити втрати, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити клієнтський досвід. Це забезпечить швидкий перехід до проактивного управління та створить основу для подальшої цифрової трансформації закладу

Генеративний штучний інтелект відкриває широкі можливості для покращення клієнтського досвіду в ресторанній сфері. Як зазначається у матеріалах SoftServe (2026)**,** генеративні моделі здатні суттєво трансформувати підходи до комунікації з клієнтами та створення цифрового контенту в індустрії гостинності. Застосування генеративних моделей у діяльності ресторану «Київ» може бути спрямоване на створення персоналізованих пропозицій, автоматизоване формування описів страв, підготовку маркетингових текстів та забезпечення комунікації з клієнтами через чат-боти. Зокрема, технології штучного інтелекту можуть генерувати унікальний контент для соціальних мереж із популяризацією сезонних страв із локальних продуктів Буковини, створювати персоналізовані повідомлення для постійних гостей (наприклад, індивідуальні пропозиції на основі попередніх замовлень) або забезпечувати роботу чат-ботів для бронювання столів із урахуванням індивідуальних побажань клієнтів, таких як вибір місця в залі чи типу візиту. Використання таких інструментів дозволить зменшити навантаження на адміністративний персонал, підвищити активність аудиторії у цифрових каналах комунікації та сформувати більш стійкий емоційний зв’язок між закладом і його відвідувачами .

Важливим напрямом підвищення ефективності маркетингової діяльності ресторанних підприємств є використання технологій Big Data та штучного інтелекту для аналізу результативності рекламних кампаній у режимі реального часу**.** Вдовічена та ін. (2025), підкреслюють, що

застосування технологій Big Data у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту дозволяє значно підвищити точність прогнозування результатів маркетингових заходів та ефективність управління рекламними бюджетами. Використання систем аналізу великих даних, що об'єднують інформацію з онлайн-замовлень, соціальних мереж, відгуків клієнтів та POS-системи ресторану, дозволяє формувати комплексне уявлення про поведінку споживачів.

Алгоритми штучного інтелекту здатні прогнозувати ефективність різних типів маркетингових акцій – знижок, комбо-пропозицій або сезонних спеціальних меню – залежно від дня тижня, періоду року чи рівня відвідуваності. На основі таких прогнозів стає можливим оптимізувати рекламний бюджет, формувати персоналізовані пропозиції для різних сегментів гостей (наприклад, спеціальні пропозиції для клієнтів, які не відвідували заклад протягом певного періоду), а також підвищити рентабельність маркетингових витрат. У результаті використання подібних інструментів підвищується ефективність маркетингових комунікацій, зростає частота повторних відвідувань і зменшується вплив сезонних коливань попиту.

Значний потенціал розвитку ресторанного підприємства пов'язаний із використанням інструментів штучного інтелекту в системі цифрового маркетингу. Застосування цифрових технологій і діджитал-маркетингу відкриває нові можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, зокрема через використання аналітики даних і впровадження персоналізованих рекламних стратегій. Сучасні інструменти діджитал-маркетингу дозволяють ефективно поєднувати аналіз поведінки споживачів із таргетованими рекламними кампаніями та більш точно визначати потреби різних сегментів аудиторії (Балацбка та ін., 2022).

У контексті діяльності ресторану «Київ» доцільним є застосування алгоритмів штучного інтелекту для геотаргетованої реклами в соціальних мережах, зокрема демонстрації рекламних повідомлень туристам, які

перебувають у радіусі кількох кілометрів від центральної частини міста Чернівці. Додатковим напрямом може стати створення спеціальних гастрономічних пропозицій для туристів, наприклад тематичних сетів із традиційних буковинських страв, що дозволить підкреслити локальну гастрономічну ідентичність закладу.

Одночасно аналіз взаємодії користувачів із контентом у соціальних мережах дає змогу визначати, які формати публікацій викликають найбільший інтерес аудиторії, що сприяє оптимізації контент-стратегії ресторану. У сукупності такі заходи можуть збільшити частку туристів серед відвідувачів ресторану, підвищити ефективність рекламних кампаній та зміцнити позиціонування закладу як представника локальної гастрономічної культури регіону.

Комплексне впровадження інноваційних технологій управління дозволяє оптимізувати ключові елементи функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу – від процесів закупівлі сировини до організації сервісу та маркетингової діяльності. Як підкреслює Шейко (2025), сучасні інноваційні технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом забезпечують інтеграцію аналітичних систем, цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту в єдину систему управління підприємством.

Використання інтегрованих систем штучного інтелекту створює можливість прогнозування попиту, автоматизації управління запасами, персоналізації сервісу та підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Завдяки цьому підприємства можуть оперативніше реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів.

