

УДК 658.5:004.4:642.5

JEL Classification: M15, L83, O33

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.128.141>

Кизенко Олена Олександрівна*
Ковальовський Олександр Вікторович**

**SMART-УПРАВЛІННЯ У СЕГМЕНТІ NORECA:
ЯК ERP ПІДТРИМУЄ DATA-DRIVEN ПІДХІД
ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ**

Анотація. У статті досліджено можливості впровадження smart-управління в сегменті HoReCa з урахуванням сучасних викликів галузі та технологічних трендів. Обґрунтовано доцільність використання ERP-рішень як інструменту реалізації data-driven підходу до стратегічного управління. Запропоновано багаторівневу модель smart-управління на основі даних, яка включає функціональні стратегії цифровізації бізнес-процесів у ресторанах. Методологія дослідження ґрунтується на системному, структурно-функціональному та порівняльному підходах. Практична цінність результатів полягає у можливості використання моделі для підвищення гнучкості управлінських рішень і стійкості HoReCa-бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія, управління, ресурси, ефективність, інтегровані управлінські технології, інформація, дані, розвиток, HoReCa.

Вступ. Економічна турбулентність, стрімкий розвиток цифрових технологій, динамічні зміни у споживчих вподобаннях та високий рівень ринкової конкуренції формують нову реальність, у якій стратегія розвитку повинна бути не лише гнучкою, а й системно обґрунтованою. У ХХІ столітті управління вже неможливо уявити без опори на аналітику, відповідно, дедалі більшого поширення набуває підхід DDS (data-driven strategy) — формування стратегії на основі аналізу даних, яка дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, передбачати зміни та діяти проактивно. Згідно з дослідженням McKinsey, компанії, які впровадили data-driven стратегії, демонструють зростання продуктивності на 5–6% швидше, ніж конкуренти, що покладаються на традиційні або інтуїтивні методи планування. При цьому лише 22 % малих і середніх підприємств у сфері послуг використовують аналітичні інструменти для підтримки стратегічних рішень, що вказує на суттєвий нереалізований потенціал цифрової трансформації бізнесу [14].

Особливу актуальність цей підхід має для бізнес-сегменту HoReCa, який охоплює підприємства готельно-ресторанного господарства, зокрема кав'ярні, ресторани, готелі, кейтерингові сервіси та інші заклади індустрії гостинності.

*Кизенко Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>, e-mail: e.kyzenko@kneu.edu.ua

**Ковальовський Олександр Вікторович — магістр, управляючий партнер мережі кав'ярень, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3100-2347>, e-mail: kovalovskyi@ukr.net

HoReCa — це аббревіатура, що походить від слів Hotel, Restaurant, Catering / Café, і використовується для позначення сектора, пов'язаного з наданням послуг у сфері харчування й розміщення: Ho — Hotel (готелі, хостели, апарт-готелі), Re — Restaurant (ресторани, бари, фуд-корт), Ca — Catering / Café (кейтеринг, кав'ярні, мобільна гастрономія). У межах цього сектора стратегічне управління тісно пов'язане з гнучкістю операційних процесів, високою чутливістю до змін у попиту та необхідністю швидкої адаптації до поведінки споживача. Як свідчить звіт Deloitte, на ресторанний бізнес сьогодні впливають три ключові драйвери трансформації — зручність, цифровізація та безпека [16]. Хоча ці фактори тісно переплітаються і взаємно підсилюють один одного, у сукупності вони вказують на спільний вектор змін: необхідність глибокого перегляду традиційних бізнес-моделей та впровадження інноваційних, технологічно розвинених підходів до управління. Враховуючи ці факти, стратегія має бути амбітною, адаптивною та постійно оновлюватись на основі фактів про клієнтський досвід. На практиці це означає необхідність врахування аналітики щодо середнього чеку, питомого обороту в розрахунку на один стіл, частоти повторних візитів, ефективності персоналу, прибутковості окремих позицій меню тощо. Без такої інформації стратегічні рішення перетворюються на хаотичні спроби змін, що веде до втрати часу, ресурсів і довіри клієнтів. Згідно з аналітикою McKinsey, серед провідних цифрових трендів бізнесу визначальними є впровадження хмарної інфраструктури та генеративного штучного інтелекту, що посилює роль ERP-систем як аналітичного ядра для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі [14].

Аналіз даних дозволяє ухвалювати рішення щодо оптимізації меню, управління персоналом, запасами, ціноутворення та маркетингу на підставі конкретних продажів і клієнтської поведінки. У результаті ERP-інтеграція стає не просто операційним рішенням, а стратегічним інструментом smart-управління, що забезпечує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в сегменті HoReCa. Водночас, більшість рестораторів, власників кав'ярень та інших закладів сфери гостинності в Україні досі ухвалюють рішення переважно інтуїтивно або реактивно, не маючи цілісної картини результатів виконання внутрішніх процесів з позиції клієнтського досвіду. Це обмежує можливість адаптації до нових умов, затримує розвиток або навіть ставить під загрозу існування бізнесу в умовах нестабільності.

