

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«магістр»

на тему:

**Впровадження технологій безконтактного сервісу як
інноваційного стандарту розвитку закладу гостинності
(на прикладі ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»)**

Виконав: студент II курсу, гр. БРМ-61
спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»

Сивопляс Максим Леонідович

Керівник _____ доц. І.І. Стойко

Нормоконтроль _____ доц. І.І. Стойко

Завідувач кафедри _____ доц. Р.П. Шерстюк

Рецензент _____ проф. Рудакевич М.І.

АНОТАЦІЯ

Сивопляс М. Л. Впровадження технологій безконтактного сервісу як інноваційного стандарту розвитку закладу гостинності (на прикладі ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ») – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних принципів та розробленню рекомендацій щодо впровадження технологій безконтактного сервісу як інноваційного стандарту розвитку закладу індустрії гостинності. Розглянуто сутність та класифікацію технологій безконтактного сервісу, проаналізовано міжнародний досвід упровадження безконтактних технологій у закладах гостинності та обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності сервісних інновацій. Досліджено загальну характеристика діяльності базового підприємства, проаналізовано його фінансовий стану та досліджено рівень впровадження технологій безконтактного сервісу. Обґрунтовано моделі впровадження безконтактних технологій як стандарту сервісу на підприємстві, доцільність впровадження системи мобільного заселення, сервісу з онлайн-оплати при бронюванні, електронних ключів через смартфон і розраховано інвестиції у комплексну систему безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ».

Ключові слова: безконтактний сервіс, управління, інновації, заклад, модель, розвиток, технології, інвестиції, гостинність.

ANNOTATION

Syvoplias M. Implementation of contactless service technologies as an innovative standard for the development of a hospitality establishment (HOTEL COMPLEX “RUS” LLC as a case of study) – Manuscript.

Master’s thesis for obtaining the educational qualification of “Master” in the specialty 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

The master’s thesis explores the theoretical foundations and develops recommendations for implementing contactless service technologies as an innovative service standard in the hospitality industry. The essence and classification of contactless service technologies are considered, international experience in implementing contactless technologies in hospitality establishments is analyzed, and methodological approaches to assessing the effectiveness of service innovations are substantiated. The general characteristics of the base enterprise's activities are studied, its financial condition is analyzed, and the level of implementation of contactless service technologies is investigated. The models for implementing contactless technologies as a service standard at the enterprise are substantiated, the feasibility of implementing a mobile check-in system, an online payment service for booking, electronic keys via a smartphone is substantiated, and investments in a comprehensive contactless service system in the RUS hotel complex are calculated.

Keywords: contactless service, management, innovation, hospitality establishment, implementation model, development, technology, investment, hospitality industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ)	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗКОНТАКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	10
1.1. Сутність та класифікація технологій безконтактного сервісу	10
1.2. Міжнародний досвід упровадження безконтактних технологій у закладах гостинності	21
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності сервісних інновацій	24
Висновок до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 (АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)	
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ БЕЗКОНТАКТНОГО СЕРВІСУ В ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «РУСЬ»	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»	32
2.2. Аналіз фінансового стану діяльності ТОВ	48
2.3. Дослідження рівня впровадження технологій безконтактного сервісу у ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»	55
Висновок до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 (ПРОЄКТНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)	
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗКОНТАКТНОГО СЕРВІСУ В ЗАКЛАДІ ГОСТИННОСТІ	61
3.1. Розробка моделі впровадження безконтактних технологій як стандарту сервісу	61
3.2. Інноваційні інструменти для підвищення якості обслуговування гостей готельного комплексу «РУСЬ»	68
3.2.1. Обґрунтування доцільності впровадження системи мобільного заселення	69
3.2.2. Обґрунтування доцільності впровадження сервісу з онлайн- оплати при бронюванні	72
3.2.3. Обґрунтування доцільності впровадження електронних ключів через смартфон	74
3.3. Розрахунок інвестицій у комплексну систему безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ»	76
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	85
4.1. Основні види професійних ризиків у готельній сфері	85
4.2. Організація надання допомоги населенню, що постраждало внаслідок надзвичайних ситуацій у закладах індустрії гостинності	89
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	98
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна індустрія гостинності перебуває під потужним впливом цифрових трансформацій, які докорінно змінюють традиційні моделі взаємодії між закладом та клієнтом. Одним із ключових напрямів цих змін є впровадження технологій безконтактного сервісу, що стали не лише відповіддю на глобальні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, а й новим стандартом організації обслуговування у готелях та ресторанах. Зростання попиту на зручність, безпеку та швидкість обслуговування стимулює розвиток інноваційних рішень, які дозволяють мінімізувати фізичний контакт персоналу з гостями та одночасно забезпечувати високий рівень персоналізації сервісу.

Проблематика безконтактного сервісу розглядається у працях зарубіжних та вітчизняних учених. Серед вітчизняних науковців, які приділяли увагу вивченню інноваційних технологій в сфері гостинності, можна виокремити праці: Андрушківа Б., Лисюк Т., Паляниці В., Стойка І., Ратинського В., Терещук О., Хаустової К., Черноусової Н., Шерстюка Р., Юрченко О. та інших. Чимало зарубіжних науковців визначили предметом свого дослідження значимості безконтактних технологій для індустрії гостинності, зокрема: Ахмад М. Ф., Василевич Д., Гунден Н., Джейн Г., Драгович Н., Станков У., Ратженс Б., Рахман Н. А. А., Сінгх Р. К. С., Хасан А., Чжан, Л. та інші.

Актуальність і своєчасність розгляду питання впровадження технологій безконтактного сервісу для вітчизняних закладів індустрії гостинності, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних принципів та розроблення рекомендацій щодо впровадження технологій безконтактного сервісу як інноваційного стандарту розвитку закладу індустрії гостинності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити сутність та класифікацію технологій безконтактного сервісу;
- вивчити міжнародний досвід упровадження безконтактних технологій у закладах гостинності;
- описати методичні підходи до оцінки ефективності сервісних інновацій;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»;
- зробити аналіз фінансового стану діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»;
- дослідити рівень впровадження технологій безконтактного сервісу у ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»;
- розробити модель впровадження безконтактних технологій як стандарту сервісу;
- визначити інноваційні інструменти для підвищення якості обслуговування гостей готельного комплексу «РУСЬ»;
- розрахувати суму інвестицій у комплексну систему безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ».

Об’єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність та система безконтактного сервісу ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ».

Предмет дослідження – процес впровадження технологій безконтактного сервісу як інноваційного стандарту розвитку закладу гостинності.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного закладу.

Практичне значення одержаних результатів. У роботі розроблено практичні рекомендації щодо впровадження комплексної системи безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ».

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на попередньому захисті на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Стойко І.І., Сивопляс М.Л. Нові стандарти в індустрії гостинності: технології безконтактного сервісу. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (Умань, 30 жовтня 2025 року). Умань: УНУ. 2025. с.104-106

2. Сивопляс Максим. Економічна стійкість підприємства як передумова для ефективного розвитку. Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» 25-26 квітня 2024 р. Тернопіль: ТНТУ. 2024. С. 191-192.

3. Стойко І.І., Сивопляс М.Л. Результати дослідження конкурентного середовища і якості обслуговування на ринку реалізації піц на винос і доставку у м. Тернополі. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження» 24 квітня 2024 р. Херсон – Кропивницький: ХДАЕУ. 2024. С. 329-334

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 103 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань. Робота включає 12 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1 (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗКОНТАКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та класифікація технологій безконтактного сервісу

Поява безконтактних технологій стала логічним етапом еволюції цифровізації індустрії гостинності. Вони поєднують у собі інструменти мобільних комунікацій, платіжних систем, автоматизації процесів та інтерактивних сервісів, що виводить обслуговування на новий рівень ефективності. Водночас безконтактний сервіс виконує не лише функціональну, але й стратегічну роль, оскільки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу, його імідж та рівень лояльності клієнтів.

Питанням цифровізації у готельно-ресторанному бізнесі присвячено ряд праць. Зокрема, у праці Бондар С. [7] запропоновано напрями стратегій цифровізації для готелів за рівнем комфорту.

Колектив авторів Нодь О.Л., Стегней М.І., Бергхауер О.О. [18] досліджують особливості розвитку готельно-ресторанного обслуговування у контексті цифровізації в умовах перспектив євроінтеграції. Цінним є те, що у праці проведено аналіз тенденцій упровадження цифрових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та основні бар'єри, які стримують процеси цифровізації.

Розгляду проблематики інновацій у готелях з погляду міжнародного досвіду присвячено роботу Дудник С. У статті розглядається трансформація обслуговування гостей на прикладах міжнародних мереж (Hilton, Marriott) та підкреслюється роль мобільних застосунків і digital-функцій у підвищенні якості сервісу [10].

У праці групи авторів: . Влащенко Н. М., Даниленко О. В., Зоценко Л. М., Братіцел М. Л Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Л. П. зазначено, що

«готельно-ресторанна сфера як соціально чутлива ділянка сервісної економіки виявилася одночасно і вразливою до викликів війни, і здатною до гнучкої адаптації через впровадження інформаційних технологій» [8, 9,14, 15]. Тут науковці розглядають цифровізацію не лише як практичний засіб підвищення ефективності, а як інноваційну форму економічної та етичної репрезентації, що змінює логіку управління, структуру сервісної комунікації та формує клієнтоцентричні орієнтири організації.

Загалом поняття «безконтактний сервіс» у сучасній науковій літературі розглядається як сукупність технологічних рішень, що забезпечують можливість отримання послуг без прямої фізичної взаємодії клієнта з персоналом закладу [39]. Його сутність полягає у використанні цифрових інструментів, мобільних додатків, онлайн-платформ, а також інноваційних засобів ідентифікації та оплати, які дозволяють оптимізувати сервісні процеси, підвищити їх швидкість і зручність.

Разом з тим, важливо розуміти, що є кілька рівнів трактування поняття «безконтактний сервіс», зокрема: технологічний, управлінський, маркетинговий і соціально-етичний.

1. Технологічне тлумачення – тут безконтактний сервіс ототожнюється передусім з використанням цифрових рішень, які зменшують фізичний контакт між клієнтом і персоналом. Сюди відносять: мобільні ключі для доступу до номерів готелю, електронні платежі, онлайн-чек-ін/чек-аут, QR-меню та додатки для замовлень у ресторанах.

У цьому розумінні безконтактний сервіс означає набір ІТ-інструментів, що автоматизують рутинні процеси.

2. Управлінське тлумачення, за яким безконтактний сервіс трактують як елемент організаційної стратегії. Тут йдеться не лише про технології, а й про нову логіку управління, орієнтовану на зниження витрат, оптимізацію потоків гостей і безпеку.