У діяльності ресторану «Київ» доцільним є формування комплексної системи інтелектуального управління, яка поєднуватиме аналітичні інструменти прогнозування попиту, автоматизоване планування закупівель і сценарне планування на випадок кризових ситуацій, зокрема сезонних спадів відвідуваності чи енергетичних обмежень. Реалізація таких управлінських

рішень сприятиме підвищенню операційної ефективності підприємства, стабілізації доходів та посиленню адаптивності ресторану до змін ринкового середовища в умовах відновлення галузі гостинності.

Для візуального узагальнення пропозицій щодо впровадження ШІ на другому етапі наведено рисунок (3.1), який схематично показує ключові бізнес-процеси ТОВ «Ресторан «Київ» та відповідні інструменти ШІ для їх оптимізації.

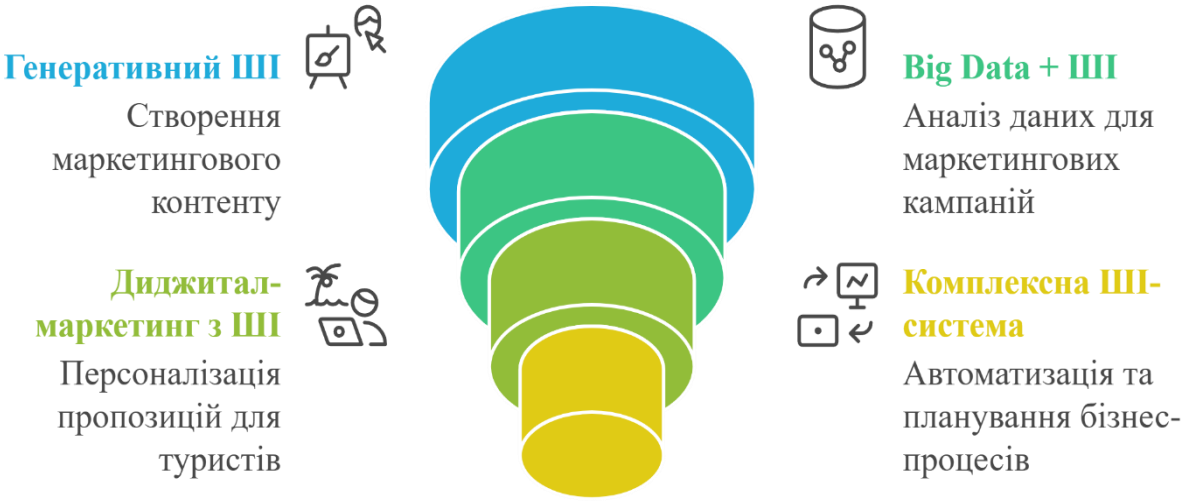


Рисунок 3.1. Пропозиції щодо впровадження інструментів ШІ в бізнес-процеси ТОВ «Ресторан «Київ»

Рисунок (3.1) демонструє, що впровадження інструментів ШІ на другому етапі в маркетинг, діджитал-комунікацію та комплексне управління ТОВ «Ресторан «Київ» дозволить посилити залучення клієнтів, підвищити ефективність маркетингових витрат, збільшити частку туристів та забезпечити стабільність бізнесу в умовах нестабільного ринку. Це створить повноцінну цифрову екосистему закладу та підготує його до подальшого масштабування

Отже, запропоновані напрями впровадження інструментів штучного інтелекту в ключові бізнес-процеси ТОВ «Ресторан «Київ» охоплюють персоналізацію клієнтського досвіду, оптимізацію маркетингових комунікацій, аналіз клієнтської поведінки, управління запасами та зменшення харчових відходів. Використання сучасних цифрових технологій і

аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити більш гнучку адаптацію закладу до змін ринкового середовища.

Реалізація запропонованих рішень створює передумови для переходу до більш ефективної моделі управління, заснованої на аналізі даних та прогнозуванні. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз економічної доцільності та результативності впровадження зазначених інструментів, що розглядається в наступному підрозділі

3.2. Оцінка ефективності впровадження ШІ та рекомендації щодо оптимізації управління

Впровадження інструментів штучного інтелекту в управління діяльністю підприємств ресторанної сфери створює передумови для істотного підвищення операційної ефективності, оптимізації витрат та покращення якості обслуговування клієнтів. Для українських закладів ресторанного бізнесу це особливо актуально в умовах цифрової трансформації економіки, зростання технологічної конкуренції та необхідності швидкої адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

Сучасний ресторанний бізнес функціонує у складних умовах високої конкуренції, змінних споживчих уподобань та постійного зростання витрат на ресурси, що вимагає від підприємств використання нових підходів до управління. У цьому контексті технології штучного інтелекту виступають інструментом, який дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, забезпечити швидкий аналіз великих масивів даних та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення. Використання аналітичних алгоритмів дає можливість підвищити точність планування, зменшити вплив людського фактора на прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Одночасно інтеграція інноваційних технологій потребує належного рівня інформаційної безпеки,

оскільки цифрові системи обробляють значні масиви даних клієнтів, фінансових операцій та управлінської інформації.