Рішенням є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які формують технічну та аналітичну основу для реалізації DDS. Завдяки цьому управлінці отримують доступ до актуальних і достовірних даних у реальному часі, що дозволяє не лише підвищити ефективність щоденних операцій, а й формувати стратегії розвитку, що спираються на дані, а не на припущення.

Постановка завдання. У цифровій економіці ERP-системи стають ключовим інструментом smart-управління в сегменті HoReCa, де DDS виступає основою стійкого стратегічного розвитку, оперативної гнучкості й конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Дані (*англ. data*) — це повідомлення про стан

будь-якого об'єкту, яке представлене у форматі, зручному для аналізу та обробки, отже, дані можна визначити як набір будь-яких емпіричних відомостей [3]. Як зазначають О. Миколук та В. Бобровник, саме ERP-системи або інтегровані модулі обліку відіграють ключову роль у формуванні інформаційного середовища, на основі якого будуються аналітичні процеси управління [5]. Інформація, згенерована ERP-системами, набуває цінності лише за умови, що вона є актуальною, достовірною, точною й релевантною до завдань стратегічного планування. Саме ці характеристики визначають придатність даних до використання в рамках data-driven strategy (DDS) — управлінського підходу, що передбачає ухвалення стратегічних рішень на основі глибокого аналізу внутрішньої й зовнішньої інформації [11].

На практиці ERP-системи в сегменті HoReCa дозволяють інтегрувати процеси фінансового та управлінського обліку, контролю за запасами, персоналом, логістикою, маркетингом і сервісним обслуговуванням у єдину аналітичну платформу [3, 7]. Це відкриває можливості для автоматизації повторюваних операцій, зменшення впливу людського фактора, покращення точності прогнозів і адаптивності бізнес-моделі. У контексті малого та середнього бізнесу, зокрема кав'ярень і невеликих сімейних ресторанів чи піцерій, ERP-система спрощує управління завдяки обліку запасів, моніторингу доходів і витрат, управлінню графіками роботи персоналу та реалізації програм лояльності. Замість використання розрізнених інструментів (Excel-таблиць, окремих POS-терміналів, паперових блокнотів або чатів тощо), формується єдине інформаційне середовище з контрольованим доступом до даних [2].

Технології ERP, що інтегрують елементи BI-аналітики, здатні продукувати якісні управлінські знання, які можуть бути безпосередньо застосовані для стратегічного розвитку підприємств HoReCa [11, 14, 15]. Сьогодні на ринку існують як універсальні ERP-рішення (Odoo, Zoho ERP, Microsoft Dynamics тощо), так і вузькоспеціалізовані системи для підприємств громадського харчування. Останні адаптовані до специфіки HoReCa: включають модулі для обліку рецептур, калькуляцій, управління програмами лояльності, CRM, інтеграції з POS-системами та службами доставки. Серед відомих прикладів української розробки — Poster, UGLA ERP тощо [2]. Частина з них підтримує хмарні технології та мобільний доступ, що дозволяє здійснювати управління бізнесом у режимі реального часу.

У межах цього дослідження акцентовано увагу на потенціалі інтегрованих рішень ERP як джерела якісної управлінської інформації для формування ефективних конкурентних стратегій. Такий підхід базується на концепції data-driven strategy (DDS). Як зазначають у своїх публікаціях Ф. Провост (F. Provost), Т. Фосетт (T. Fawcett), А. МакАфі (A. McAfee), Е. Бриньольфссон (E. Brynjolfsson), Т. Девенпорт (T. Davenport) та інші, DDS передбачає не лише технічне збирання інформації, а й трансформацію даних у цінні знання, які підвищують точність стратегічного планування та забезпечують досягнення кращих фінансових пока-