3. Маркетингове тлумачення. У сфері маркетингу безконтактний сервіс описується як інструмент підвищення клієнтського досвіду та

конкурентоспроможності. Тут акцент робиться на тому, що гість очікує швидкості, персоналізації та сучасності, а безконтактні рішення стають елементом формування лояльності. Отже, «безконтактний сервіс» ототожнюється з цінністю для клієнта, а не тільки технологія.

4. Соціально-етичне тлумачення, за яким безконтактний сервіс розглядається як етична та соціальна норма взаємодії, де у центрі позиціонується безпека і гігієна (зниження ризиків інфікування), повага до приватності (мінімізація прямого контакту), цифрова інклюзія (надання альтернативних способів взаємодії для різних груп гостей). Тут «безконтактний сервіс» розглядається не лише як технологія, а як нова форма економічної та культурної присутності.

Узагальнюючи визначені рівні трактування безконтактного сервісу, варто зауважити, що з позиції споживача, він є зручним і безпечним способом отримання послуг, який дозволяє економити час, уникати черг і знижувати ризики небажаного контакту. Для закладів гостинності – виступає стратегічним інструментом інноваційного розвитку, оскільки сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат на персонал, підвищенню продуктивності та формуванню позитивного іміджу сучасного підприємства.

Таким чином, сутність безконтактного сервісу в індустрії гостинності полягає у створенні нової моделі взаємодії «гостя та закладу», де провідну роль відіграють цифрові технології, а головним критерієм ефективності стають швидкість, безпека та комфортність обслуговування.

Безконтактні технології не є тимчасовим явищем, адже вони справляють істотний вплив на покращення досвіду гостей, створюють нові можливості для отримання доходів і сприяють зниженню операційних витрат готельно-ресторанних закладів. У світі, трансформованому наслідками пандемії COVID-19, безконтактні сервіси забезпечують безпеку та зручність перебування.

Сучасні туристи мають високі очікування щодо оперативності обслуговування: доступу до номерів за допомогою мобільних ключів, швидких процедур виїзду, зручних каналів комунікації та можливості здійснювати

додаткові покупки через мобільні застосунки. Використання безконтактних рішень дозволяє готелям надавати послуги швидко, індивідуалізовано та відповідно до сучасних стандартів.

Інвестування у безконтактні технології забезпечує низку переваг, зокрема:

1) підвищений рівень безпеки. Дослідження свідчать, що персоналізований досвід суттєво впливає на рішення гостей щодо бронювання. Близько 8 із 10 подорожуючих надають перевагу закладам, які пропонують індивідуалізовані послуги, при цьому майже 50% готові ділитися особистими даними задля підвищення якості свого перебування.

Безконтактні рішення дозволяють зменшити черги під час заселення та надають гостям можливості для самообслуговування, що уможливорює ефективне обслуговування та відповідає очікуванням клієнтів щодо персоналізованого досвіду. Додаткові переваги включають покращення гігієни, оптимізацію комунікацій і створення можливостей для здійснення покупок у мобільних застосунках;

2) мінімізація фізичного контакту. Пандемія COVID-19 підвищила усвідомлення ризиків, пов'язаних із перебуванням у багатолюдних місцях та частими фізичними контактами. Нині люди надають перевагу уникненню масових туристичних напрямків і дотриманню соціальної дистанції.

З метою адаптації до нових умов індустрія гостинності активізувала процеси цифрової трансформації, впроваджуючи безконтактні рішення для зменшення необхідності фізичної взаємодії з об'єктами. Використання передових технологій гарантує відчуття безпеки у гостей та знижує ризики інфікування. Готелі й ресторани, які не інтегрують такі зміни та продовжують покладатися на традиційні методи, можуть зіткнутися з труднощами у збереженні клієнтської бази;

3) оптимізація операційних процесів. Цифрові системи замовлень, автоматизовані платіжні рішення та мобільні застосунки дозволяють скоротити

час очікування, зменшити кількість помилок у замовленнях і підвищити ефективність управління ресурсами. Це знижує операційні витрати закладу;

4) конкурентна перевага. Заклади, які своєчасно оновлюють технологічну базу та інвестують у безконтактні рішення, отримують конкурентні переваги над тими, що відстають у процесах технологічної модернізації. У сучасному цифровому світі гості очікують наявності високотехнологічних ресурсів як удома, так і під час подорожей.

Опитування серед відвідувачів готелів засвідчило, що 80% респондентів надають перевагу закладам, які пропонують мобільні застосунки з функціями, такими як замовлення обслуговування в номері, онлайн-реєстрація заїзду, цифрові меню, онлайн-замовлення, безготівкові платежі. Модернізація операційних процесів шляхом інтеграції безконтактних технологій дозволяє готелям залучати більшу кількість клієнтів і зміцнювати ринкові позиції;

5) безпечні ключові картки у готелях. Традиційні пластикові картки-ключі можуть бути легко втрачені або потрапити до сторонніх осіб, що створює загрози безпеці. Саме тому майже три чверті гостей віддають перевагу цифровим ключам, доступ до яких здійснюється через мобільний застосунок готелю або за допомогою цифрових систем контролю доступу.

Цифрові ключі забезпечують швидкий і надійний доступ до номерів і можуть бути інтегровані у пристрої, що носять, зокрема браслети. Це дає змогу навіть тим гостям, які не користуються смартфонами, отримувати зручність і безпеку безконтактних технологій під час перебування;

6) покращений клієнтський досвід. Пріоритетність надання високоякісного клієнтського сервісу безпосередньо корелює зі зростанням доходів. Дослідження підтверджують, що підприємства, які фокусуються на забезпеченні виняткового рівня обслуговування, можуть досягати приросту виручки на 4-8% вище за середньоринковий показник.

Безконтактні технології дозволяють гостям самостійно замовляти обслуговування в номері, пральні послуги чи бронювати відвідування готельного спа безпосередньо зі своїх пристроїв. Вони також спрощують

процеси резервування конференц-залів, роблячи перебування у готелі більш комфортним як для гостей, так і для персоналу.

7) збір та аналітика даних. Безконтактні технології відкривають доступ до важливої інформації про уподобання та поведінку гостей. Аналіз цих даних допомагає вдосконалювати меню, оптимізувати маркетингові стратегії та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Як видно, безконтактний сервіс створює відчутні переваги як для споживачів, так і для закладів гостинності, поєднуючи ефективність, безпеку та інноваційність. Разом із тим багатоманітність технологій та сфер їх застосування потребує систематизації. Саме тому важливим наступним кроком є розгляд класифікаційних підходів до безконтактного сервісу, що дозволить виокремити його основні форми та визначити специфіку використання у готельно-ресторанній практиці.

Узагальнюючи напрацювання щодо класифікації технологій безконтактного обслуговування можна виділити такі основні її ознаки:

1. За способом взаємодії з клієнтом:

- мобільні додатки для бронювання і оплати;
- онлайн-реєстрація та заселення/виїзду;
- цифрові меню та QR-коди;
- безконтактні платіжні системи;
- смарт-ключі та електронні картки доступу;
- автоматизовані кіоски самообслуговування;
- роботизований сервіс тощо.

2. За функціональними процесами:

- процеси заселення/виїзду;
- харчування й обслуговування;
- додаткові послуги;
- внутрішня комунікація.

3. За типом технологій:

- мобільні технології;

- платіжні рішення;
- хмарні та IoT-рішення;
- Web-технології.

4. За рівнем технологічної складності:

- базові технології;
- середнього рівня;
- високотехнологічні рішення.

5. За цілями впровадження:

- безпекові сервіси;
- економічні сервіси;
- маркетингові сервіси.

У таблиці 1.1 наведено деталізовану класифікацію технологій безконтактного сервісу з наведеними прикладами застосування на практиці.

Така багаторівнева класифікація дозволяє показати, що безконтактний сервіс – це не лише технологічний інструмент, а ціла система, яка охоплює процеси, клієнтську взаємодію та стратегічні цілі бізнесу.

Безумовно безконтактні технології сьогодні займають важливе місце серед інноваційних рішень у сфері гостинності. Інноваційний потенціал таких технологій полягає не лише у цифровізації традиційних процесів, але й у трансформації взаємодії з гостем. Вони стають частиною «екосистеми інновацій», де сучасні IT-рішення, аналітика даних та автоматизація обслуговування взаємодіють для створення високоякісного сервісу. Але, окрім цього, безконтактні технології стають ключовим інструментом формування нового стандарту гостинності. Цей стандарт передбачає:

- підвищену безпеку та гігієну, тобто зменшення фізичного контакту з персоналом і предметами забезпечує захист здоров'я гостей та персоналу;
- комфорт та швидкість обслуговування, оскільки швидкі процеси бронювання, реєстрації та оплати скорочують час очікування і підвищують зручність;

Таблиця 1.1

Класифікація технологій безконтактного сервісу

Ознака класифікації	Види технологій	Опис	Приклад
За способом взаємодії з клієнтом	Мобільні додатки для бронювання і оплати	Використання мобільних застосунків дозволяє гостям здійснювати бронювання номерів у готелі чи столиків у ресторані, а також оплачувати послуги без необхідності фізичної присутності	Наприклад, додатки Marriott Bonvoy чи Accor All не лише забезпечують онлайн-бронювання, а й надають доступ до спеціальних пропозицій і програм лояльності. Це робить взаємодію більш зручною та персоналізованою
	Онлайн-реєстрація та заселення/виїзду	Безконтактна реєстрація дозволяє уникнути черг на рецепції та мінімізує потребу у фізичному контакті з персоналом. Гості можуть завчасно ввести свої дані в онлайн-форму, отримати підтвердження й заселитися за допомогою електронного ключа	Такий підхід активно застосовують готельні мережі Hilton чи Ibis, що значно пришвидшує процес і підвищує задоволеність клієнтів
	Цифрові меню та QR-коди	У ресторанному бізнесі QR-коди стали одним із найпоширеніших інструментів безконтактного сервісу. Відсканувавши код, відвідувач отримує доступ до інтерактивного меню, де можна обрати страви, додати коментарі й оплатити замовлення	Наприклад, у ресторанах мережі McDonald's QR-меню активно інтегроване із системами мобільних замовлень
	Безконтактні платіжні системи	NFC-платежі через Apple Pay, Google Pay або безконтактні банківські картки забезпечують швидкість і безпеку розрахунків. Для готельно-ресторанної сфери це не лише зручність для клієнта, але й зменшення ризику поширення інфекцій через фізичні носії грошей	
	Смарт-ключі та електронні картки доступу	Замість традиційних ключів готелі все частіше використовують цифрові ключі, інтегровані в мобільний додаток	Наприклад, у мережі Hilton Honors клієнти можуть відкрити двері за допомогою смартфона. Це підвищує рівень безпеки та усуває проблему втрати фізичних карток
	Автоматизовані кіоски самообслуговування	Кіоски дозволяють здійснити реєстрацію, оплату чи навіть замовлення страв без участі персоналу	У ресторанах швидкого харчування, як-от KFC чи McDonald's, кіоски стали стандартним елементом сервісу, що значно пришвидшує обслуговування