Важливість забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрових перетворень в діяльності підприємств підкреслюється у сучасних наукових дослідженнях. У цьому контексті Безпаленко (2023) зазначає, що кібербезпека є одним із ключових елементів цифрової трансформації підприємств, зокрема у сфері гостинності, де активно використовуються інформаційні системи управління клієнтськими даними та фінансовими операціями. Дослідник наголошує, що ефективне впровадження сучасних цифрових технологій можливе лише за умови створення надійної системи захисту інформації та забезпечення конфіденційності даних.

Захист інформаційних систем від кіберзагроз формує основу для стабільного функціонування підприємства у цифровому середовищі та сприяє підвищенню довіри клієнтів до закладу. Відповідно, впровадження інструментів штучного інтелекту повинно супроводжуватися модернізацією інформаційної інфраструктури підприємства, впровадженням сучасних систем захисту даних та формуванням політики кібербезпеки. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики функціонування підприємства у цифровому середовищі та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для ТОВ «Ресторан «Київ»» інтеграція інструментів штучного інтелекту відкриває широкі можливості для оптимізації ключових управлінських процесів. Насамперед це стосується прогнозування попиту на страви, управління запасами сировини, планування робочого часу персоналу та формування персоналізованих пропозицій для гостей. Використання алгоритмів аналізу даних дозволяє обробляти інформацію про попередні замовлення, сезонні коливання попиту, поведінку клієнтів та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства. На основі такої інформації система штучного інтелекту може формувати рекомендації щодо оптимального обсягу закупівель, коригування меню або планування роботи

персоналу. У результаті підприємство отримує можливість підвищити точність планування закупівель, зменшити перевитрати ресурсів та забезпечити більш раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів. Крім того, використання аналітичних технологій дозволяє швидше реагувати на зміни ринкового попиту та підвищити стабільність доходів підприємства, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності ресторану на локальному ринку.

Значний потенціал використання штучного інтелекту проявляється у сфері управління харчовими відходами та оптимізації використання продуктів. Впровадження алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту та автоматизації процесів інвентаризації сприяє істотному скороченню втрат продуктів і підвищенню ефективності використання ресурсів ресторанних підприємств.

На основі проведеного емпіричного дослідження ресторанного сектору Іспанії автори доводять, що інтелектуальні системи здатні оптимізувати формування меню, підвищити точність планування закупівель та зменшити витрати на сировину (Dancausa Millán & Millán Vázquez de la Torre, 2024). Такі технології дозволяють прогнозувати попит на конкретні страви, враховуючи сезонність, популярність меню та поведінку клієнтів.

Водночас дослідники звертають увагу на певні обмеження використання штучного інтелекту, зокрема необхідність початкових інвестицій у технологічну інфраструктуру та ризик зменшення персонального контакту між персоналом і клієнтами.

Незважаючи на ці виклики, результати дослідження демонструють значний економічний потенціал застосування ШІ для оптимізації ресурсів ресторанних підприємств.

У діяльності ресторану «Київ» використання подібних технологій може забезпечити зменшення обсягу харчових відходів приблизно на 23–55 %, що дозволить суттєво скоротити витрати на закупівлю сировини. За попередніми розрахунками, це може забезпечити економію приблизно 3–8 % від

загального обсягу витрат підприємства, що є вагомим показником для ресторанного бізнесу, де значна частина витрат припадає саме на закупівлю продуктів. Крім прямого економічного ефекту, оптимізація використання сировини дозволяє підвищити ефективність роботи кухні та зменшити навантаження на складські запаси. Водночас скорочення харчових відходів відповідає сучасним принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності бізнесу, що позитивно впливає на імідж ресторану серед клієнтів.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління ресторанним підприємством є оптимізація використання трудових ресурсів. Шафір & Гузар (2024), підкреслюють, що впровадження інтелектуальних систем у сфері гостинності дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій, зокрема бронювання столів, адміністрування замовлень та управління запасами. Використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності організації праці персоналу та зменшенню кількості помилок, пов’язаних із людським фактором. Дослідники також наголошують, що інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємств сфери гостинності вимагає формування нових компетентностей працівників, які повинні поєднувати технічні навички роботи з цифровими системами та високий рівень сервісної культури. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом, але й забезпечити більш якісне обслуговування клієнтів.

Для ресторану «Київ» застосування алгоритмів прогнозування відвідуваності та аналізу навантаження на персонал дозволяє оптимізувати структуру штатного розкладу та скоротити фонд оплати праці приблизно на 8–17 %. Використання таких алгоритмів дає можливість більш точно визначати пікові години відвідуваності ресторану, враховуючи сезонність попиту, дні тижня та часові інтервали найбільшої активності гостей, і відповідно коригувати кількість працівників у зміні.

Це забезпечує більш раціональний розподіл робочого часу співробітників, підвищує продуктивність праці та дозволяє уникнути ситуацій, коли персонал або перевантажений, або недостатньо завантажений роботою. Крім того, аналіз даних про відвідуваність і завантаження залу допомагає оптимізувати графіки роботи персоналу, покращити організацію обслуговування клієнтів та зменшити час очікування замовлень у періоди найбільшого навантаження.