зників та ефективне реагування на ринкові виклики [10, 13]. Зокрема, вони довели, що інтеграція big data із ERP-системами істотно підвищує оперативність системи, дозволяючи ефективніше реагувати на зміни ринку та ухвалювати обґрунтовані рішення [10]. Дослідники підкреслюють, що у сфері гостинності впровадження DDS в моделі бізнесу сприяє інноваціям, налаштуванню на потреби споживача та створенню доданої цінності [17]. Дослідження Ж. Авалос-Малдонадо та інших (*J. Avalos-Maldonado et al.*) у ресторанах показало, що комбінування даних з онлайн-відгуків та історії продажів через DDS-модель значно скорочує час ухвалення управлінських рішень та підвищує точність прогнозів [9]. Загалом, можна говорити про те, що у сегменті HoReCa, де стратегія тісно пов'язана з операційною гнучкістю, управління на основі даних відкриває нові можливості для персоналізації сервісу, управління ресурсами й оптимізації витрат.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження функціоналу ERP-систем як базової цифрової інфраструктури для реалізації DDS. Об'єктом даного дослідження є система управління підприємствами сегменту HoReCa в умовах цифрової трансформації, а предметом — концептуальні засади та інструменти реалізації smart-управління на основі ERP-систем, орієнтованого на використання підходу Data-Driven Strategy для підтримки стратегічних рішень у сфері гостинності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання впровадження SMART-управління у сфері HoReCa на основі ERP-систем як інструменту реалізації підходу Data-Driven Strategy для забезпечення стратегічної стійкості та адаптивності бізнесу. Для реалізації поставленої мети сформульовано такі завдання: 1) узагальнити сучасні виклики та тренди розвитку сегменту HoReCa, що обумовлюють потребу у впровадженні smart-управління на основі даних; 2) розробити концептуальну модель SMART-управління із використанням ERP як інфраструктурного ядра реалізації Data-Driven Strategy; 3) визначити прикладні підходи до впровадження data-driven стратегій у HoReCa через ERP-системи та обґрунтувати вибір відповідних рішень.

Робоча гіпотеза дослідження полягає в тому, що ERP-система, інтегрована в модель smart-управління, здатна забезпечити реалізацію підходу Data-Driven Strategy у сфері HoReCa шляхом об'єднання операційних, фінансових і клієнтських даних у єдину аналітичну платформу, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і стратегічну адаптивність закладів гостинності.

У дослідженні використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що дозволило забезпечити комплексне вивчення предмету дослідження. Теоретичною основою роботи стали положення стратегічного управління, концепції цифрової трансформації та принципи data-driven підходу в управлінні підприємствами сфери обслуговування. Для аналізу поточного стану та трансформаційних трендів у сфері HoReCa застосовано методи порівняльного аналізу аналітичних звітів, публікацій галузевих експертів і статистичних даних.

Побудова логіко-структурної моделі smart-управління з ERP як ядром здійснювалася за допомогою системного підходу. Також використано елементи структурно-функціонального аналізу для виокремлення вхідних та вихідних інформаційних потоків в ERP-системі та їх інтеграції у стратегії управління. З метою ілюстрації практичного застосування Data-Driven Strategy в умовах HoReCa було сформовано узагальнений покроковий план впровадження ERP-рішень, заснований на методі case-based reasoning — аналізу типових управлінських сценаріїв та функціональних стратегій на основі даних. Рекомендації щодо вибору ERP-платформ сформовано з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

Результати. Сучасний ресторанний бізнес в Україні та світі стикається з низкою системних викликів, що зумовлюють необхідність переходу до smart-управління та впровадження data-driven стратегії на основі ERP-систем. Для визначення результативності бізнесу, як в цілому, так і окремих його процесів, необхідно узагальнити інформацію про доходи і витрати підприємства, встановити відповідні економічні показники та проаналізувати динаміку значень встановлених показників за відповідні звітні періоди. Статистично підтверджується, що, приміром, в США середня тривалість життєвого циклу ресторанної концепції становить 3–4 роки, причому понад 50 % закладів закриваються менш ніж за 3,5 року [12]. Такі обмеження виникають через швидкі зміни споживчих смаків, появу нових трендів та жорстку конкуренцію. Кейси окремих українських ресторанів свідчать, що у період повномасштабної війни (2022–2024) сектор HoReCa зазнав серйозних втрат: близько 7 000 ресторанів і кафе закрилися, а приблизно 2 000 нових відкрилися переважно у західних регіонах — Львівській, Закарпатській та Чернівецькій областях [1, 4, 6, 8]. Протягом 2023 року кількість закладів скоротилася приблизно на 12 %, що виявилось менше за зниження населення, що формує активний попит на послуги сфери гостинності на 24 % протягом того ж періоду внаслідок зовнішньої міграції та мобілізації, спричиненої війною [1, 4]. Це означає, що бізнеси активно конкурують за клієнтів, впроваджують нові формати і ціннісні пропозиції. Глобальні виклики, такі як закриття закладів в прифронтових районах, обстріли, знеструмлення, падіння платоспроможності і зростання витрат на персонал та логістику, суттєво підривають стабільність галузі [1].

Водночас бізнес HoReCa адаптується: незважаючи на зниження відвідуваності (–3 % у 2024), загальна виручка зросла на +10 %, а середній чек — на +17 % завдяки підвищенню цін [1]. Водночас, спостерігається тенденція зростання популярності швидких та доступних форматів (фаст-фуд, кава на виніс, суші, шаурма) — вони складають до 70 % нових об'єктів, тоді як заклади середнього сегменту зменшують свою присутність на ринку [1, 6].