Продовження табл. 1.1

	<i>Роботизований сервіс</i>	Новим напрямом розвитку безконтактного сервісу є використання роботів для доставки їжі до столів або кімнат у готелі.	Наприклад, у готелях Японії працюють роботи-«консьєржі», які доставляють багаж і забезпечують базову інформаційну підтримку. Такі рішення демонструють перспективи автоматизації й підвищення інноваційності у сфері гостинності
За функціональними процесами	<i>Процеси заселення та виїзду</i>	Цифрові технології значно трансформували процедуру реєстрації гостей у готелях. Онлайн-чек-ін та чек-аут дозволяють уникати черг на рецепції, економити час і мінімізувати контакт із персоналом	Наприклад, у готельній мережі <i>Hilton</i> застосовується мобільний додаток, де гість самостійно обирає номер, реєструється й отримує цифровий ключ для доступу. Це створює комфортний досвід і підвищує рівень задоволеності клієнтів
	<i>Харчування й обслуговування</i>	У ресторанному бізнесі все більшого поширення набувають QR-меню та мобільні додатки для замовлення їжі. Відвідувач може самостійно обрати страви, оплатити замовлення та навіть відстежити його статус	Наприклад, у закладах мережі <i>Domino's Pizza</i> клієнти можуть оформити замовлення й оплатити його через мобільний застосунок, що значно спрощує процес та зменшує навантаження на офіціантів
	<i>Додаткові послуги</i>	До цієї категорії належать сервіси, що виходять за межі основних послуг проживання чи харчування. Гості можуть через мобільний додаток чи планшет у номері бронювати спа-процедури, конференц-зали, екскурсії або замовляти трансфер	Наприклад, у готелях мережі <i>Marriott</i> передбачена можливість бронювання wellness-послуг онлайн, що робить перебування більш індивідуалізованим і комфортним
	<i>Внутрішня комунікація</i>	Сучасні цифрові рішення забезпечують новий рівень комунікації між гостями та персоналом. Це можуть бути чат-боти, онлайн-консьєржі чи push-сповіщення	Наприклад, застосунок <i>Accor Hotels</i> дозволяє гостям писати повідомлення до служби прийому напряму через мобільний телефон і отримувати миттєві відповіді. Такий формат комунікації мінімізує необхідність особистих зустрічей, водночас забезпечуючи високий рівень доступності сервісу

Продовження табл. 1.1

За типом технологій	Мобільні технології	Мобільні застосунки стали ключовим інструментом безконтактного сервісу, адже вони дозволяють інтегрувати майже всі послуги в одному цифровому середовищі. За допомогою смартфона гість може забронювати номер, здійснити онлайн-реєстрацію, отримати цифровий ключ та замовити додаткові послуги	Наприклад, додаток <i>Hilton Honors</i> надає можливість самостійно обрати номер, відкрити його мобільним ключем і оплачувати послуги без фізичного контакту з персоналом
	Платіжні рішення	Безконтактні системи оплати стали особливо популярними після пандемії COVID-19, оскільки гарантують швидкість і безпеку транзакцій. Використання NFC-платежів через <i>Apple Pay</i> чи <i>Google Pay</i> , а також безконтактних банківських карток мінімізує потребу в готівці чи фізичному контакті з терміналом	У ресторанах швидкого харчування, таких як <i>McDonald's</i> , така форма оплати стала стандартом і значно пришвидшує обслуговування.
	Хмарні та IoT-рішення	Технології Інтернету речей (IoT) та хмарні сервіси забезпечують автоматизацію та персоналізацію сервісу. Наприклад, «розумні номери» дозволяють гостям керувати освітленням, кліматом чи мультимедіа через мобільний додаток або голосовий асистент	У готелях Японії активно використовуються роботи-доставники, які інтегровані з IoT-системами. Хмарні рішення також забезпечують безперебійну роботу систем бронювання та доступ до даних у реальному часі
	Web-технології	Онлайн-платформи та web-сервіси стали основою для розвитку електронного бронювання та дистанційної взаємодії з клієнтами. До них належать офіційні сайти готелів, інтегровані системи бронювання (<i>Booking.com</i> , <i>Expedia</i>), чат-боти та онлайн-консьєржі.	Наприклад, у готелях <i>Accor</i> широко застосовується онлайн-реєстрація через web-інтерфейс, що дає змогу гостям заповнити форму ще до приїзду й одразу отримати ключ при заселенні
За рівнем технологічної складності	Базові технології	Це найбільш прості та доступні рішення, які не потребують значних фінансових чи технічних ресурсів для впровадження. До них належать безконтактні платіжні картки, QR-коди а також онлайн-бронювання через сайт закладу	Наприклад, у більшості невеликих кафе чи кав'ярень використовуються QR-меню, що дозволяє клієнтам швидко переглянути страви й оформити замовлення без друкованих матеріалів

Продовження табл. 1.1

За цілями впровадження	<i>Технології середнього рівня</i>	Ця група включає рішення, що поєднують функціональність і відносно більші інвестиції. Серед них – мобільні додатки закладу для бронювання та оплати, інтегровані системи онлайн-реєстрації та виїзду, а також автоматизовані кіоски самообслуговування	Наприклад, у мережі <i>KFC</i> чи <i>McDonald's</i> кіоски дозволяють клієнтам самостійно обрати страви, оплатити замовлення без касира й отримати номер для видачі. Це підвищує ефективність обслуговування та зменшує навантаження на персонал
	<i>Високотехнологічні рішення</i>	До цієї категорії належать інноваційні технології, що забезпечують максимальний рівень автоматизації та персоналізації сервісу. Це системи «розумного готельного номера» з IoT-рішеннями, роботизований сервіс (наприклад, роботи-офіціанти у готелях <i>Henn-na Hotel</i> у Японії), біометричні системи ідентифікації під час заселення, а також використання штучного інтелекту для рекомендацій чи обслуговування клієнтів. Такі технології потребують значних інвестицій, але створюють конкурентну перевагу та унікальний клієнтський досвід	
	<i>Безпекові сервіси</i>	Головна мета таких технологій – підвищення рівня гігієни, зменшення ризиків для здоров'я та забезпечення фізичної безпеки гостей. Після пандемії COVID-19 саме цей аспект став ключовим у розвитку безконтактних технологій	Наприклад, мобільні ключі для відкриття номерів у готелі або біометрична ідентифікація під час заселення дозволяють уникати контакту з пластиковими картками чи документами. У ресторанах безконтактні платіжні системи зменшують обмін готівкою, що мінімізує ризик передачі інфекцій
	<i>Економічні сервіси</i>	Технології цієї групи спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності закладу. Автоматизовані кіоски самообслуговування або QR-меню знижують навантаження на персонал, дозволяючи обслуговувати більшу кількість гостей без збільшення штату. У готелях цифрова реєстрація гостей зменшує витрати на адміністраторів і пришвидшує обіг клієнтів	Як приклад, у <i>McDonald's</i> запровадження терміналів для самообслуговування дозволило значно скоротити витрати на обслуговуючий персонал і збільшити швидкість обслуговування
	<i>Маркетингові сервіси</i>	Ці рішення спрямовані на створення позитивного клієнтського досвіду, підвищення лояльності гостей і збільшення продажів. Наприклад, мобільні додатки часто містять персоналізовані пропозиції, бонусні програми або функцію замовлення додаткових послуг. Такі інструменти дають змогу закладам формувати клієнтоцентричну модель взаємодії,	Яскравим прикладом є <i>Starbucks Rewards App</i> , яка поєднує оплату, бонуси та персональні акції для клієнтів

- індивідуалізацію сервісу – цифрові системи дозволяють збирати дані про вподобання клієнтів і пропонувати персоналізовані послуги, наприклад, налаштування номеру чи меню відповідно до історії замовлень;

- конкурентні переваги, адже готелі та ресторани, що активно впроваджують безконтактні технології, позиціонують себе як сучасні, технологічно прогресивні та орієнтовані на клієнта.

Таким чином, безконтактні технології не просто замінюють традиційні процеси – вони формують нову культуру обслуговування, де швидкість, безпека та персоналізація стають невід’ємними атрибутами гостинності. У поєднанні з іншими інноваційними рішеннями вони сприяють створенню інтегрованого підходу до управління сервісом і визначають майбутні стандарти розвитку індустрії гостинності.

1.2. Міжнародний досвід упровадження безконтактних технологій у закладах гостинності

Міжнародний досвід демонструє, що безконтактні технології охоплюють широкий спектр рішень – від мобільних додатків для онлайн-реєстрації та цифрових ключів до систем безконтактних платежів, QR-меню, інтеграції штучного інтелекту та роботизованих сервісів. Провідні готельні мережі, такі як Marriott International, Hilton чи Accor, а також ресторани та курортні комплекси у США, Європі та Азії, активно запроваджують ці інновації, розглядаючи їх не лише як засіб оптимізації процесів, але і як стратегічну конкурентну перевагу.

Дослідження міжнародного досвіду є важливим для визначення ефективних моделей упровадження безконтактних технологій у національну практику. Воно дозволяє виявити ключові тенденції, оцінити успішні практики та визначити перспективи адаптації цих рішень у вітчизняних закладах гостинності з урахуванням особливостей українського ринку.

Вивчення тенденцій впровадження безконтактних технологій у закладах гостинності у глобальному вимірі дозволило виокремити певні характерні риси, зокрема:

- пандемія виступила своєрідним каталізатором змін. Хоча безконтактні технології почали набирати популярності ще до пандемії, саме COVID-19 значно прискорив їхнє впровадження. Готелі та ресторани були змушені адаптуватися до нових вимог безпеки та гігієни, що призвело до широкого використання мобільних додатків для реєстрації, цифрових ключів для номерів, безконтактних платежів та цифрових меню;

- у 2024-2025 роках безконтактні технології стали невід’ємною частиною стратегії цифрової трансформації в індустрії гостинності. Використання хмарних платформ, штучного інтелекту, голосових помічників та чат-ботів дозволяє персоналізувати обслуговування, автоматизувати процеси та підвищити ефективність операцій [40];

- спостерігається підвищення вимог до безпеки та зручності. Гості все більше очікують зручних, швидких та безпечних способів взаємодії з сервісами [46];

- різноманітність застосувань у різних сегментах індустрії гостинності. Наприклад, у готелях використовуються мобільний чек-ін, цифрові ключі, персоналізовані пропозиції; у ресторанах – QR-коди для меню та оплати, безконтактне замовлення; курорти та спа активно користуються технологією онлайн-бронювання послуг, автоматизованими системами управління;

- очікується, що в майбутньому безконтактні технології будуть інтегруватися з новими технологічними рішеннями, такими як блокчейн, криптовалюти та розширена реальність [32]. Це дозволить ще більше персоналізувати досвід гостей та підвищити ефективність операцій.