Використання інтелектуальних систем прогнозування також сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки керівництво ресторану отримує можливість планувати роботу персоналу на основі реальних статистичних даних, а не лише на основі попереднього досвіду. У результаті підприємство отримує можливість одночасно підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити організацію роботи персоналу та зменшити операційні витрати.

Суттєвий ефект від впровадження штучного інтелекту проявляється також у сфері формування персоналізованого клієнтського досвіду.

Liu et al., 2024, підкреслюють, що використання рекомендаційних систем, голосових асистентів та чат-ботів дозволяє значно покращити взаємодію між рестораном і його відвідувачами. Такі технології дають можливість аналізувати історію замовлень клієнтів, їхні вподобання, частоту відвідувань та поведінку під час перебування у закладі.

На основі отриманих даних система штучного інтелекту може формувати персоналізовані рекомендації щодо страв, напоїв або спеціальних пропозицій, що підвищує ймовірність повторних замовлень і сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів. Крім того, використання інтелектуальних технологій підвищує доступність ресторанних послуг для різних категорій клієнтів, зокрема для людей із порушеннями зору, що сприяє формуванню більш інклюзивного середовища обслуговування та розширенню аудиторії закладу.

Для ресторану «Київ» впровадження рекомендаційних алгоритмів та персоналізованих пропозицій здатне забезпечити зростання середнього чеку на 10–22 %, оскільки індивідуальні рекомендації стимулюють клієнтів до додаткових замовлень. Крім того, використання персоналізованих маркетингових пропозицій сприяє підвищенню частоти повторних відвідувань ресторану та формуванню довгострокової лояльності клієнтів. У довгостроковій перспективі це дозволяє сформувати стабільну клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Автоматизація процесів бронювання та прийому замовлень виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ресторанних підприємств. Сучасні механізми управління повинні ґрунтуватися на системному підході та впровадженні інноваційних технологій, що забезпечують високий рівень адаптивності організації до змін зовнішнього середовища (Zakharchenko et al., 2021).

Дослідники підкреслюють, що інтеграція цифрових технологій у процес управління дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, оптимізувати організацію бізнес-процесів та забезпечити більш гнучке реагування на зміни ринкової кон’юнктури. У сфері ресторанного бізнесу такі технології сприяють скороченню часу обслуговування, підвищенню точності обробки замовлень і покращенню загальної якості сервісу для клієнтів.

Для ресторану «Київ» використання інтелектуальних систем бронювання дозволяє скоротити рівень no-show **(**неявки гостей, які забронювали столик) на 25–50 %, а також зменшити час обробки замовлень на 20–40 %. Це забезпечує більш ефективне використання ресторанного простору, підвищує оборотність столів та сприяє зростанню доходів підприємства. Крім того, автоматизація процесів бронювання та прийому замовлень дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити швидкість реагування персоналу та зменшити операційне навантаження на працівників залу.

Важливим аспектом оцінки ефективності впровадження штучного інтелекту є визначення окупності інвестицій у відповідні технології. Інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси на основі аналітики даних та інтелектуальних алгоритмів сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства та формуванню інноваційних моделей розвитку бізнесу (Вдовічен та ін., 2025b).

Зазначається, що використання інтелектуальних технологій дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечити більш раціональне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. У результаті впровадження таких технологій підприємства отримують можливість не лише підвищити економічну ефективність своєї діяльності, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку та підвищити стійкість до змін зовнішнього середовища.

Для узагальнення потенційного впливу впровадження інструментів штучного інтелекту на діяльність ресторану «Київ» доцільно представити очікувані зміни ключових показників ефективності в таблиці (3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані зміни ключових показників ефективності після впровадження ШІ

Показник	**Поточний стан**	**Очікувана зміна після впровадження ШІ**	**Економічний ефект**
Харчові відходи	10–15 % від закупівель	↓ на 23–55 %	Економія 12–30 % витрат на сировину
Витрати на персонал	30–35 % від виручки	↓ на 8–17 %	Скорочення ФОП на 8–15 %
Середній чек	базовий	↑ на 10–22 %	Зростання виручки на 10–20 %
Частота повторних відвідувань	середній рівень	↑ на 12–25 %	Підвищення стабільності доходів
No-show при бронюваннях	15–25 %	↓ на 25–50 %	Додаткова виручка від використання столів
Час обробки замовлення	базовий	↓ на 20–40 %	Прискорення сервісу

Завантаженість персоналу	нерівномірна	оптимізація 10–15 %	Підвищення продуктивності
Точність планування закупівель	середня	↑ на 30–40 %	Зниження перевитрат

Розроблено автором на основі (Безпаленко, 2023; Dancausa Millán & Millán Vázquez de la Torre, 2024; Шафір & Гузар, 2024; Liu et al., 2024; Zakharchenko et al., 2021)

