

УДК 658.5:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.34>**Харенко Д.О.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

**Каламан О.Б.**

доктор економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

**Федосова К.С.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7194-1340>

**Kharenko Dmytro, Kalaman Olga, Fedosova Kateryna**  
Odesa National University of Technology

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### DIGITALIZATION OF INTERNAL COMMUNICATIONS AS A FACTOR IN IMPROVING SERVICE QUALITY IN THE RESTAURANT BUSINESS

*У статті обґрунтовано роль діджиталізації внутрішніх комунікацій як важливого чинника підвищення якості сервісу в ресторанному бізнесі. Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до діджиталізації внутрішньої взаємодії персоналу та визначення її впливу на сервісний результат. У дослідженні використано системний підхід, контент-аналіз наукових джерел, логічне узагальнення та концептуальне моделювання. Встановлено, що діджиталізація внутрішніх комунікацій сприяє прискоренню обміну інформацією, підвищенню точності виконання замовлень, покращенню координації персоналу, зниженню кількості комунікаційних помилок і стабілізації сервісних стандартів. Запропоновано концептуальні моделі діджиталізації внутрішніх комунікацій ресторанного підприємства та її впливу на якість сервісу.*

**Ключові слова:** діджиталізація, внутрішні комунікації, ресторанний бізнес, якість сервісу, управління якістю послуг, цифрові технології, інформаційні технології, цифрова трансформація.

*The article substantiates the role of digitalization of internal communications as an important factor in improving service quality in the restaurant business. The purpose of the study is to generalize theoretical approaches to the digitalization of internal staff interaction and to determine its influence on service outcomes at restaurant enterprises. The methodological basis of the research includes a systems approach, content analysis of scientific sources, logical generalization, and conceptual modeling. It is determined that in the restaurant business service quality depends not only on direct interaction with guests, but also on the coherence, speed, and accuracy of internal communication between the dining area, kitchen, administrator, and management staff. Fragmented or insufficiently organized internal communication leads to delays in order processing, information distortion, duplication of actions, service errors, and reduced consistency of service standards. It is proved that the digitalization of internal communications contributes to faster information exchange, higher accuracy of order execution,*



*better coordination of personnel, lower number of communication failures, greater transparency of operational processes, and more stable service procedures. The study emphasizes that digital tools in restaurant management should be considered not only as technical means of automation, but also as instruments of coordination, control, and organization of service processes. As a result, digitalization of internal communications becomes an essential element of service management and a prerequisite for improving the overall quality of customer service. The paper proposes a conceptual model of digitalization of internal communications at a restaurant enterprise and a model of its impact on service quality. The practical value of the obtained results lies in the possibility of using the proposed approach to improve service quality management, strengthen internal coordination of personnel, reduce service failures, and increase the efficiency of restaurant enterprise management.*

**Keywords:** *digitalization, internal communications, restaurant business, service quality, service quality management, digital technologies, information technologies, digital transformation.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ресторанний бізнес функціонує в середовищі високої конкуренції та зростання вимог споживачів до швидкості обслуговування і якості сервісу. За таких умов результативність діяльності ресторанного підприємства залежить не лише від асортименту, цінової політики чи професійності персоналу, а й від узгодженості внутрішніх процесів обслуговування. Якість внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на швидкість виконання замовлень, точність передавання інформації, координацію дій працівників і стабільність сервісних стандартів.

У практиці ресторанних підприємств активно впроваджуються цифрові технології, зокрема POS-системи, кухонні дисплеї, CRM-рішення, модулі бронювання та інші інструменти автоматизації. Проте їх використання часто має фрагментарний характер і не супроводжується належною організацією внутрішньої взаємодії персоналу. У результаті технологічні рішення не перетворюються на повноцінний інструмент управління сервісним процесом, що негативно позначається на якості обслуговування.