Гостро стоїть проблема нестачі кадрів через мобілізацію, внутрішню та зовнішню міграцію. Особливо гостро ця проблема проявляється в закладах середнього цінового сегменту, що призводить до підвищення витрат на оплату праці і зростання собівартості послуг.

Ці тренди підсилюють аргументи на користь впровадження smart-управління в секторі HoReCa. Цифрові рішення допомагають оптимізувати ресурси, адапту-

вати ціни та меню в реальному часі, контролювати роботу персоналу та координувати процеси в умовах невизначеності й високих операційних ризиків [1, 11]. Ресторани, що системно впроваджують аналіз даних, показують значні фінансові результати: збільшення виручки близько 10 %, зниження витрат на 5 % та зростання прибутків на 2 % [11]. Це доводить, що DDS (стратегія, заснована на даних) істотно підвищує стійкість бізнесу в сегменті HoReCa до зовнішніх змін і створює для нього реальну перевагу.

ERP-система виступає центральним ядром, яке забезпечує цілісну інтеграцію вхідних і вихідних інформаційних потоків на різних рівнях управління. Табл. 1 демонструє логіку обробки даних у розрізі шести ключових рівнів управлінської моделі, що формують єдину архітектуру прийняття управлінських рішень на основі даних (Data-Driven Strategy).

Таблиця 1

БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ SMART-УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ

Рівень управління в моделі	Вхідні інформаційні потоки	Вихідні інформаційні потоки
1. Рівень даних (Data Layer)	POS, CRM, доставка, облік, ручне введення	Консолідовані дані для ERP, BI, зовнішніх систем
2. Рівень системної інтеграції інформації в ERP	Дані з Data Layer, користувачі, налаштування	База даних за результатами Планування та обліку, документи, аналітика
3. Рівень smart-управління — Smart Decision Layer —	ERP-дані, тренди, зовнішні фактори	KPI, прогнози, рішення для оптимізації, управлінські, фінансові та статистичні звіти
4. Рівень систематизації клієнтського досвіду	CRM-дані, поведінка клієнтів, соцмережі	Персоналізовані пропозиції, маркетингові кампанії
5. Рівень цифрової взаємодії з клієнтами та зовнішніми контрагентами (Digital Layer)	Замовлення клієнтів, API-партнери, маркетплейси	Підтвердження замовлень, документи, синхронізація, повідомлення
6. Рівень стратегування на основі даних	Оцінка ризиків, зовнішні обмеження	Оновлені гнучкі графіки, адаптивні плани, емерджентні стратегії, резервні сценарії

Джерело: авторська розробка

На першому рівні (рівні даних) агрегуються та консоліднуються потоки з POS-систем, CRM, сервісів доставки й облікових систем, що забезпечує ERP-систему вхідною інформацією для операційного управління. Саме ERP формує вихідні планові та облікові документи, забезпечуючи обмін між підрозділами та подальше аналітичне опрацювання. Аналітичний рівень (Smart Decision Layer) перетворює ці дані на KPI, прогнози та управлінські сценарії, які забезпечують гнучке й адаптивне реагування на зміни попиту, сезонність чи зовнішні ризики.

Наступні рівні — управління клієнтським досвідом, цифрової взаємодії з клієнтами та зовнішніми контрагентами (Digital Layer) та стратегування — формують замкнений контур управління, де вихідні дані з ERP та аналітики підживлюють зворотні потоки клієнтської поведінки, логістики, зовнішніх замовлень і цифрової взаємодії. Такий підхід дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й побудувати цілісну систему, яка самонавчається й адаптується в реальному часі. ERP у цьому випадку виконує роль системного інтегратора даних, процесів і результатів прийнятих управлінських рішень, що відповідає концепції Data-Driven Strategy та забезпечує стабільність, ефективність і масштабованість управління навіть в умовах високої невизначеності, див. рис. 1.

В умовах багатофакторного середовища й високої варіативності поведінки клієнтів, саме ERP дозволяє інтегрувати всі рівні управлінської інформації — від чеків і закупівель до ефективності роботи персоналу й фінансових результатів — у єдину цифрову систему прийняття рішень. Завдяки впровадженню ERP реалізується наскрізна система управління, у якій вся операційна діяльність стає контрольованою та підзвітною в режимі реального часу. Цифрова фіксація бізнес-процесів (ланцюги постачання, зміни в меню, оплати, змінні витрати, графіки персоналу тощо) дає змогу аналітичним модулям ERP швидко генерувати релевантні показники ефективності, що у свою чергу забезпечує вчасне стратегічне реагування. Це принципово важливо для динамічного сегменту гостинності, де затримки в ухваленні рішень можуть призводити до втрат маржинальності, якості сервісу або клієнтської лояльності. Саме ERP забезпечує необхідну зв'язність і динамічну адаптацію функціональних стратегій — таких як оптимізація меню, зниження втрат, прогнозування попиту, підвищення середнього чека — до поточних даних про поведінку клієнтів і ефективність внутрішніх процесів.