Аналіз таблиці (3.2) свідчить про комплексне покращення показників, де впровадження ШІ забезпечує не лише зниження витрат, але й зростання доходів, що робить його стратегічним інструментом для підприємств.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління підприємствами ресторанної сфери є використання цифрових технологій у контексті регіонального економічного розвитку. Дослідження модернізації управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах євроінтеграції свідчать, що цифровізація бізнес-процесів виступає одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг. Розвиток електронної комерції, використання аналітики даних та інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємствами сприяють оптимізації ланцюгів постачання, підвищенню рівня взаємодії з клієнтами та зростанню економічної результативності бізнесу. У ресторанній сфері застосування інструментів штучного інтелекту дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, покращити управління запасами та сформувати більш гнучку модель реагування на зміни ринкового середовища, що є важливим чинником розвитку підприємств у сучасних умовах економіки (Вдовічен, 2024).

Актуальність впровадження інноваційних управлінських підходів у діяльність підприємств ресторанного бізнесу підтверджується сучасними концепціями менеджменту. Дослідження у сфері управління підприємствами свідчать, що використання стратегічного планування, цифрових технологій та інноваційних методів управління сприяє підвищенню ефективності

діяльності організацій. Використання аналітики даних та автоматизації управлінських процесів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток. У ресторанному бізнесі це проявляється у впровадженні сучасних систем управління запасами, аналізу клієнтської поведінки та цифрових інструментів маркетингу, які дозволяють формувати більш ефективну систему управління підприємством (Вдовічен та ін., 2020).

Важливим аспектом цифрової трансформації підприємств є забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту інформаційних систем. Активне використання цифрових технологій у процесі відновлення післявоєнної економіки створює нові можливості для підвищення ефективності управління підприємствами, проте одночасно супроводжується зростанням ризиків кіберзагроз. Як зазначають Вдовічен та ін. (2025а), розвиток цифрової економіки потребує формування комплексної системи захисту інформації та впровадження сучасних технологій кібербезпеки.

Для підприємств ресторанного бізнесу це особливо актуально у зв’язку з використанням онлайн-платежів, систем бронювання та цифрових платформ взаємодії з клієнтами. Відповідно, інтеграція інструментів штучного інтелекту повинна супроводжуватися створенням надійної системи захисту даних, що дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства та підвищити довіру клієнтів до цифрових сервісів закладу.

Таким чином, аналіз наукових підходів до переходу на цифрові рішення управління підприємствами свідчить, що використання технологій штучного інтелекту та сучасних інформаційних систем у поєднанні з належним рівнем кібербезпеки формує основу для підвищення ефективності управління ресторанними підприємствами, забезпечує оптимізацію бізнес-процесів та створює передумови для сталого розвитку закладів сфери гостинності в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах проведеного дослідження формування стратегії оптимізації управління підприємствами ресторанної сфери на основі інструментів штучного інтелекту були отримані ключові теоретичні та практичні результати, що відображають сучасні тенденції цифрової трансформації галузі гостинності в Україні в умовах поствоєнного відновлення та євроінтеграції.

У першому розділі обґрунтовано, що управління підприємствами ресторанної сфери в умовах цифровізації еволюціонує від реактивного операційного контролю до проактивного, data-driven та клієнтоорієнтованого підходу. Ключовими драйверами конкурентоспроможності стають персоналізація клієнтського досвіду, точне прогнозування попиту, мінімізація харчових відходів, оптимізація ланцюга постачань, автоматизація рутинних процесів та інтеграція ШІ в POS-системи, маркетинг і сервіс. Теоретичний аналіз та огляд сучасних практик підтверджують, що інструменти штучного інтелекту дозволяють знижувати операційні втрати на 18–55 %, підвищувати середній чек на 10–27 %, збільшувати частоту повторних візитів на 12–45 % та суттєво покращувати рентабельність навіть у кризових умовах.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Ресторан «Київ»» як типового представника невеликих регіональних закладів casual dining. Підприємство характеризується стабільним правовим статусом, традиційною організаційною структурою, орієнтацією на українську та європейську кухню, диверсифікацією джерел доходу (зал, банкети, доставка) та вигідним розташуванням у центрі Чернівців. Водночас виявлено системні проблеми: стійка збитковість (чистий збиток 290,7–466,1 тис. грн за 2023–2025 рр. при доході 797–892 тис. грн), мінімальний штат (3–4 особи), кадрова криза, зниження платоспроможності населення, високі операційні витрати, неефективне управління запасами, низький рівень

цифровізації (відсутність CRM, ШІ-аналітики, прогнозування попиту) та обмежена персоналізація послуг.