Нижче опишемо досвід упровадження безконтактних технологій у закладах гостинності у різних країнах світу.

США є одним із лідерів у сфері впровадження безконтактних технологій, де цифровізація сервісу стала стратегічним напрямом розвитку провідних

готельних мереж. Так, Marriott International та Hilton Hotels запровадили мобільні додатки, що дозволяють здійснювати онлайн-бронювання, реєстрацію та відкривати номер за допомогою цифрового ключа. Також Marriott International впровадив систему мобільного ключа та безконтактного чек-іну, що дозволяє більше ніж 70% гостей відкривати двері номерів за допомогою смартфона. Це призвело до зменшення часу очікування в лобі на 70%, підвищуючи зручність та ефективність обслуговування [37].

Eliot Hotel у США запровадив віртуальну реєстрацію за допомогою платформи Zenya. Гості отримують електронний лист або SMS з посиланням на реєстраційну форму, де вони можуть заповнити особисті дані, сканувати посвідчення особи та підписати документи електронно. Це дозволяє зменшити фізичний контакт та прискорити процес реєстрації [33].

У країнах Європейського Союзу безконтактні технології також стали важливим елементом модернізації індустрії гостинності. Наприклад, мережа Accor Hotels інтегрувала у свої мобільні додатки функції безконтактного заселення, онлайн-консьєрж-сервісу та управління номером (освітлення, клімат-контроль) за допомогою смартфона. У ресторанах Франції та Німеччини популярними стали технології безконтактного обслуговування у ресторанах, які дозволяють гостям самостійно робити замовлення та оплачувати рахунок через смартфон. Ці рішення активно підтримуються на рівні політики «зеленої цифрової трансформації» ЄС, спрямованої на підвищення стійкості та інноваційності сектору.

Країни Азії, зокрема Сінгапур, Японія та Китай, демонструють найвищу швидкість адаптації інновацій у сфері гостинності.

У Сінгапурі більшість готелів п'ятизіркового сегмента вже перейшли на роботизовану доставку багажу та рум-сервіс, а також інтегрували чат-ботів зі штучним інтелектом для взаємодії з гостями. У п'ятизіркових готелях Сінгапуру впроваджено хмарні системи управління майном та чат-боти на основі штучного інтелекту. Це дозволило підвищити операційну ефективність

на 30% та зменшити навантаження на персонал на 70%, одночасно покращуючи задоволеність гостей [37];

У Китаї поширене QR-кодове замовлення страв та безконтактна оплата через WeChat Pay і Alipay, що практично повністю витіснило традиційні методи розрахунку. Концепція безконтактного харчування тут стала популярною ще до пандемії.

У Японії активно використовуються роботи-адміністратори та автоматизовані кіоски самообслуговування у готелях середнього та бюджетного класу.

Загалом міжнародна практика свідчить про те, що безконтактні технології у закладах гостинності виконують подвійну функцію:

- підвищують операційну ефективність та знижують витрати на персонал;
- формують нову якість сервісу, що відповідає очікуванням сучасного споживача – швидкість, зручність, безпека, персоналізація.

Загальною тенденцією є перехід від використання безконтактних рішень як «додаткових опцій» до формування комплексних цифрових екосистем обслуговування, де гість отримує максимально індивідуалізований досвід перебування.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності сервісних інновацій

Загальновідомо, що ефективність інновацій визначається як ступінь досягнення організацією цілей, які очікуються від впровадження нових продуктів, послуг, процесів або технологій. Вона включає економічний ефект (прибуток, зниження витрат), соціальний ефект (задоволеність клієнтів, зайнятість), організаційний ефект (оптимізація бізнес-процесів) та інноваційний ефект (зростання потенціалу для подальших інновацій). А аналіз ефективності інновацій поєднує фінансові, нефінансові та соціальні показники.

Сервісні інновації в індустрії гостинності та суміжних сферах визначаються як нові або суттєво вдосконалені способи надання послуг, які підвищують цінність для споживачів та ефективність підприємств. Ефективність таких інновацій оцінюється не лише через фінансові показники, але й через якість обслуговування, задоволеність клієнтів, швидкість та персоналізацію сервісу.

Слід погодитися, що ефективність сервісних інновацій залежить від інтеграції технологічних рішень, організаційних змін та управлінських практик, що формують нові стандарти обслуговування.

У табл. 1.2 наведено основні підходи до оцінки ефективності сервісних інновацій.

Кожен підхід відрізняється за критеріями оцінки, методами збору та аналізу даних, а також за тим, на які аспекти ефективності він робить акцент – фінансовий, споживчий, організаційний або інноваційний.

Фінансово-економічний підхід передбачає оцінку ефективності інновацій через кількісні економічні показники, такі як прибуток, рентабельність, окупність інвестицій, чиста приведена вартість та внутрішня норма доходності. Основна ідея цього підходу полягає в тому, щоб виміряти прямий фінансовий ефект від впровадження нових продуктів, послуг або технологій, що дозволяє підприємству визначити економічну доцільність інноваційних проєктів. Цей метод є ефективним для оцінки економічної віддачі, але вимагає поєднання з іншими підходами для комплексного аналізу ефекту інновацій.

Другий підхід ґрунтується на оцінці ефективності інновацій через призму задоволеності споживачів, їхньої лояльності та позицій підприємства на ринку. Основна увага приділяється тому, наскільки нові послуги чи сервіси відповідають очікуванням клієнтів, створюють додаткову цінність та стимулюють повторне звернення. Показниками можуть бути рівень впізнаваності бренду, приріст клієнтської бази, коефіцієнт утримання клієнтів, частка ринку, а також відгуки та оцінки у цифрових каналах.

Основні підходи до оцінки ефективності сервісних інновацій

Підхід	Зміст	Переваги	Недоліки
Фінансово-економічний	оцінка економічної віддачі від впровадження інновацій через показники прибутку, рентабельності, окупності інвестицій	дозволяє кількісно визначити економічний ефект	не враховує нефінансові чинники, такі як задоволеність клієнтів чи вплив на репутацію
Орієнтований на якість обслуговування	Використовуються методи SERVQUAL (вимірювання якості сервісу через порівняння очікувань і фактичного досвіду клієнтів), опитування клієнтів, оцінка стандартів обслуговування	дає змогу виміряти реальний вплив інновацій на споживацький досвід	складність кількісної оцінки та вплив суб'єктивних факторів
Комплексний (багатовимірний)	Поєднує фінансові, нефінансові та соціальні критерії: прибуток, лояльність клієнтів, швидкість сервісу, рівень персоналізації, інноваційний імідж. Використовуються багатокритеріальні матриці, індекси ефективності, збалансована система показників	забезпечує всебічну оцінку ефективності інновацій	вимагає складного збору та аналізу даних
Порівняльний та бенчмаркінговий	Оцінка здійснюється шляхом порівняння з аналогічними підприємствами або галузевими стандартами	дозволяє визначити конкурентну позицію та визначити «кращі практики»	потребує доступу до надійної інформації та стандартизованих показників
Інноваційно-орієнтований	Фокусується на стимулюванні подальшого розвитку інновацій (кількість нових послуг, швидкість їх впровадження, рівень інтеграції технологій тощо)	Дає змогу оцінити потенціал організації до подальших інновацій; сприяє стратегічному плануванню розвитку та пріоритизації інноваційних проєктів	Складність кількісної оцінки інноваційного потенціалу; не завжди відображає безпосередній економічний ефект інновацій

Для практичної реалізації підходу застосовуються методики вимірювання якості сервісу через порівняння очікувань і фактичного досвіду клієнтів (SERVQUAL), Індекс задоволеності клієнтів, індекс лояльності клієнта, а також аналіз поведінки споживачів у цифрових середовищах. Завдяки цим інструментам можна визначити сильні та слабкі сторони сервісних інновацій, а

також виявити напрямки для їх вдосконалення. Перевагою підходу є акцент на споживачеві як головному бенефіціарі інновацій, проте його недоліком виступає відсутність прямої оцінки економічних результатів, що ускладнює інтеграцію з фінансовими показниками.

Комплексний (багатовимірний) підхід до оцінки ефективності інновацій передбачає використання системи різнопланових критеріїв, які охоплюють фінансові, нефінансові та соціальні показники. На відміну від традиційних методів, що зосереджуються лише на економічних результатах, цей підхід враховує більш широкий спектр впливу інновацій на діяльність організації. Зокрема, оцінці підлягають не лише прибутковість і рентабельність, але й рівень лояльності клієнтів, швидкість і якість сервісу, ступінь персоналізації послуг, а також формування інноваційного іміджу підприємства.

У практичному застосуванні комплексний підхід реалізується через використання багатокритеріальних матриць, індексів ефективності та збалансованої системи показників. Остання є одним із найпоширеніших інструментів, оскільки дозволяє поєднувати фінансові результати з перспективами розвитку організації у сфері клієнтських відносин, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та інновацій. Це забезпечує цілісне бачення впливу інноваційних рішень на різні сторони діяльності підприємства.

Завдяки такому підходу організація отримує можливість всебічно оцінити ефективність упроваджених інновацій, з'ясувати їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні довгострокового розвитку. Водночас складність комплексного підходу полягає у необхідності системного збору та аналізу великого обсягу даних, що вимагає високого рівня аналітичної підготовки персоналу та доступу до сучасних цифрових інструментів моніторингу.

Порівняльний підхід передбачає зіставлення ефективності сервісних інновацій із середньоринковими показниками, кращими практиками конкурентів або встановленими стандартами галузі. Особливо поширеним є використання бенчмаркінгу – методики, що орієнтується на вивчення досвіду

лідерів ринку та його адаптацію до власних умов. Такий підхід дозволяє виявити «прогалини» у впровадженні інновацій та визначити напрями, у яких підприємство поступається конкурентам.