Отже, реалізація концепції DDS у ресторанному бізнесі передбачає системну трансформацію управлінських процесів через цифровізацію, інтеграцію даних і використання ERP-рішень як операційного ядра. Власники та керівники закладів сфери гостинності можуть застосувати наступну послідовність дій для поетапного впровадження DDS у своїх закладах.

Крок 1: аудит наявних джерел даних. На першому етапі доцільно ідентифікувати, які дані вже генерує заклад. Зазвичай це операційна інформація з POS-систем (чеки), табелі персоналу, Excel-файли закупівель, відгуки клієнтів у соціальних мережах тощо. Хоча такі дані часто вже наявні, вони існують у розрізненому вигляді, що унеможливує їх системний аналіз. Впровадження ERP дозволяє інтегрувати ці потоки в єдине інформаційне середовище.

Крок 2: вибір ERP-системи з галузевою функціональністю. Для HoReCa важливо використовувати ERP-рішення, які мають вбудовані модулі для ресторанного обліку, логістики, персоналу й аналітики (табл. 2).

ERP-модуль: Закупівлі та склад		
Вхідні дані/ документи	Обробка / алгоритми	Вихідна аналітика / інструмент
- накладні від постачальників, - залишки товарів, - обсяги продажів за період	- планування закупівель за прогнозом, - контроль строків придатності, - оптимізація обсягів замовлень	- список оптимальних постачальників, - автоматичне формування заявок, - аналіз залишків і списання
Функціональні стратегії Оптимізація рівня запасів шляхом прогнозування попиту, обліку термінів постачання та автоматизованого управління закупівлями		
ERP-модуль: Продажі та POS		
Вхідні дані/ документи	Обробка / алгоритми	Вихідна аналітика / інструмент
- чеки з каси- меню і категорії товарів, - знижки/акції	- облік реалізації в розрізі категорій/часу, - порівняння продажів за змінами/днями	- динаміка продажів, - популярність страв, - маржинальність позицій
Функціональні стратегії Формування прибуткової структури меню на основі аналізу маржинальності страв, популярності позицій та сезонних коливань у даних продажів		
ERP-модуль: HR та облік робочого часу		
Вхідні дані/ документи	Обробка / алгоритми	Вихідна аналітика / інструмент
- графік роботи персоналу, - фактичні години, - чайові	- облік зарплати, премій, бонусів, - виявлення пікових навантажень	- звіт ефективності роботи персоналу, коефіцієнт завантаженості
Функціональні стратегії Досягнення балансу між навантаженням персоналу та якістю обслуговування завдяки плануванню змін, аналізу продуктивності та динаміки попиту		
ERP-модуль: Фінанси		
Вхідні дані/ документи	Обробка / алгоритми	Вихідна аналітика / інструмент
- доходи та витрати, - оплати постачальникам, - оренда / зарплата	- cash-flow, - P&L, - точка беззбиткових продажів	- прибутковість по змінах/тижнях/точках
Функціональні стратегії Мінімізація втрат за рахунок контролю витрат, виявлення відхилень та автоматичного моніторингу ключових операційних показників у ERP-системі		
ERP-модуль: CRM / лояльність		
Вхідні дані/ документи	Обробка / алгоритми	Вихідна аналітика / інструмент
- бронювання, - історія візитів, - відгуки	- сегментація клієнтів, - персоналізовані пропозиції	- карта постійного клієнта, - коефіцієнт повторних візитів
Функціональні стратегії Розробка ціннісних пропозицій для клієнтів на основі даних про витрати, доходи, рентабельність і фінансові потоки в реальному часі		

Рис. 1. Функціональні стратегії data-driven управління в HoReCa

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

РЕКОМЕНДОВАНІ ERP-РІШЕННЯ ДЛЯ HORECA

ERP-рішення	Пояснення щодо інтеграції	Вертикальні рішення	Приклади бізнесів
Odoo	Відкрите API, модульна структура, легко поєднується з CRM, POS, ресторанными системами	Poster, eSputnik, сервіси доставки	Ресторани, кав'ярні, мережі закладів
SAP Business One	Має модулі закупівель, фінансів, персоналу; інтегрується з галузевими надбудовами	Horeca Cloud, локальні партнерські рішення	Готелі, ресторани середнього масштабу
Microsoft 365 + Power Platform	Для невеликих закладів та готелів з невисокою складністю процесів; управління проектами, персоналом, завданнями	Trello, Microsoft OneDrive, Teams, українські CRM	Бутик-готелі, коворкінги, кейтеринг

Джерело: авторська розробка на основі даних [2, 3, 7]

Такі системи, як Poster, Syrve є спеціалізованими для індустрії гостинності. Також можливе використання платформ широкого призначення, зокрема Odoo із відповідними модулями або Microsoft Dynamics 365 у зв'язці з BI-рішеннями для великих мереж [2, 3, 7].