У третьому розділі розроблено модель оптимізації управління ТОВ «Ресторан «Київ»» на основі інструментів штучного інтелекту, що поєднує традиційні антикризові заходи (оптимізація меню, посилення доставки, локальний брендинг) з цифровими рішеннями (рекомендаційні системи, прогнозування попиту, чат-боти, ШІ-аналітика запасів, динамічне ціноутворення, персоналізований діджитал-маркетинг). Запропоновано поетапну стратегію впровадження з чіткими пріоритетами та KPI (зменшення збитків на 40–70 %, зростання доходу на 15–30 %, скорочення харчових відходів на 25–50 %, підвищення середнього чеку на 10–22 %, NPS > 65 до 2028 року). Практичні рекомендації адаптовано до обмежених ресурсів малого бізнесу, поствоєнних реалій та можливостей грантових програм на цифровізацію.

Для успішної оптимізації управління ТОВ «Ресторан «Київ»» на основі інструментів штучного інтелекту рекомендується прискорити цифрову трансформацію через впровадження доступних хмарних рішень, які не вимагають значних початкових інвестицій та можуть бути швидко інтегровані в існуючі процеси. Зокрема, доцільно запровадити чат-ботів і рекомендаційні системи на базі API (наприклад, ChatGPT, Google Dialogflow або ensemble-моделі), базову ШІ-аналітику в POS-системі для прогнозування попиту та управління запасами, а також генеративний штучний інтелект для автоматичного створення контенту, описів страв, постів у соціальних мережах та маркетингових матеріалів.

Впровадження ШІ слід організувати поетапно, щоб мінімізувати ризики та забезпечити швидке отримання перших результатів.

На першому етапі (6–12 місяців) рекомендується впровадити чат-бота для бронювання столиків і прийому замовлень, рекомендаційні пропозиції в онлайн-каналах (сайт, месенджери, агрегатори доставки), систему

прогнозування попиту та оптимізації закупівель, а також інструменти для суттєвого зменшення харчових відходів (food waste).

Другий етап (12–24 місяці) передбачає перехід до персоналізованого діджитал-маркетингу з використанням геотаргетингу та Big Data, впровадження динамічного ціноутворення, аналізу відгуків клієнтів у реальному часі та автоматизації графіка роботи персоналу.

На третьому етапі здійснюється інтеграція CRM-системи з повноцінною ШІ-екосистемою, що охоплює весь цикл: від прийому замовлення через кухню, сервіс до глибокої аналітики та прогнозування.

Паралельно необхідно посилити антикризові заходи для стабілізації фінансового стану: скоротити меню на 20–30 % шляхом виключення найменш популярних позицій (за даними продажів за останні 12–18 місяців), активно розвивати доставку та самовинос, а також посилити локальний брендинг через просування буковинської кухні, створення тематичних гастрономічних пропозицій для туристів та сезонних сетів, що підкреслюють регіональну ідентичність Чернівців і Буковини.

Важливим елементом є забезпечення кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності: впровадити базовий захист даних клієнтів (двофакторна автентифікація, шифрування чутливої інформації), регулярно оновлювати паролі та налаштування безпеки, а також провести навчання персоналу роботі з новими ШІ-інструментами, цифровими каналами комунікації та аналітичними системами.

Для реалізації проєкту рекомендується активно шукати зовнішнє фінансування: брати участь у грантових програмах на цифровізацію (програми ЄС для малого та середнього бізнесу, державні програми відновлення економіки, ініціативи Міністерства цифрової трансформації України), а також локальних проєктах Чернівецької обласної військової адміністрації та партнерських програмах постачальників ШІ-рішень (пілотні проєкти, тестові періоди безкоштовного доступу, спеціальні умови для ресторанного сектору).

Такий комплексний підхід дозволить ТОВ «Ресторан «Київ»» у найближчі 18–24 місяці суттєво зменшити збитковість, стабілізувати грошові потоки, підвищити операційну ефективність і клієнтську лояльність, а в перспективі забезпечити перехід до сталого прибуткового розвитку в умовах цифрової економіки та поствоєнного відновлення регіону.

У перспективі напрями подальших досліджень мають охоплювати порівняльний аналіз ефективності ШІ-інструментів у закладах різного масштабу, оцінку впливу ШІ на операційну маржинальність і клієнтську лояльність у поствоєнний період, розробку методик оцінки ризиків впровадження ШІ для мікро- та малого бізнесу, а також аналіз потенціалу експорту гастрономічних брендів Західної України на європейський ринок за допомогою цифрових технологій.

Таким чином, стратегія оптимізації управління на основі інструментів штучного інтелекту є не лише засобом подолання поточної збитковості, а й механізмом переходу до сталого розвитку. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Ресторан «Київ»» перетворити виклики воєнного часу та обмежені ресурси на довгострокові конкурентні переваги, забезпечити стабільне зростання та стати прикладом успішної цифрової трансформації малого ресторанного бізнесу в регіонах України.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Балацька, Н., Радкевич, Л., Робул, Ю., Вдовічена, О., & Стренковська, А. (2022). Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, (6(47)), 424–432. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3924

Безпаленко, О. В. (Ред.). (2023). *Кібербезпека та інноваційність фінансових інструментів на біржовому ринку*. Київський університет ринкових відносин.