Отже, актуальним є дослідження діджиталізації внутрішніх комунікацій як чинника підвищення якості сервісу в ресторанному бізнесі. Вирішення цієї проблеми має важливе значення як для розвитку теоретичних засад сервісного менеджменту, так і для практики управління ресторанными підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання цифрової трансформації ресторанного бізнесу та сфери гостинності посідають важливе місце в сучасних наукових дослідженнях. Н. Олійник розглядає цифрові технології як інструмент підвищення ефективності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та вдосконалення сервісу [1]. Н. Балацька пов'язує цифрові технології й цифровий маркетинг із новими можливостями розвитку туризму та гостинності, акцентуючи увагу на ролі цифрових каналів комунікації у взаємодії зі споживачами [2]. В. Джинджоян підкреслює значення цифрових і аналітичних інструментів у стратегічному управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу [3].

Окрему групу становлять праці, присвячені цифровим інструментам операційної діяльності ресторану. П. Лін аналізує вплив цифрових меню на поведінку споживачів [4]. О. Олійник обґрунтовує доцільність використання CRM-, PMS- та ERP-систем для формування єдиного інформаційного середовища підприємства [5]. Д. Мартін-Мартін досліджує детермінанти цифрової трансформації в ресторанній індустрії та наголошує на ролі організаційних і управлінських чинників [6]. А. Гілл розглядає можливості POS-моніторингу та аналітичних панелей у контролі продажів, запасів і продуктивності персоналу [7; 10]. М. Чавушоглу аналізує основні технологічні застосування в ресторанній індустрії [8]. А. Фарман обґрунтовує переваги інтегрованих кросплатформних POS-систем [9]. Л. Суларто досліджує вимоги користувачів до POS- і облікових систем [11], а Т. Фукухара демонструє можливості використання POS-даних для вдосконалення сервісних процесів [12]. Т. Шталь та співавтори розглядають цифровізацію як інструмент інноваційного розвитку ресторанного бізнесу [13].

Сучасні міжнародні дослідження доповнюють цей науковий напрям. А. Дуарте доводить, що якість внутрішньої комунікації в підприємствах гостинності пов'язана із задоволеністю працівників, організаційною підтримкою та зниженням намірів щодо звільнення [14]. Й. Є показує, що цифрова трансформація змінює не лише технологічні, а й поведінкові та мотиваційні аспекти діяльності персоналу [15]. Н. Айваз-Чавдароглу акцентує увагу на нових вимірах якості сервісу в цифровому середовищі [16]. Н. Радович розглядає цифрову гостинність як соціотехнічну систему, у якій технології мають поєднуватися з управлінням персоналом і внутрішньою координацією [17]. Попри значну кількість праць із цифрової трансформації ресторанного бізнесу, питання діджиталізації внутрішніх комунікацій як окремого об'єкта управління, що впливає на координацію персоналу, стабільність сервісних стандартів і якість обслуговування, залишається недостатньо розкритим [1–17].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад діджиталізації внутрішніх комунікацій у ресторанному бізнесі та визначення її ролі у підвищенні якості сервісу. Для досягнення поставленої мети передбачено: узагальнити наукові підходи до діджиталізації діяльності підприємств ресторанного бізнесу; визначити місце внутрішніх комунікацій у системі забезпечення якості сервісу; охарактеризувати цифрові інструменти, що використовуються для координації персоналу; виявити вплив діджиталізації внутрішніх комунікацій на узгодженість роботи персоналу, швидкість обслуговування та якість сервісу; запропонувати концептуальні моделі діджиталізації внутрішніх комунікацій у системі сервісного менеджменту ресторанного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У ресторанному бізнесі якість сервісу значною мірою залежить від ефективності внутрішніх комунікацій між залом, кухнею, адміністратором і менеджментом. Якщо обмін інформацією є несвоєчасним або неточним, це призводить до затримок, помилок у виконанні замовлень, погіршення координації персоналу та зниження якості обслуговування. Саме тому внутрішні комунікації слід розглядати як важливу складову сервісного менеджменту.

За цих умов діджиталізація внутрішніх комунікацій набуває особливого значення. Використання POS-систем, кухонних дисплеїв, електронного передавання замовлень, внутрішніх чатів, CRM-рішень і систем сповіщення дає змогу зробити обмін інформацією швидшим, точнішим і більш контрольованим [5; 7; 9]. Як зазначають О. Олійник та співавтори, цифрові системи формують єдине інформаційне середовище підприємства [5], а А. Гілл і А. Фарман зі співавторами підкреслюють їх роль у моніторингу процесів і синхронізації даних [7; 9; 10].