Крок 3: інтеграція модулів для наскрізного управління (end-to-end). На цьому етапі налаштовуються логічні зв'язки між ключовими функціональними модулями: закупівлі — склад — меню — продажі — фінанси; персонал — графік — витрати — прибутковість зміни; клієнти — CRM — маркетинг — продажі — аналітика повторних візитів. Така архітектура дозволяє здійснювати контроль усіх бізнес-процесів у режимі реального часу.

Крок 4: автоматизація звітності на основі ключових показників ефективності (KPI). ERP-система має підтримувати генерацію регулярних звітів за такими метриками, як відсоток втрат і списань, денна рентабельність, ефективність змін персоналу, коефіцієнт утримання клієнтів тощо. Автоматичне оновлення даних забезпечує актуальність управлінських рішень.

Крок 5: використання даних для операційних і стратегічних рішень. Аналітичні дані ERP дають змогу оперативно тестувати гіпотези: визначати доцільність залишення страв у меню, прогнозувати навантаження (наприклад, вечір п'ятниці проти ранку понеділка), коригувати обсяги закупівель на основі аналізу попередніх періодів.

У підсумку, Data-Driven Strategy у сегменті HoReCa базується на трьох ключових засадах: 1) цифровізації бізнес-процесів через ERP; 2) аналітиці в реальному часі з використанням автоматизованих звітів і дашбордів; 3) прийнятті рішень, що ґрунтуються на об'єктивних даних. ERP-система у цьому контексті

виконує роль платформи для інтеграції POS, CRM, HR і фінансових систем, забезпечуючи гнучкість та адаптивність управління. Варто підкреслити, що ERP-система виступає не лише технічним інструментом, а стратегічною інфраструктурою реалізації Data-Driven Strategy у сфері HoReCa.

Висновки. У статті обґрунтовано необхідність переходу підприємств сегменту HoReCa до моделі smart-управління як відповіді на сучасні виклики зовнішнього середовища, нестабільність ринку, зміни у споживчій поведінці та високі вимоги до ефективності бізнес-процесів. Показано, що основою такого управління є впровадження Data-Driven Strategy (DDS), яка базується на збиранні, інтеграції та аналітичному використанні даних для стратегічного планування й операційного контролю.

Центральним елементом реалізації DDS виступає ERP-система як ядро смарт-інфраструктури управління. Запропонована у дослідженні логіко-структурна модель демонструє, як ERP дозволяє синхронізувати інформаційні потоки між ключовими підсистемами — фінанси, запаси, персонал, продажі, CRM — та забезпечити наскрізну аналітику в реальному часі. Застосування ERP-модулів відкриває можливість для впровадження функціональних стратегій, таких як оптимізація запасів, зниження втрат, підвищення маржинальності меню, управління навантаженням персоналу та формування персоналізованих пропозицій для клієнтів. У статті запропоновано покроковий алгоритм впровадження DDS через ERP у ресторанному бізнесі, що передбачає оцифровування первинних даних, вибір відповідної ERP-платформи з галузевими модулями, налаштування наскрізного контролю процесів та формування автоматизованих звітів за KPI. Такий підхід забезпечує не лише прозорість операцій, а й стратегічну гнучкість у прийнятті рішень на основі реальних даних, а не тільки інтуїції чи минулого досвіду.

Отже, ERP у поєднанні з Data-Driven Strategy формує основу смарт-управління в HoReCa, сприяє підвищенню ефективності бізнесу, оперативності рішень і довгостроковій стійкості в умовах динамічного середовища. Запропоновані в статті прикладні підходи до структуризації інформаційних потоків можуть бути використані як методичні орієнтири для управлінців, консультантів та розробників цифрових рішень у сфері гостинності.

Література

1. Аналіз ринку HoReCa в умовах повномасштабної війни (презентація і звіт). Pro-Consulting. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny> (дата звернення: 08.05.2025).
2. ERP-системи для HoReCa. URL: <https://shelfy.com.ua/categories/erp-systems/horeca> (дата звернення: 08.05.2025).
3. Курган Н. В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємстві України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 13. С. 238–248.
4. Мельник К. «Ми закрили свій заклад у 2024 році»: чому українські ресторатори закривають бізнес. The Village Україна. 2025. 28 січ. URL: <https://www.village.com.ua/>

village/food/food-experience/358773-mi-em-zakrili-em-sviy-zaklad-u-2024-rotsi (дата звернення: 08.05.2025).