Основними критеріями оцінки тут виступають швидкість впровадження нових послуг, рівень цифровізації процесів, показники клієнтського досвіду, індекс інноваційності. Перевага цього підходу полягає у можливості встановити реалістичні орієнтири розвитку та визначити пріоритети інноваційних змін, проте недолік полягає у залежності від доступності та якості інформації про конкурентів, а також у ризику копіювання чужих стратегій без урахування власної специфіки.

Інноваційно-орієнтований підхід фокусується на оцінці потенціалу організації до подальшого впровадження інновацій та розвитку її інноваційної культури. У цьому контексті аналізу підлягають кількість та якість нових продуктів чи послуг, швидкість їхнього впровадження, рівень інтеграції нових технологій у бізнес-процеси, а також здатність персоналу до навчання та адаптації.

Цей підхід особливо цінний для стратегічного планування, оскільки дозволяє оцінити довгострокові перспективи підприємства у сфері сервісних інновацій. Його перевагами є можливість прогнозувати майбутню конкурентоспроможність і визначати стратегічні інвестиційні пріоритети. Проте недоліком виступає суб'єктивність та складність кількісного вимірювання, оскільки інноваційний потенціал часто проявляється опосередковано й залежить від зовнішнього середовища та організаційної культури.

Розглянуті методичні підходи до оцінки ефективності сервісних інновацій демонструють різні акценти й можливості для управлінських рішень. Жоден з підходів не є універсальним: їх доцільно застосовувати у поєднанні, що дозволяє досягти більш об'єктивної та повної оцінки ефективності сервісних інновацій. Оптимальним є використання комплексного підходу з доповненням

маркетинговими та бенчмаркінговими методами, що створює підґрунтя для стратегічного управління інноваціями в сервісній сфері.

Отже, застосування різних методичних підходів дає змогу сформувати багатогранне уявлення про ефективність сервісних інновацій, проте для практичної оцінки необхідно конкретизувати набір вимірюваних параметрів. Визначення чітких показників дозволяє перевести теоретичні підходи у прикладну площину та забезпечити об'єктивність аналізу. Саме тому доцільно розглянути основні групи показників ефективності сервісних інновацій, які відображають як економічні результати, так і нефінансові аспекти, пов'язані з клієнтським досвідом, операційною діяльністю, інноваційним розвитком і соціальною відповідальністю.

Такі показники можна згрупувати у п'ять ключових блоків:

1) економічні показники – відображають фінансовий результат упровадження інновацій. До них належать прибуток, отриманий від нових сервісів, рівень рентабельності, показники окупності інвестицій, зменшення витрат на обслуговування. Ці індикатори дозволяють кількісно оцінити економічну віддачу інноваційних проєктів та обґрунтувати їх доцільність;

2) клієнтські показники – дають змогу оцінити вплив інновацій на споживчий досвід. До них належать рівень задоволеності клієнтів, частота повторних звернень, показники лояльності, а також якість зворотного зв'язку й рейтинг відгуків. Вони відображають здатність інновацій зміцнити конкурентні позиції через підвищення привабливості сервісу;

3) процесні показники, що характеризують ефективність операційних процесів унаслідок упровадження інновацій. До них відносяться середній час обслуговування, швидкість реагування на замовлення, рівень автоматизації та частка цифрових операцій. Ця група показників є важливою для визначення продуктивності праці персоналу та оптимізації бізнес-процесів;

4) показники інновацій – відображають здатність організації до розвитку та впровадження новацій. Це кількість нових сервісів, ступінь інтеграції сучасних ІТ-рішень, рівень технологічного впровадження та масштаб

використання цифрових інструментів. Такі показники дозволяють оцінити довгостроковий інноваційний потенціал підприємства;

5) соціальні показники – враховують ширший вплив інновацій на суспільство та трудові колективи. Серед них – рівень інклюзивності сервісів, створення нових робочих місць, показники задоволення персоналу, покращення умов праці. Вони мають особливе значення у контексті сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Узагальнено, ефективність сервісних інновацій може бути оцінена лише за умови врахування всіх зазначених груп показників у взаємозв'язку, адже їх поєднання забезпечує баланс між економічною доцільністю, клієнтськими вигодами, процесною ефективністю, інноваційним розвитком і соціальною відповідальністю підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що у сучасній індустрії гостинності безконтактні технології стали ключовим напрямом цифрової трансформації. Вони поєднують інструменти автоматизації, мобільних комунікацій, електронних платежів та онлайн-взаємодії, формуючи нову модель сервісу, де головними критеріями є швидкість, безпека, комфорт і персоналізація.

2. Виділено чотири основні підходи до його розуміння поняття безконтактного сервісу: технологічний (автоматизація процесів і використання цифрових рішень); управлінський (інструмент стратегічного розвитку та оптимізації витрат); маркетинговий (підвищення клієнтської лояльності та конкурентоспроможності); соціально-етичний (гарантування безпеки, гігієни й цифрової інклюзії). Таке багаторівневе трактування підтверджує, що безконтактний сервіс має не лише технологічну, але й соціально-культурну цінність.

3. Запропоновано класифікацію технологій безконтактного обслуговування. Зокрема безконтактні технології систематизовано за:

- способом взаємодії (мобільні додатки, QR-коди, смарт-ключі, кіоски самообслуговування);
- функціональними процесами (заселення, харчування, комунікації, додаткові послуги);
- типом технологій (мобільні, платіжні, IoT, хмарні);
- рівнем складності (базові, середні, високотехнологічні рішення);
- цілями впровадження (безпекові, економічні, маркетингові).

Це дозволяє розглядати безконтактний сервіс як комплексну систему управління якістю обслуговування.

4. Здійснений аналіз практик США, ЄС та країн Азії засвідчує, що безконтактні технології стали глобальним стандартом розвитку гостинності. Провідні готельні мережі (Marriott, Hilton, Accor) інтегрували цифрові ключі, мобільні реєстрації, чат-боти та системи автоматизованого управління. Пандемія COVID-19 виступила каталізатором цього процесу, прискоривши цифровізацію та формування нових вимог до безпеки, гігієни й персоналізації обслуговування.

5. Визначено п'ять основних підходів до оцінки ефективності сервісних інновацій, а саме: фінансово-економічний, орієнтований на якість обслуговування, комплексний, порівняльний (бенчмаркінговий) та інноваційно-орієнтований. Кожен із них акцентує на різних аспектах ефективності – від прибутковості до клієнтського досвіду й потенціалу подальших інновацій. Доведено, що найбільш результативним визнано комплексний підхід, який поєднує фінансові, організаційні, клієнтські й соціальні показники.

РОЗДІЛ 2 (АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ БЕЗКОНТАКТНОГО СЕРВІСУ В ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «РУСЬ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»

ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» є одним із відомих суб'єктів готельної індустрії України, який здійснює діяльність у сфері надання послуг тимчасового розміщування та супутнього сервісу. Товариство зареєстроване в Україні 08.11.2007 як суб'єкт господарювання. За організаційно-правовою формою підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, можливість залучення інвестицій і водночас обмежену відповідальність засновників за зобов'язаннями.

Засновниками товариства є 2 компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація щодо засновників ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» та їх
частки у статутному капіталі

Назва компанії	Розмір статутного внеску, грн	Частка статутного внеску, %
Компанія «Бакрел Ентерпрайз Лімітед» (Bacrel Enterprises limited)	282 854 130,00	90,5
ТОВ «Венчурні інвестиційні проекти»	29 691 870, 00	9,5
Усього:	312 546 000,00	100

Готель розташований у центральній частині Києва за адресою вул. Госпітальна, 4 (01601), і позиціонується як міський бізнес- та туристичний готель. Важливою характеристикою є належність готелю до відомої національної мережі Premier Hotels and Resorts, яка об'єднує готелі бізнес- і

преміум-класу в різних містах України (рис. 2.1). Це дозволяє «ГК «Русь» користуватися єдиними стандартами якості обслуговування, маркетинговими інструментами мережі та спільною програмою лояльності для гостей.



Рис. 2.1. Будівля готельного комплексу «РУСЬ»

Основним видом діяльності підприємства відповідно до Класифікації видів економічної діяльності визначено КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Це відповідає його профілю як багатофункціонального готельного комплексу, орієнтованого на прийом туристів, ділових мандрівників, організацію конференцій і корпоративних заходів. Окрім основної діяльності, підприємство також пропонує низку додаткових послуг, зокрема ресторанний сервіс, конференц- та банкетні послуги, що розширює спектр його ринкових можливостей.

Готель «Русь» має більш ніж сорокарічну історію, тісно пов'язану з розвитком готельного господарства столиці. Його відкриття відбулося у 1980 році. Спорудження готелю стало частиною масштабної інфраструктурної програми радянського періоду, спрямованої на розширення туристичної та спортивної інфраструктури міста. Вже з перших років діяльності він увійшов до

переліку найбільших готелів України, пропонуючи понад 400 номерів і розраховуючи на прийом як іноземних туристів, так і учасників масштабних міжнародних подій (<https://hotelrus.phnr.com/ua>).

У 1990-х роках, у період трансформації економіки України, готель адаптував свою діяльність до нових умов ринкових відносин. Було поступово модернізовано інтер'єри номерів і ресторанні зали, розширено спектр послуг. Попри економічні виклики, готель зберігав позиції одного з найбільш відвідуваних у центральній частині Києва завдяки вдалому розташуванню та великій місткості.

Важливим етапом розвитку стало приєднання готелю до національної мережі Premier Hotels and Resorts у 2000-х роках. Це дозволило підвищити стандарти якості обслуговування, інтегрувати сучасні методи управління та маркетингу, а також залучити нові сегменти клієнтів – ділових туристів, корпоративних замовників, учасників міжнародних конференцій (<https://hotelrus.phnr.com/ua>).

У наступні роки готель неодноразово оновлював номерний фонд, удосконалював ресторанний сервіс, розширював конференц-можливості, що забезпечило відповідність вимогам ринку та очікуванням гостей. Сьогодні «Готельний комплекс «Русь» позиціонується як один із провідних готелів бізнес-класу столиці, здатний обслуговувати одночасно велику кількість відвідувачів і забезпечувати широкий спектр додаткових послуг.

Номерний фонд готелю становить близько 450 номерів різних категорій, що робить його одним із найбільших у столиці та дає змогу одночасно обслуговувати значний потік відвідувачів. У структурі фонду представлені номери різних категорій – від стандартних одномісних і двомісних кімнат до покращених «Прем'єр», просторих люксів і розкішних апартаментів. Така класифікація дозволяє готелю охоплювати широку цільову аудиторію – від туристів середнього сегмента до клієнтів бізнес-класу та преміум-рівня. На табл. 2.2 наведено дані щодо номерів готелю.