Отже, діджиталізацію внутрішніх комунікацій слід розглядати не лише як технічне нововведення, а як інструмент удосконалення сервісного процесу. Вона сприяє стандартизації внутрішньої взаємодії, підвищенню дисципліни інформаційних потоків, посиленню контролю та покращенню координації персоналу, що в підсумку позитивно впливає на якість сервісу [6; 14; 17]. Такий підхід узгоджується і з результатами сучасних досліджень, у яких управління якістю послуг, проектування бізнес-процесів та інтеграція цифрових і комунікаційних технологій розглядаються як взаємопов'язані складові сервісного менеджменту ресторанного підприємства [18–20]. З огляду на це доцільно подати узагальнену структуру діджиталізації внутрішніх комунікацій ресторанного підприємства у вигляді концептуальної моделі. На Рис. 1 зображено взаємозв'язок між цифровими інструментами, каналами внутрішньої взаємодії, управлінськими функціями та результатами їх застосування. У межах цієї моделі цифрові інструменти виступають технологічною основою внутрішньої комунікації; канали взаємодії забезпечують передачу інформації між функціональними зонами ресторану; управлінські функції відображають способи координації та контролю; а кінцевим результатом є підвищення узгодженості роботи персоналу, скорочення помилок, зростання швидкості обслуговування та стабілізація якості сервісу.



Рис. 1. Концептуальна модель діджиталізації внутрішніх комунікацій ресторанного підприємства

Джерело: сформовано авторами

Підвищення якості сервісу в ресторанному бізнесі безпосередньо залежить від того, наскільки швидко, точно та безперервно відбувається обмін інформацією всередині підприємства. Якщо внутрішні комунікації функціонують неефективно, навіть за наявності сучасного обладнання та професійного персоналу сервісний процес втрачає стабільність. У таких умовах зростає кількість помилок під час приймання й виконання замовлень, збільшується час очікування, погіршується взаємодія між працівниками, а відтак знижується загальне враження гостя від обслуговування. Саме тому діджиталізацію внутрішніх комунікацій доцільно розглядати як один із чинників забезпечення та підтримання якості сервісу.

Одним із перших результатів діджиталізації є підвищення швидкості передавання інформації. У традиційній практиці значна частина відомостей передається усно, що потребує додаткового часу, залежить від уважності працівників і не завжди гарантує точність. Цифрові рішення скорочують цей часовий проміжок, оскільки інформація про замовлення, його зміни або особливі побажання гостя одночасно стає доступною всім відповідальним учасникам процесу. Завдяки цьому зменшується час реагування, прискорюється виконання операцій, а обслуговування стає більш ритмічним і передбачуваним.

Не менш важливим є вплив діджиталізації на точність сервісного процесу. Якість обслуговування в ресторані значною мірою залежить від того, наскільки правильно персонал інтерпретує і виконує отриману інформацію. У разі усної передачі замовлень або змін до них підвищується ризик непорозумінь, особливо в умовах високого темпу роботи. Цифрові канали внутрішньої комунікації дозволяють фіксувати інформацію у структурованому вигляді, що знижує кількість помилок і покращує узгодженість дій між кухнею, залом та адмініструванням. У результаті підвищується точність виконання замовлень, а це безпосередньо впливає на задоволеність гостей.

Ще одним важливим наслідком діджиталізації внутрішньої взаємодії є посилення координації персоналу. У ресторанному бізнесі сервісний результат формується як наслідок взаємозалежних дій багатьох працівників, тому ефективність залежить не лише від індивідуальної роботи кожного, а й від якості їхньої взаємодії. Цифрові інструменти дають змогу своєчасно узгоджувати послідовність дій, координувати навантаження між зонами, оперативно повідомляти про затримки або зміни у роботі. Це особливо важливо в години пікового завантаження, коли навіть незначний збій здатен швидко поширитися на весь сервісний процес.