5. Миколук О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 48–52.

6. Поліщук В. Якщо продукти коштують 50 грн, борщ в ресторані має бути 150 грн. Центр економічної стратегії (ЦЕС). 2025. URL: https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/ (дата звернення: 08.05.2025).

7. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 17.05.2024). — DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56.

8. Близько 7 тисяч ресторанів і кафе закрилися в Україні з початку війни. Суспільне Новини. URL: https://suspilne.media/278803-bila-7-tisac-restoraniv-i-kafe-zakrilisa-v-ukraini-z-pocatku-vijni-ekspertka/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.05.2025).

9. Nedbaliuk, O. O. 2018. «Kontsepsiia ‘JUST IN TIME’ yak odyin iz osnovnykh instrumentiv upravlinnia vyrobnytstvom [The Concept of ‘JUST IN TIME’ as One of the Main Tools of Production Management].» *Zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*: 27–30. [in Ukrainian].

10. Avalos-Maldonado, J., Mezarina-Azaña, E., & Quiroz-Flores, J. C. (2022). Lean Service management model to reduce canceled orders in a fast-food company. In M. M. Larrondo Petrie, J. Texier, & R. A. R. Matta (Eds.), *Proceedings of the 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: Exponential Technologies and Global Challenges: Moving Toward a New Culture of Entrepreneurship and Innovation for Sustainable Development, LEIRD 2022 (Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology; Vol. 2022-December)*. Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.83>

11. Bandara F., Jayawickrama U., Subasinghage M., Olan F., Alamoudi H., Alharthi M. Enhancing ERP responsiveness through big data technologies: An empirical investigation. *Information Systems Frontiers*. 2023. Vol. 26. P. 251–275.

12. How Does Data Analytics Help Restaurants Grow? Livelytics. 2024. URL: <https://livelytics.ai/how-does-data-analytics-help-restaurants-grow/> (дата звернення: 08.05.2025).

13. Luo T., Stark P. B. Only the Bad Die Young: Restaurant Mortality in the Western US / U.S. Bureau of Labor Statistics, UC Berkeley. 30 October 2014. URL: <https://arxiv.org/pdf/1410.8603>

14. McAfee A., Brynjolfsson E., Davenport T. H., Patil D. J., Barton D. Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90(10). P. 60–68.

15. McKinsey Technology Trends Outlook 2024. McKinsey & Company. 16 July 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата звернення: 08.05.2025).

16. Provost F., Fawcett T. *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media, 2013.

17. The future of restaurants: The new normal and beyond. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/future-of-restaurants-study.html> (дата звернення: 08.05.2025).

18. Tripathi S., Bachmann N., Brunner M., Jodlbauer H. Preparedness for data-driven business model innovation: A knowledge framework for incumbent manufacturers. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14(8). P. 34–54.

References

1. Pro-Consulting. 2024. *Analiz rynku HoReCa v umovakh povnomasshtabnoi viiny (prezentatsiia i zvit)* [Analysis of the HoReCa market under conditions of full-scale war]. Accessed May 8, 2025. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny>. [in Ukrainian].
2. «ERP-systemy dlia HoReCa [ERP Systems for HoReCa].» Accessed May 8, 2025. <https://shelfy.com.ua/categories/erp-systems/horeca>. [in Ukrainian].
3. Kurgan, N. V. 2020. «Obgruntuvannia vyboru ERP-rishennia dlia tsyfrovyzatsii obliku, analizu ta upravlinnia na pidpriemstvi Ukrainy [Substantiation of the Choice of ERP Solution for Digitalization of Accounting, Analysis and Management at Ukrainian Enterprises].» *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. 13: 238–248. [in Ukrainian].
4. Melnyk, K. 2025. «My zakryly svii zaklad u 2024 rotsi: chomu ukraïnski restoratory zakryvaiut biznes [We Closed Our Place in 2024: Why Ukrainian Restaurateurs Shut Down Their Businesses].» *The Village Ukraine*, January 28. Accessed May 8, 2025. <https://www.village.com.ua/village/food/food-experience/358773-mi-em-zakrili-em-sviy-zaklad-u-2024-rotsi>. [in Ukrainian].
5. Mykoliuk, O. A., and V. M. Bobrovnyk. 2021. «Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of Information Support for Enterprise Management].» *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3: 48–52. [in Ukrainian].
6. Polishchuk, V. 2025. «Iakshcho produkty koshchuiut 50 hrn, borshch v restorani maie buty 150 hrn [If Ingredients Cost 50 UAH, Borscht in a Restaurant Should Cost 150 UAH].» *Tsentr ekonomichnoi stratehii (TsES)*. Accessed May 8, 2025. https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/. [in Ukrainian].
7. Purii, H. M. 2019. «Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Information Systems and Technologies in Enterprise Management].» *Efektivna ekonomika*, no. 6. <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56. [in Ukrainian].
8. Suspilne Novyny. n.d. «Blyzko 7 tysiach restoraniv i kafe zakrylysia v Ukraini z pochatku viiny [About 7,000 Restaurants and Cafes Closed in Ukraine Since the War Began].» Accessed May 9, 2025. <https://suspilne.media/278803-bila-7-tisac-restoraniv-i-kafe-zakrilisa-v-ukraini-z-pochatku-vijni-ekspertka/>. [in Ukrainian].
9. Nedbaliuk, O. O. 2018. «Kontseptsiiia ‘JUST IN TIME’ yak odyin iz osnovnykh instrumentiv upravlinnia vyrobnytstvom [The Concept of ‘JUST IN TIME’ as One of the Main Tools of Production Management].» *Zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*: 27–30. [in Ukrainian].
10. Avalos-Maldonado, J., Mezarina-Azaña, E., and Quiroz-Flores, J. C. 2022. «Lean Service Management Model to Reduce Canceled Orders in a Fast-Food Company.» In *Proceedings of the 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2022)*, edited by M. M. Larrondo Petrie, J. Texier, and R. A. R. Matta. Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.83>.