Букатов, А. Г., & Земліна, Ю. В. (2024). Огляд сучасного стану ефективності застосування засобів ІТ в діяльності готельно-ресторанного підприємства. У *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* (Ч. 2, с. 168–175). НТУ «ХПІ». https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87202

Вдовічен, А. А. (Ред.). (2023). Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції [Монографія]. ЧТЕІ ДТЕУ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1783/1/164.pdf

Вдовічен, А. А., & Кифяк, В. (2022). Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. Scientia Fructuosa, (3), 68–77. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)05

Вдовічен, А. А., Вдовічена, О. Г., & Вдовічен, Д. А. (2025a). Аналітика застосування електронної торгівлі за 2018-2023 роки як механізм розвитку цифрових технологій в економіці. У *Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції* (с. 12-17). Технодрук. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/3642/1/Vdovichen_analit.pdf

Вдовічен, А. А., Вдовічена, О. Г., & Вдовічен, Д. А. (2025b). Ключові аспекти застосування цифровізації бізнес-процесів у регіоні. У *Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі* (с.

39-43). ДУІКТ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3648

Вдовічен, А. А., Чичун, В. А., & Полянко, Г. О. (2020). Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, (19–20), 29–34. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.29

Вдовічен, А., Королюк, Ю., & Вдовічен, Д. (2025). Цифрові технології та кібербезпека в стратегії відновлення післявоєнної економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, *2*(98), 8-29. https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.01

Вдовічена, О. Г., Вдовічен, Д. А., & Пічик, К. В. (2025). Використання Big Data для прогнозування ефективності маркетингових кампаній у реальному часі. *Актуальні питання економічних наук*, (17). https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/898

Вдовічена, О., & Паламарек, К. (2024). Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (2(12), 22-27. https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3

Гросул, В. А., & Чатченко, О. Є. (2019). Інноваційні технології оновлення бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (27(1)), 39–44. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-7

Долгальова, О. В., & Пугач, М. В. (2024). Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник, 89*(4), 120–129. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

Дробаха, Д. А. (2025). Роль інформаційних технологій у формуванні конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. *Наукові праці*

Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, (1(77)), 149–155. https://doi.org/10.32689/2523-4536/77-21

Д'яконова, А., Тітомир, Л., & Жовтяк, К. (2023). Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (54). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746

Завадинська, О., Ніколайко, Г., & Огороднік, М. (2022). Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 5*(2), 229–238. https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098

Кифяк, В. Ф. (Ред.). (2021). *Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку* [Монографія]. ЧТЕІ КНТЕУ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1766

Колесніков, А. М., & Капліна, Т. В. (2019). Роль інформаційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. У *Збірник наукових статей магістрів* (с. 425). ПУЕТ. http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7962

Круль, Г. Я. (Уклад.). (2020). *Основи ресторанної справи*. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/11956

Левковець, Н. П. (2024). Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник Полтавського державного аграрного університету. *Серія «Економіка, управління та фінанси»*, (2), 31–40. https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/36

Лисюк, Т. (2025). Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97

Матвійчук, Л. Ю., & Лепкий, М. І. (Уклад.). (2024). *Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі* [Тези доп. І Міжнар. наук.-практ. конф.]. ЛНТУ. https://lnk.ua/X9fA0NrMR

Постова, В. (2023). Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*, (49). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41

Романуха, О. М., & Мастабай, Н. С. (2023). Використання нейромереж у готельно-ресторанному бізнесі. *Ефективна економіка*, (9). https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2182/2210

Рябенька, М. (2022). Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (41). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-65

Сойма, С. Ю., Білоусько, Т. Ю., & Вдовічена, О. Г. (2022). Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство, 44*. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897/1825

Стойко, І., & Долубовська, О. (2022). Індустрія 4.0: ресторанні комп'ютерні POS-системи. У *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації* (с. 62–64). ФОП Паляниця В. А. https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39777

Сусіденко, В. Т., Підлипний, Ю. В., Гуштан, Т. В., & Каганець-Гаврилко, Л. П. (2025). Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*, (42). https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1845

Топольник, В. Г. *Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві*. (2025). Магнолія-2006.

Шафір, П. Л., & Гузар, У. Є. (2024). Впровадження штучного інтелекту у закладах індустрії гостинності в умовах сьогодення. В *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0*. (с. 113–114).