Діджиталізація внутрішніх комунікацій також створює передумови для стабільнішого дотримання сервісних стандартів. Якщо взаємодія між працівниками має системний і контрольований характер, управлінський персонал отримує можливість швидше виявляти відхилення від установлених процедур, аналізувати причини проблем і коригувати організацію роботи. У цьому контексті комунікаційні процеси виконують не лише інформаційну, а й контрольну функцію. Результати сучасних досліджень свідчать, що якісна внутрішня комунікація підвищує узгодженість дій персоналу, підтримує стабільність процесів обслуговування та позитивно позначається на сервісному результаті [14; 17]. У ресторанному бізнесі це особливо важливо, оскільки якість сервісу значною мірою визначається саме узгодженістю внутрішньої взаємодії.

Слід також враховувати, що якість сервісу проявляється не тільки у швидкості подачі страв або технічній правильності виконання замовлення. Вона включає загальне відчуття злагоженості роботи закладу, відсутність зайвих затримок, передбачуваність обслуговування, здатність персоналу швидко реагувати на нестандартні ситуації та підтримувати єдиний стиль взаємодії з гостем. Усі ці параметри значною мірою залежать від того, наскільки ефективно організовані внутрішні комунікації. Саме тому діджиталізація такої взаємодії має розглядатися як чинник формування не лише операційної, а й сервісної якості ресторанного підприємства.

Узагальнення наведених положень дає підстави виділити основні напрями впливу діджиталізації внутрішніх комунікацій на якість сервісу: скорочення часу передавання інформації, підвищення точності виконання замовлень, зниження кількості комунікаційних помилок, посилення координації персоналу, стабілізацію дотримання сервісних стандартів та зростання задоволеності гостей. Цей причинно-наслідковий зв'язок доцільно подати у вигляді окремої концептуальної моделі. На Рис. 2 показано, як діджиталізація внутрішніх комунікацій зумовлює організаційний ефект у вигляді прискорення обміну інформацією, підвищення точності комунікації, зниження кількості помилок, покращення координації персоналу та прозорості виконання операцій. У свою чергу, зазначені організаційні зміни формують сервісний результат, який проявляється у скороченні часу обслуговування, точнішому виконанні замовлень, стабільності сервісних стандартів, зменшенні кількості скарг і зростанні задоволеності гостей.

Отже, діджиталізація внутрішніх комунікацій у ресторанному бізнесі має розглядатися як комплексний управлінський інструмент, що впливає не лише на інформаційне забезпечення процесів, а й на якість сервісу в цілому. Вона підвищує швидкість і точність обміну інформацією, зміцнює координацію між працівниками, зменшує кількість організаційних збоїв і створює передумови для більш стабільного обслуговування. Саме тому впровадження цифрових інструментів внутрішньої взаємодії доцільно розглядати як один із перспективних напрямів удосконалення сервісного менеджменту ресторанного підприємства.

**Висновки.** У статті обґрунтовано, що діджиталізація внутрішніх комунікацій у ресторанному бізнесі є важливим чинником підвищення якості сервісу. Встановлено, що ефективність обслуговування значною мірою залежить від якості внутрішньої взаємодії між працівниками, оскільки саме вона забезпечує своєчасну передачу інформації, координацію дій і стабільність сервісного процесу. Доведено, що діджиталізація внутрішніх комунікацій сприяє прискоренню обміну інформацією, зниженню



Рис. 2. Модель впливу діджиталізації внутрішніх комунікацій на якість сервісу ресторанного підприємства  
Джерело: сформовано авторами

кількості помилок, покращенню координації персоналу та підвищенню якості обслуговування. У межах дослідження запропоновано дві концептуальні моделі, які відображають структуру діджиталізації внутрішніх комунікацій та її вплив на сервісний результат.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для вдосконалення внутрішньої взаємодії персоналу, зниження сервісних збоїв і підвищення стабільності якості обслуговування. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики оцінювання рівня діджиталізації внутрішніх комунікацій у ресторанному бізнесі та вивченням впливу окремих цифрових інструментів на показники сервісу.