11. Bandara, F., Jayawickrama, U., Subasinghage, M., Olan, F., Alamoudi, H., and Alharthi, M. 2023. «Enhancing ERP Responsiveness Through Big Data Technologies: An Empirical Investigation.» *Information Systems Frontiers* 26: 251–275.
12. Livelytics. 2024. «How Does Data Analytics Help Restaurants Grow?» Accessed May 8, 2025. <https://livelytics.ai/how-does-data-analytics-help-restaurants-grow/>.
13. Luo, T., and P. B. Stark. 2014. «Only the Bad Die Young: Restaurant Mortality in the Western US.» *U.S. Bureau of Labor Statistics / UC Berkeley*. October 30. <https://arxiv.org/pdf/1410.8603>.
14. McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., and Barton, D. 2012. «Big Data: The Management Revolution.» *Harvard Business Review* 90(10): 60–68.
15. McKinsey & Company. 2024. *McKinsey Technology Trends Outlook 2024*. July 16. Accessed May 8, 2025. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>.
16. Provost, F., and T. Fawcett. 2013. *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.
17. Deloitte. n.d. *The Future of Restaurants: The New Normal and Beyond*. Accessed May 8, 2025. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/future-of-restaurants-study.html>.
18. Tripathi, S., Bachmann, N., Brunner, M., and Jodlbauer, H. 2024. «Preparedness for Data-Driven Business Model Innovation: A Knowledge Framework for Incumbent Manufacturers.» *Applied Sciences* 14(8): 34–54.

SMART MANAGEMENT IN THE HORECA SECTOR: HOW ERP SUPPORTS A DATA-DRIVEN APPROACH TO STRATEGY IMPLEMENTATION

Olena Kyzenko

*DrSc (Economics), Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>*

Oleksandr Kovalovskiy

*Master's Degree Holder,
Managing Partner of a Coffee Shop Chain, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3100-2347>*

Abstract. This article explores the potential for implementing SMART management in the HoReCa segment, taking into account current industry challenges and technological trends. The study emphasizes the role of ERP systems as a foundation for adopting a data-driven approach to strategic business development. Based on an analysis of functional digital strategies and real-time performance indicators, the authors propose a multi-level model of smart management that integrates ERP modules into key operational and analytical processes of restaurants and hospitality enterprises. The research highlights that transparency, automation, and speed of decision-making are the

core values that ERP systems bring to the HoReCa industry. Modules such as finance, CRM, inventory, procurement, HR management, and business intelligence not only improve operational efficiency but also serve as the basis for continuous data analysis. This allows business owners and managers to adapt strategies dynamically based on customer behavior and performance indicators. The methodological framework of the research includes systemic, structural-functional, and comparative approaches. The study was conducted through expert analysis of secondary data, synthesis of academic and industry sources, and content analysis of ERP solutions tailored to the Ukrainian HoReCa market. Particular attention is given to the integration of digital tools that support customer-centric strategies, especially under conditions of uncertainty and market volatility. The findings confirm that ERP systems can significantly enhance the responsiveness and adaptability of HoReCa enterprises, offering a unified data environment that supports smart, real-time management. The proposed model can be applied in practice to optimize processes, reduce operational risks, and strengthen the strategic resilience of businesses in the hospitality sector.

Keywords: management, resources, efficiency, integrated management technologies, information, data, development, HoReCa.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2025