Характеристика номерного фонду ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»

Назва категорії	Площа, м ²	Кількість кімнат в номері	Основні відмінності та оснащення
Стандартний двомісний номер / Стандартний номер з двома односпальними ліжками	17	1	одномісне чи двомісне ліжко / два односпальні, стандартне обладнання: телевізор, ванна, холодильник тощо
Класичний двомісний номер / Класичний номер з двома односпальними ліжками	17	1	меблі з натурального дерева, поділ між двоспальним і подвійними варіантами, додаткові зручності: телевізор із супутниковим каналом, фени, міні-бар, халати тощо
Номер Прем'єр / Номер Прем'єр з двома ліжками	17	1	вищий рівень комфорту: якісні меблі, кращий декор, додаткові аксесуари (роме, тапочки, покращене туалетне приладдя)
Люкс / Люкс Прем'єр / Люкс Перлина	34	2	окрема вітальня, більше простору, іноді додаткові меблі та окремі телевізори, кращий дизайн, більш багате оснащення
Апартамент	102	2	люкси на останніх поверхах, панорамний вигляд, ексклюзивний інтер'єр, велика площа, найвищий рівень комфорту і простору

Особливістю стандартних номерів (рис. 2.2) є компактність (площа 17 м²) та базове обладнання, яке відповідає міжнародним стандартам тризіркових готелів: телевізор, телефон, ванна кімната з базовим набором приладдя. Кімнати категорії «Класичний» (рис. 2.3) вирізняються більш сучасним дизайном, меблями з натурального дерева та підвищеним комфортом. Цінова категорія номерів – 1720-2160 грн. на ніч.



Рис. 2.2. Номер «Стандартний» з широким ліжком



Рис. 2.3. Класичний номер з двома ліжками

Номери категорії «Прем'єр» орієнтовані на бізнес-клієнтів і гостей із підвищеними вимогами до сервісу: крім стандартних зручностей, вони укомплектовані додатковими аксесуарами (халати, тапочки, косметичні набори), що створює відчуття більшої індивідуалізації послуг (рис. 2.4, 2.5). Цінова категорія номерів – 2280 грн за ніч.



Рис. 2.4. Номер Прем'єр



Рис. 2.5. Номер Прем'єр з двома ліжками

Люкси («Люкс», «Люкс Прем'єр», «Люкс Перлина») мають збільшену площу (понад 30 м²), поділяються на спальню та вітальню, що робить їх зручними як для тривалого проживання, так і для ділових зустрічей у межах номеру (рис. 2.6, 2.7). Ціна номерів – 2884-3200 грн за ніч.



Рис. 2.6. Люкс Прем'єр



Рис. 2.7. Люкс Перлина

Найвищою категорією є «Апартаменти» (площа близько 100 м²), який вирізняється ексклюзивним інтер'єром, панорамним виглядом на місто та найбільшою функціональністю (рис. 2.8). Ціна номера – 5440 грн за ніч.



Рис. 2.8. Апартаменти

Як видно, структура номерного фонду «Готельного комплексу «РУСЬ» свідчить про орієнтацію підприємства на різні сегменти клієнтів та поєднання доступності й преміального сервісу. Це є важливою конкурентною перевагою на ринку готельних послуг Києва, оскільки дозволяє ефективно задовольняти попит як масового, так і ділового та елітного туризму.

Готельний комплекс «РУСЬ» має розвинену ресторанно-барну інфраструктуру, яка включає ресторан, лобі-бар і літню терасу.

Ресторан «Володимирський» (рис. 2.9) знаходиться на території комплексу і обслуговує гостей тричі на день: сніданки, обіди і вечері.



Рис. 2.9. Ресторан «Володимирський»

Меню зазвичай складається з страв української та європейської кухні. Для корпоративних заходів / банкетів ресторан може бути адаптований під спеціальне меню й умови (оформлення, обслуговування).

Чудовим місцем для неформального спілкування, кави, напоїв служить лобі-бар готелю. Бар має зручні меблі (крісла, дивани, столики), м'яке освітлення, спокійну музику, інтер'єр, що створює затишок (рис. 2.10).

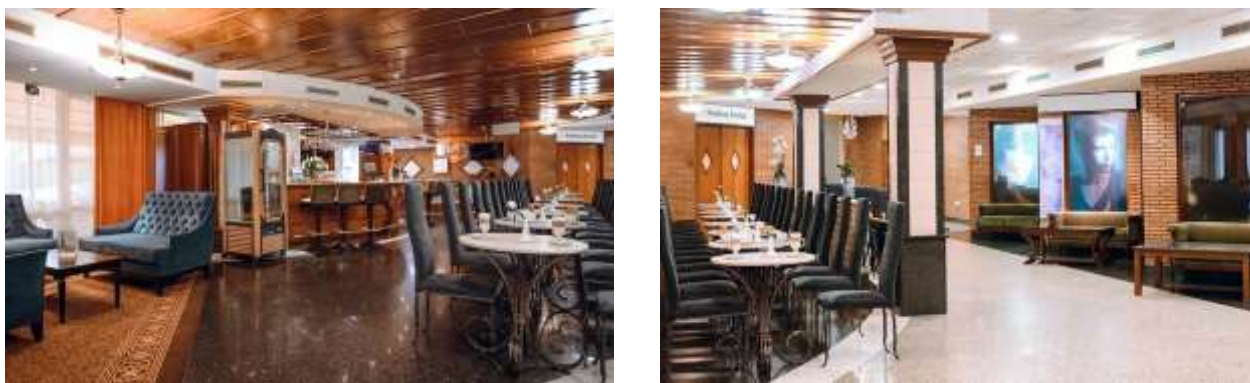


Рис. 2.10. Лобі-бар

Лобі-бар доступний цілий день для гостей: зранку – для кавових пауз, бізнес-ранкових зустрічей або легкого сніданку, вдень – для перекусів,

неформальних зустрічей, ввечері – для коктейлів та відпочинку після насиченого дня.

Літня тераса готелю є ідеальним місцем для відпочинку і релаксації, а також чудово підійде для ділових зустрічей (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Літня тераса

Тут гості можуть насолодитися різноманітними стравами, приготованими майстерними шеф-кухарями.

У структурі готельного комплексу є конференц-зали, що дозволяють проводити бізнес-заходи, конференції, наради, банкети:

- великий конференц-зал / банкетний зал – у стані прийняти до ≈ 500 осіб одночасно (для великих конференцій чи масових заходів) (рис. 2.12);
- банкетні зали – готель має банкетні зали, які можуть слугувати і як зали для офіційних заходів, і для святкових банкетів / корпоративів (до ≈ 1000 осіб) (рис. 2.13);
- переговорні / секційні зали – меншого масштабу, для зустрічей, ділових перемовин, презентацій, воркшопів.



Рис. 2.12. Великий конференц-зал



Рис. 2.13. Банкетний зал

Усі аудиторії обладнані аудіо-/відео-технікою, екраном чи проектором, системами кондиціонування, з зоною для кави-брейків у фойє.

Організаційна структура управління готельного комплексу «РУСЬ» побудована за класичною моделлю готельного бізнесу, із поділом на основні функціональні підрозділи. Таким чином управління готелем здійснюється за лінійно-функціональною структурою, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між підрозділами.

Вищий рівень управління представлений директором готелю та його заступниками. Директор готелю – Корнієнко Сергій Олександрович – здійснює стратегічне керівництво діяльністю закладу. До його обов'язків належить формування довгострокових цілей розвитку, контроль за фінансовими результатами, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та позитивного іміджу готелю на ринку. Важливим аспектом його діяльності є ініціювання та підтримка впровадження інновацій, зокрема цифрових рішень і безконтактних технологій, які відповідають сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Заступники директора забезпечують реалізацію управлінських рішень на окремих напрямках роботи готелю. Зокрема, заступник з операційних питань відповідає за організацію роботи служб прийому і розміщення, обслуговування номерного фонду, ресторанно-барного комплексу та технічної підтримки. Заступник з маркетингу та продажів займається формуванням ефективної

стратегії просування, розвитком каналів збуту, організацією співпраці з туристичними агентствами та корпоративними клієнтами.

Адміністративний блок включає відділ кадрів, фінансовий відділ і відділ маркетингу та продажів. Відділ кадрів відповідає за підбір, навчання та розвиток кадрів, формування корпоративної культури та системи мотивації. Фінансовий відділ здійснює облік доходів і витрат, контролює фінансові результати діяльності готелю та аналізує економічну ефективність окремих напрямів. Його завданням є також оптимізація витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Відділ маркетингу та продажів займається просуванням готельних послуг, управлінням каналами бронювання, організацією рекламних кампаній і програм лояльності.

Операційний блок є наймісткішим, оскільки включає фактично усі господарські служби, що забезпечують функціонування готелю. Так, служба прийому та розміщення є «обличчям» готелю, адже саме вона першою контактує з гостями під час заселення та виїзду. Служба забезпечує роботу рецепції, організовує бронювання номерів та впроваджує безконтактні сервіси – онлайн-реєстрацію, мобільні ключі, оплату через цифрові платформи. Служба номерного фонду відповідає за прибирання номерів і громадських зон, контроль якості гігієни та комфорту для гостей. Ресторанно-барний комплекс об'єднує ресторан, лобі-бар, банкетне обслуговування. Його функції охоплюють організацію харчування гостей, проведення ділових і святкових заходів. Служба технічного забезпечення відповідає за експлуатацію інженерних систем, енергоефективність, проведення ремонтних робіт і впровадження сучасних технологій, що забезпечують безперебійну діяльність готелю. Служба безпеки організовує охорону об'єкта, контролює доступ до приміщень, відповідає за протипожежну безпеку та роботу систем відеоспостереження. Служба паркінгу та транспорту забезпечує організацію місць для автомобілів гостей, надання трансферних послуг та замовлення таксі.

Кадровий склад готельного комплексу «РУСЬ» відзначається динамікою чисельності впродовж останніх років (рис. 2.15).