#### Список використаних джерел:

- Oliinyk N., et al. Enhancing hotel and restaurant business efficiency through digital technologies. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 8. Art. e2024spe058. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe058>
- Balatska N., et al. Digital technologies and digital marketing: new opportunities for tourism and hospitality business. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 6. No. 47. P. 424–432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcap.6.47.2022.3924>
- Dzhyndzhoian V., Khodak O., Yakovlieva-Melnyk N. Innovative approaches to strategic management of analytical studies and forecasting of the activities of hotel and restaurant business enterprises. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 538. Art. 02002. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453802002>
- Lin P. M. C., et al. Digital menus innovation diffusion and transformation process of consumer behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2023. Vol. 14. No. 5. P. 732–761. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2021-0217>
- Oliinyk O., et al. Digitalization of Business Processes in the Hospitality Industry. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. No. 4s. P. 725–733. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.6>

6. Martin-Martin D., Garcia J. M., Romero I. Determinants of digital transformation in the restaurant industry. *Amfiteatru Economic*. 2022. Vol. 24. No. 60. P. 430–446. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2022/60/430>
7. Gill A. Designing Real-Time Monitoring for Restaurant POS Systems using Datadog. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*. 2022. Vol. 1. No. 4. P. 1–11. DOI: [https://doi.org/10.47363/JAICC/2022\(1\)E223](https://doi.org/10.47363/JAICC/2022(1)E223)
8. Cavusoglu M. An analysis of technology applications in the restaurant industry : master's thesis. University of South Florida, 2015. URL: <https://digitalcommons.usf.edu/etd/5456> (дата звернення: 21.02.2026).
9. Farman A., et al. POS System Integrated with Cross-Platform for Supervision of Restaurant's. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2024. Vol. 24. No. 8. P. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2024.24.8.23>
10. Gill A. Developing a restaurant analytics dashboard for operational insights. *International Journal of Core Engineering & Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 10. P. 113–133.
11. Sularto L., Wardoyo, Yunitasari T. User Requirements Analysis for Restaurant POS and Accounting Application Using Quality Function Deployment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 169. P. 266–280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.310>
12. Fukuhara T., et al. Improving service processes based on visualization of human-behavior and POS data: A case study in a Japanese restaurant. *Serviceology for Services*. 2014. P. 3–13. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-4-431-54816-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-4-431-54816-4_1)
13. Shtal T. V., Stavarska T. O., Svitlichna V. Yu., Kravtsova S. V., Krainyuk L. N., Pokolodna M. M. Digitalization as a Tool for Ensuring Innovative Development of Restaurant Business. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4898>
14. Duarte A. P., Silva V. H. Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13. No. 10. Art. 216. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
15. Ye Y., Chen K.-H. Hospitality employees and digital transformation: The mediating roles of alienation and motivation. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 119. Art. 103731. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103731>
16. Ayvaz-Çavdaroğlu N., Iyanna S., Foster M. Smart service quality in hospitality: A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 123. Art. 103931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931>
17. Radović N., Vujko A., Stanišić N., Ljubisavljević T., Lunić D. Digital Hospitality as a Socio-Technical System: Aligning Technology and HR to Drive Guest Perceptions and Workforce Dynamics. *World*. 2025. Vol. 6. No. 4. Art. 134. DOI: <https://doi.org/10.3390/world6040134>
18. Харенко Д. О., Шикіна О. В., Новічкова Т. П. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93>
19. Харенко Д. О., Каламан О. Б., Федосова К. С. Методологічні засади управління проектуванням бізнес-процесів та якістю сервісу у ресторанному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 96. С. 314–320. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-49>
20. Харенко Д. О., Каламан О. Б., Федосова К. С. Інтеграція цифрових та комунікаційних технологій у систему операційного менеджменту ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-170>

### References:

1. Oliinyk, N., et al. (2024). Enhancing hotel and restaurant business efficiency through digital technologies. *Multidisciplinary Reviews*, vol. 8, Art. e2024spe058. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe058>
2. Balatska, N., et al. (2022). Digital technologies and digital marketing: New opportunities for tourism and hospitality business. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 47, pp. 424–432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptive.6.47.2022.3924>
3. Dzhyndzhoian, V., Khodak, O., & Yakovlieva-Melnyk, N. (2024). Innovative approaches to strategic management of analytical studies and forecasting of the activities of hotel and restaurant business enterprises. *E3S Web of Conferences*, vol. 538, Art. 02002. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453802002>