ТНТУ. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46611/2/CHUMACON12_2024_Shafir_P-Implementation_of_artificial_113-114.pdf

Шейко, Ю. (2025). Стан і перспективи розвитку інтернет-маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (75). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-58

Шейко, Ю. О. (2024). Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності. *Економіка та суспільство,* (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-68

Blöcher, K., & Alt, R. (2021). AI and robotics in the European restaurant sector: Assessing potentials for process innovation in a high-contact service industry. *Electron Markets, 31*, 529–551. https://doi.org/10.1007/s12525-020-00443-2

Business Research Insights. (2025). *Full-Service Restaurants Market Size, Share, Growth, And Industry Analysis*. Retrieved April 19, 2026, from https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/full-service-restaurants-market107256

Chua, B.-L., Karim, S., Lee, S., & Han, H. (2020). Customer Restaurant Choice: An Empirical Analysis of Restaurant Types and Eating-Out Occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(17), 6276. https://doi.org/10.3390/ijerph17176276

Dancausa Millán, M. G., & Millán Vázquez de la Torre, M. G. (2024). An Economic Perspective on the Implementation of Artificial Intelligence in the Restaurant Sector. *Administrative Sciences, 14*(9), 214. https://doi.org/10.3390/admsci14090214

Digital Adoption Team. (2025). *Digital transformation in hospitality: Overview + examples*. Digital Adoption https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-in-hospitality

Gondaliya, H., & Sharma, A. (2022). A Review: Artificial Intelligence in Restaurant Business. In *Proceedings of the International Conference on*

*Applications of Machine Intelligence and Data Ana*lytics (ICAMIDA 2022). Springer Nature. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-136-4_33

Horbachenko, S., Syvolap, L., Nikitchenko, S., Revenko, A., & Riabeka, Y. (2021). Innovative Development of Ukraine's Economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3*(38), 390–396. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237471

Kiefer, N. M. (2002). Economics and the Origin of the Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43*(4), 58-64. https://doi.org/10.1177/0010880402434006

Liu, A., Ma, E., Wang, Y., Xu, S., & Grillo, T. (2024). AI and supportive technology experiences of customers with visual impairments in hotel, restaurant, and travel contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36*(1), 274–291. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2022-1243

Neria, G., Hildebrandt, F. D., Tzur, M., & Ulmer, M. W. (2024) The Restaurant Meal Delivery Problem with Ghost Kitchens. *Transportation Science 59*(2), 433-450. https://doi.org/10.1287/trsc.2024.0510

Nouhad, E.-S. (2024). *The Role of AI in Enhancing Restaurant Supply Chain Efficiency*. Supy. https://supy.io/blog/the-role-of-ai-in-enhancing-restaurant-supply-chain-efficiency

Nu, Y., Belavina, E., & Girotra, K. (2024). Using Artificial Intelligence To Reduce Food Waste. *SSRN*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4826777

OpenDataBot. (2026). *ТОВ «РЕСТОРАН „КИЇВ“»: відомості з ЄДР*. https://opendatabot.ua/c/30749969

Pro-Consulting. (2026). *Український ринок horeca: основні показники, проблеми та тенденції розвитку*. [PowerPoint слайди]. https://pro-consulting.ua/uploads/files/Press%20centr/presentations/ukrayinskij_rinok_horeca_osnovni_pokazniki_problemi_ta_tendencziyi.pdf

Rejeb, A., Abdollahi, A., Rejeb, K., & Mostafa, M. M. (2023). Tracing knowledge evolution flows in scholarly restaurant research: a main path analysis. *Qual Quant 57*, 2183–2209 https://doi.org/10.1007/s11135-022-01440-7

Rodríguez-López, M. E., Alcántara-Pilar, J. M., Del Barrio-García, S., & Muñoz-Leiva, F. (2020). A review of restaurant research in the last two decades: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management, 87*, 102387. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102387

Seyitoğlu, F., & Ivanov, S. (2021). Service robots as a tool for physical distancing in tourism. *Current Issues in Tourism, 24*(12), 1631–1634. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1774518

SoftServe. (2026). *Покращте гостинність за допомогою генеративного ШІ*. Отримано 17 квітня 2026 з https://www.softserveinc.com/uk-ua/generative-ai/travel-and-hospitality

Vdovichena O., & Olijnych, S. (2013). Local territorial marketing in the formation of a stable image of the country: Ukrainian experience. *Intellectual Economics,* 7(2(16)), 245–253. https://doi.org/10.13165/IE-13-7-2-08

Whatfix. (2024). *The Importance of Digital Tech Adoption in Hospitality*. Retrieved April 19, 2026, from https://whatfix.com/blog/digital-adoption-in-hospitality

Yaiprasert, C., & Hidayanto, A. N. (2024). AI-Powered in the Digital Age: Ensemble Innovation Personalizes the Food Recommendations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* 100261. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100261

YouControl. (2026). *ТОВ «Ресторан «Київ»: картка компанії* (код ЄДРПОУ 30749969). https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30749969/

Zakharchenko, N., Horbachenko, S., Hrinchenko, R., Topalova, I., & Fialkovska, A. (2021). Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, (4(39)), 405–414. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241404

Zatsu, V., Shine, A. E., Tharakan, J. M., Peter, D., Ranganathan, T. V., Alotaibi, S. S., Mugabi, R., Muhsinah, A. B., Waseem, M., & Nayik, G. A. (2024). Revolutionizing the food industry: The transformative power of artificial intelligence-a review. *Food Chemistry: X*, *24*, 101867. https://doi.org/10.1016/j.fochx.2024.101867