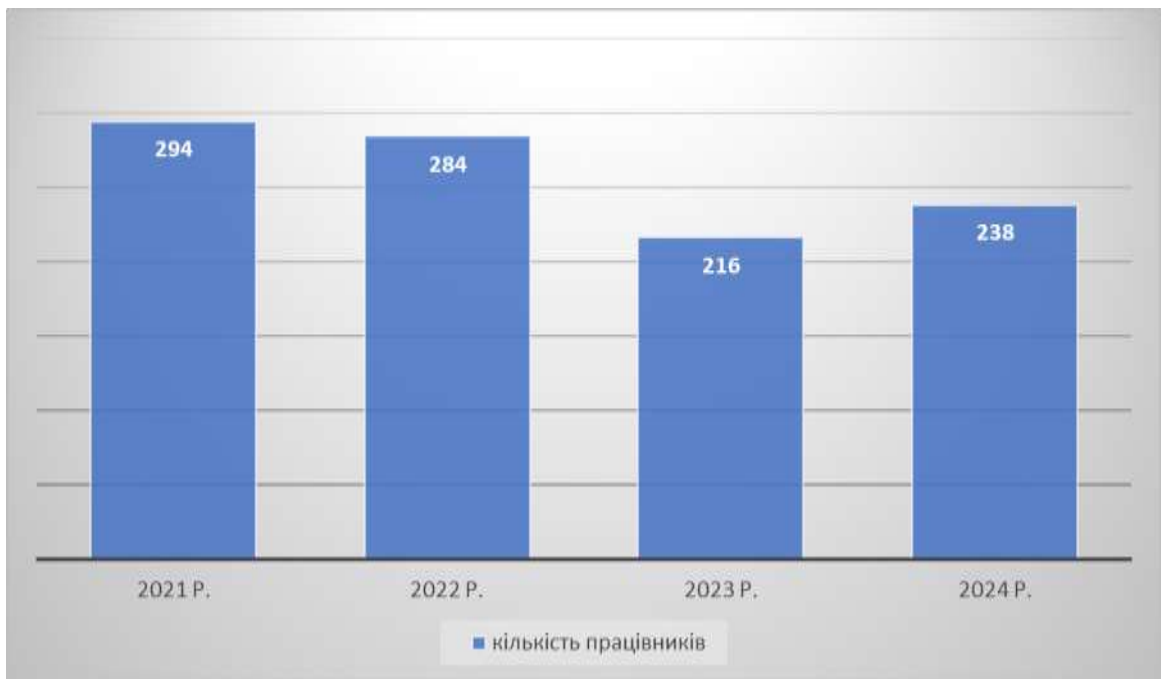


Рис. 2.15. Динаміка середньої чисельності працівників готельного комплексу «РУСЬ» у 2021-2024 рр.

Аналіз динаміки чисельності персоналу готельного комплексу «РУСЬ» за 2021-2024 роки свідчить про певні коливання, пов'язані із зовнішніми та внутрішніми чинниками. Найвища чисельність працівників спостерігалася у 2021 році – 294 особи, що відповідало високому рівню завантаженості готелю. У 2022 році кількість персоналу незначно зменшилася до 284 осіб, тоді як у 2023 році відбулося суттєве скорочення до 216 осіб, що можна пояснити впливом воєнних та економічних обставин. У 2024 році спостерігається поступове відновлення кадрового потенціалу – до 238 осіб, що свідчить про стабілізацію діяльності готелю та адаптацію до сучасних умов. Загалом, тенденція відображає здатність підприємства до гнучкого управління персоналом та забезпечення необхідного рівня обслуговування гостей навіть у складних умовах (<https://hotelrus.phnr.com/ua/zvitnist>).

Як зазначалося вище, готельний комплекс «РУСЬ» спеціалізується на наданні широкого спектру готельних послуг, орієнтованих на комфорт і зручність гостей. Серед основних послуг – проживання в номерах різних категорій, які відповідають сучасним стандартам комфорту. Харчування

організовано у ресторані, лобі-барі та барі-терасі. Крім того, готель пропонує організацію заходів, зокрема конференцій, семінарів, корпоративних заходів та приватних урочистостей, із забезпеченням сучасної мультимедійної та технічної підтримки.

Для підвищення рівня обслуговування готель пропонує трансфер та послуги з організації транспортного супроводу, екскурсії по Києву та туристичних об'єктах регіону, а також бізнес-сервіси, включно з бронюванням конференц-залів, технічною підтримкою заходів і організацією кейтерингу. До додаткових сервісів належать оздоровчі та релакс-послуги, що реалізуються у SPA-центрі, включаючи масажі, сауни та інші процедури для відпочинку і відновлення.

Фактично, здійснюючи ці види діяльності, заклад забезпечує собі можливість функціонувати на ринку. У табл. 2.3 наведено основні дані щодо діяльності товариства за період 2020-2024 рр.

Як видно з даних у таблиці у 2021 році спостерігалось значне зростання доходу – до 131 428 тис. грн, що на 70 430 тис. грн більше, ніж у 2020 р. Проте вже у 2022 р. дохід суттєво знизився до 48 101 тис. грн (падіння на 83 327 тис. грн), що пов'язано з воєнними подіями та зменшенням туристичного потоку. У 2023 р. відбулося відновлення – 126 307 тис. грн, а у 2024 р. зростання продовжилося до 182 257 тис. грн, що свідчить про стабілізацію та адаптацію готелю до нових умов.

Динаміка витрат коливалася аналогічно доходам. У 2021 р. собівартість становила 88 722 тис. грн, а у 2022 р. скоротилася до 61 771 тис. грн. У 2023 р. витрати різко зросли – 118 648 тис. грн, а у 2024 р. ще більше – 167 787 тис. грн. Це свідчить про значне зростання вартості ресурсів, послуг та енергоносіїв, що впливає на фінансовий результат.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»
у 2021-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення, +/-		
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	131428	48101	126307	182257	-83327	+78206	+55950
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	88722	61771	118648	167787	-26951	+56877	+49139
Валовий - прибуток - збиток	42706	13670	7659	14470	-56376	-6011	+6811
Інші операційні доходи	2526	4795	945	1400	+2269	-3850	+455
Адміністративні витрати	8563	5958	10102	12371	-2605	+4144	+2269
Витрати на збут	5482	1981	3775	7153	-3501	+1794	+3378
Інші операційні витрати	1032	2883	1116	1418	+1851	-1767	+302
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток - збиток	30 155	19698	6389	5072	-49853	-13309	-1317
Інші фінансові доходи	1	24	344	239	+23	+320	-105
Інші доходи	46836	11	-	20	-46825	-11	+20
Фінансові витрати	51642	60846	22570	-	+9204	-38276	-22570
Інші витрати	45763	3	21	-	-45760	+18	-21
Фінансовий результат до оподаткування: - прибуток - збиток	20413	80511	28636	4813	+60098	-51875	-23823
Чистий фінансовий результат: - прибуток - збиток	20413	80511	28636	4813	+60098	-51875	-23823

Що стосується показника валового прибутку, то найбільш прибутковим був 2021 рік (42 706 тис. грн). У 2022 р. він зменшився до 13 670 тис. грн, а в 2023 р. ще більше – 7 659 тис. грн. У 2024 р. спостерігається деяке покращення – 14 470 тис. грн, однак показник все ще суттєво нижчий, ніж у 2021 р. Це означає, що зростання доходів супроводжувалося ще більшими витратами.

Сума інших операційних доходів у 2021-2022 рр. зростала (до 4 795 тис. грн у 2022 р.), але вже у 2023 р. скоротилася майже у 5 разів – до 945 тис. грн. У 2024 р. вона зросла незначно – до 1 400 тис. грн, що свідчить про обмежене використання додаткових джерел доходів.

У 2021 р. адміністративні витрати склали 8 563 тис. грн, скоротилися у 2022 р. до 5 958 тис. грн, проте в 2023-2024 рр. значно зросли – до 12 371 тис. грн. Це свідчить про збільшення витрат на управління та утримання персоналу.

Витрати на збут найменшими були у 2022 р. (1 981 тис. грн), проте у 2024 р. зросли до 7 153 тис. грн. Це може бути результатом активізації маркетингової діяльності та розширення каналів продажу.

Показник інших операційних витрат демонструє нестабільність: у 2021 р. вони становили 1 032 тис. грн, у 2022 р. різко зросли (2 883 тис. грн), у 2023 р. знову знизилися (1 116 тис. грн), а у 2024 р. дещо піднялися (1 418 тис. грн). Це вказує на відсутність чіткої тенденції, залежність від разових факторів.

На рис. 2.16 відображено динаміку фінансового результату від операційної діяльності готельного комплексу в аналізованому періоді. Вивчення поведінки даного показника показує, що у 2021 р. готель отримав 30 155 тис. грн прибутку, однак у 2022 р. він скоротився до 19 698 тис. грн. У 2023 р. – різке падіння до 6 389 тис. грн, а у 2024 р. – подальше зниження до 5 072 тис. грн. Це означає, що, попри зростання доходів у 2023-2024 рр., операційна ефективність залишалася низькою через значне збільшення витрат.

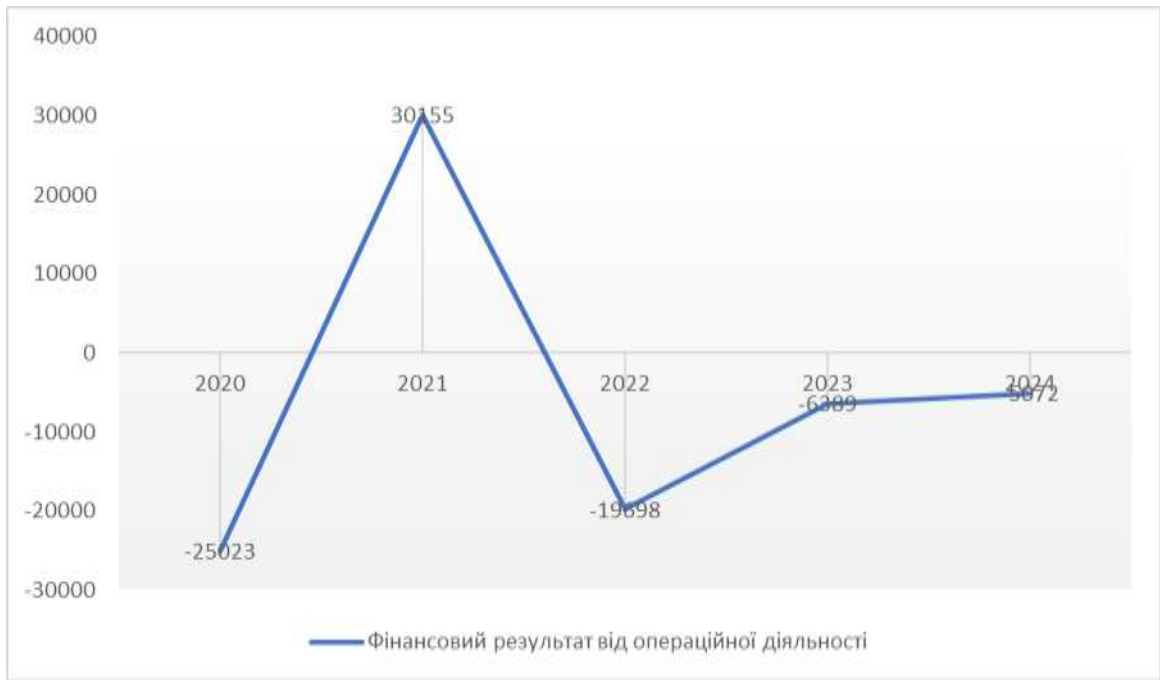


Рис. 2.16. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності готельного комплексу «РУСЬ» за період 2020-2024 рр.