4. Lin, P. M. C., et al. (2023). Digital menus innovation diffusion and transformation process of consumer behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 14, no. 5, pp. 732–761. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2021-0217>
5. Oliinyk, O., et al. (2022). Digitalization of business processes in the hospitality industry. *Economic Affairs*, vol. 67, no. 4s, pp. 725–733. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.6>
6. Martin-Martin, D., Garcia, J. M., & Romero, I. (2022). Determinants of digital transformation in the restaurant industry. *Amfiteatru Economic*, vol. 24, no. 60, pp. 430–446. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2022/60/430>
7. Gill, A. (2022). Designing Real-Time Monitoring for Restaurant POS Systems using Datadog. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*, vol. 1, no. 4, pp. 1–11. DOI: [https://doi.org/10.47363/JAICC/2022\(1\)E223](https://doi.org/10.47363/JAICC/2022(1)E223)
8. Cavusoglu, M. (2015). An analysis of technology applications in the restaurant industry [Master's thesis, University of South Florida]. Available at: <https://digitalcommons.usf.edu/etd/5456> (accessed February 21, 2026).
9. Farman, A., et al. (2024). POS system integrated with cross-platform for supervision of restaurant's. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 24, no. 8, pp. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2024.24.8.23>
10. Gill, A. (2020). Developing a restaurant analytics dashboard for operational insights. *International Journal of Core Engineering & Management*, vol. 6, is. 10, pp. 113–133.
11. Sularto, L., Wardoyo, & Yunitasari, T. (2015). User requirements analysis for restaurant POS and accounting application using quality function deployment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 169, pp. 266–280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.310>
12. Fukuhara, T., et al. (2014). Improving service processes based on visualization of human-behavior and POS data: A case study in a Japanese restaurant. In *Serviceology for Services* (pp. 3–13). DOI: [https://doi.org/10.1007/978-4-431-54816-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-4-431-54816-4_1)
13. Shtal, T. V., Staverska, T. O., Svitlichna, V. Y., Kravtsova, S. V., Kraynyuk, L. N., & Pokolodna, M. M. (2021). Digitalization as a Tool for Ensuring Innovative Development of Restaurant Business. *Studies of Applied Economics*, vol. 39, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4898>
14. Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, vol. 13, no. 10, Art. 216. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
15. Ye, Y., & Chen, K.-H. (2024). Hospitality employees and digital transformation: The mediating roles of alienation and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 119, Art. 103731. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103731>
16. Ayvaz-Çavdaroglu, N., Iyanna, S., & Foster, M. (2024). Smart service quality in hospitality: A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 123, Art. 103931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931>
17. Radović, N., Vujko, A., Stanišić, N., Ljubisavljević, T., & Lunić, D. (2025). Digital hospitality as a socio-technical system: Aligning technology and HR to drive guest perceptions and workforce dynamics. *World*, vol. 6, no. 4, Art. 134. DOI: <https://doi.org/10.3390/world6040134>
18. Kharenko, D. O., Shykina, O. V., & Novichkova, T. P. (2025). Upravlinnia yakistiu posluh u hotelno-restorannomu biznesi: systemnyi ta protsesnyi pidkhody [Service quality management in the hotel and restaurant business: system and process approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93>
19. Kharenko, D. O., Kalaman, O. B., & Fedosova, K. S. (2025). Metodolohichni zasady upravlinnia proektuvanniam biznes-protsesiv ta yakistiu servisu u restorannomu biznesi [Methodological foundations of managing business process design and service quality in the restaurant business]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 96, pp. 314–320. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-49>
20. Kharenko, D. O., Kalaman, O. B., & Fedosova, K. S. (2026). Intehratsiia tsyfrovyykh ta komunikatsiynykh tekhnolohiiu systemu operatsiinoho menezhmentu restorannoho biznesu [Integration of digital and communication technologies into the operational management system of the restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-170>

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026