Слід звернути увагу, що інші фінансові доходи у 2023 р. зросли до 344 тис. грн, однак у 2024 р. скоротилися до 239 тис. грн. Це не є визначальним джерелом прибутковості. Також стаття «Інші доходи» показує, що найбільшими вони були у 2020 р. (184 395 тис. грн), у наступні роки різко впали, а з 2022 по 2024 рр. залишалися майже відсутніми. Це свідчить про втрату позареалізаційних джерел доходу.

У 2020-2022 рр. спостерігалось зростання фінансових витрат (до 60 846 тис. грн у 2022 р.), однак у 2023 р. витрати зменшилися до 22 570 тис. грн, а у 2024 р. вони відсутні. Це можна пояснити реструктуризацією або відсутністю нових кредитних зобов'язань. Тим часом інші витрати у 2020 р. були найбільшими (238 474 тис. грн), але у наступні роки вони практично зникли, що покращило загальний фінансовий результат.

Незважаючи на скорочення витрат, фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. різко впав до 80 511 тис. грн збитку. У 2023 р. результат становив 28 636 тис. грн збитку, а у 2024 р. збитки скоротилися до 4 813 тис. грн. Це свідчить про поступове відновлення після кризового 2022 р.

Динаміка показника чистого фінансового результату аналогічна: у 2021 р. зафіксовано 20 413 тис. грн прибутку, у 2022 р. – 80 511 тис. грн збитку, у 2023 р. – 28 636 тис. грн збитку, у 2024 р. – лише 4 813 тис. грн збитку. Отже, готель залишається збитковим, проте масштаби збитків суттєво зменшуються, що свідчить про тенденцію до фінансової стабілізації.

На рис. 2.17 відображено графік динаміки основних показників (чистого доходу, собівартості та чистого фінансового результату) діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» за 2020-2024 рр.:

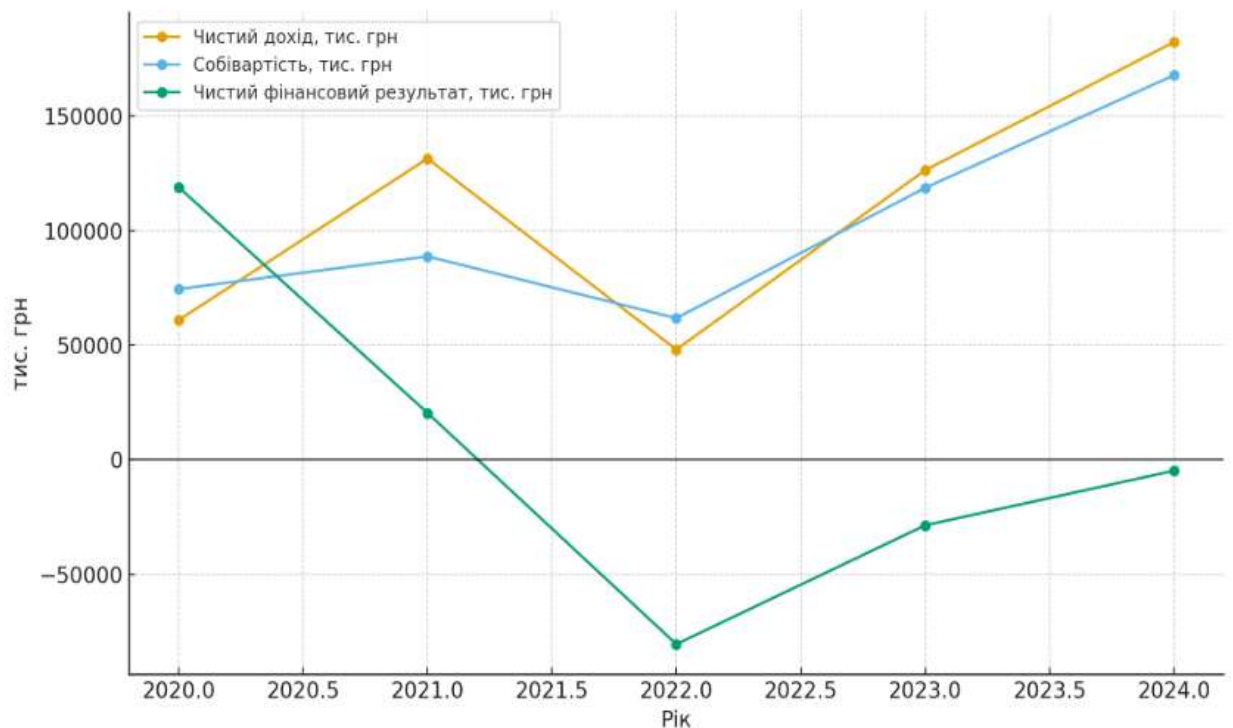


Рис. 2.17. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» за період 2020-2024 рр.

Бачимо різке падіння у 2022 році, поступове відновлення доходів у 2023-2024 рр. та суттєве скорочення збитків, що підтверджує тенденцію до фінансової стабілізації.

Загалом можна сказати, що готельний комплекс «РУСЬ» має потенціал до відновлення конкурентоспроможності завдяки зростанню доходів, оптимізації витрат і впровадженню інноваційних сервісних рішень. Для більш детального

аналізу можливостей розвитку закладу необхідно дослідити динаміку показників його фінансового стану.

2.2. Аналіз фінансового стану діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»

Для готельного бізнесу, який функціонує в умовах високої конкуренції та чутливості до зовнішніх чинників (економічна ситуація, туристичні потоки, рівень доходів населення), фінансовий стан має особливо важливе значення. Адже забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства напряду залежить від ефективного управління його фінансовими ресурсами, оптимальної структури капіталу та здатності отримувати прибуток.

Для аналізу фінансового стану використано офіційну фінансову звітність підприємства: Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати за 2021-2024 роки (<https://hotelrus.phnr.com/ua/zvitnist>).

Для оцінки майнового стану підприємства слід розглянути склад і структуру активів та джерел їх формування (пасивів). У таблицях 2.4-2.5 наведено структуру активів і пасивів ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» за період 2020-2024 рр.

За досліджуваний період загальна вартість активів підприємства мала тенденцію до зниження: з 526 178 тис. грн у 2020 р. до 465 645 тис. грн у 2024 р., що свідчить про скорочення ресурсного потенціалу. Найбільше зменшення відбулося у 2022 р., коли активи становили лише 456 256 тис. грн, однак у наступні роки спостерігається певна стабілізація та поступове зростання.

Структура активів характеризується домінуванням оборотних коштів, частка яких у 2020 р. становила 54,94 %. Проте впродовж 2021-2022 рр. відбулося їх суттєве скорочення (до 48,12 %), що свідчить про зниження рівня ліквідності. Починаючи з 2023 р., ситуація дещо вирівнялася, і частка оборотних активів зросла до 49,17 % у 2024 р.

Структура активів ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»
за період 2020-2024 рр.

Показники	Формула	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Загальна вартість активів, тис. грн	<i>Валюта балансу</i>	526 178	508 491	456 256	457 311	465 645
Необоротні активи, тис. грн	<i>Усього необоротних активів</i>	237 119	239 414	236 709	236 767	236 687
Оборотні активи, тис. грн	<i>Усього оборотних активів</i>	289 059	269 077	219 545	220 544	228 958
Частка необоротних активів, %	<i>Необоротні активи / Валюта балансу) × 100</i>	45,06	47,08	51,88	51,77	50,83
Частка оборотних активів, %	<i>Оборотні активи / Валюта балансу) × 100</i>	54,94	52,92	48,12	48,23	49,17
Коефіцієнт мобільності активів	<i>Оборотні активи / Необоротні активи</i>	1,22	1,12	0,93	0,93	0,97

Натомість частка необоротних активів поступово збільшилася з 45,06 % у 2020 р. до понад 50 % у 2022-2024 рр., що вказує на посилення капіталомісткості підприємства та зменшення мобільності його ресурсів.

Коефіцієнт мобільності активів підтверджує зазначені тенденції: якщо у 2020 р. він становив 1,22, тобто на 1 грн необоротних активів припадало 1,22 грн оборотних, то у 2022-2023 рр. показник знизився до рівня менше 1 (0,93). У 2024 р. значення дещо покращилося (0,97), однак все ще залишалося нижчим від початкового рівня, що вказує на обмеженість фінансової гнучкості підприємства.

Наступною групою показників для аналізу є пасиви товариства (табл. 2.5).

Структура пасивів ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»
за період 2020-2024 рр.

Показники	Формула	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Власний капітал, тис.грн	<i>Усього власного капіталу</i>	166 104	145 691	65 978	37 342	32 529
Довгострокові зобов'язання, тис.грн	<i>Усього довгострокових зобов'язань</i>	315 854	326 499	338 442	0	0
Поточні зобов'язання, тис.грн	<i>Усього поточних зобов'язань</i>	44 220	36 301	51 834	419 969	433 116
Частка власного капіталу, %	<i>(Власний капітал / Валюта балансу) × 100</i>	31,57	28,65	14,47	8,17	7,0
Частка довгострокових зобов'язань, %	<i>(Довгострокові зобов'язання / Валюта балансу) × 100</i>	60,03	64,21	74,18	0	0
Частка короткострокових зобов'язань, %	<i>(Короткострокові зобов'язання / Загальну суму зобов'язань підприємства) × 100</i>	8,40	7,41	11,36	91,77	93,01
Співвідношення власного і позикового капіталу	<i>Власний капітал / Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>	0,53	0,45	0,19	-	-
Коефіцієнт автономії	<i>Власний капітал / Валюта балансу</i>	0,32	0,29	0,14	0,08	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	<i>Довгострокові зобов'язання і забезпечення / Валюта балансу</i>	0,60	0,64	0,74	-	-

Упродовж досліджуваного періоду структура джерел фінансування підприємства зазнала істотних змін. У 2020 р. власний капітал становив 166 104

тис. грн, або 31,6% у загальній структурі пасивів. Однак уже з 2021 р. його частка почала зменшуватися (28,7%), а у 2022 р. знизилася більш ніж удвічі – до 14,5%. Найбільш критична ситуація спостерігалася у 2023-2024 рр., коли власний капітал складав лише 8,2% та 7,0% відповідно. Це свідчить про значне послаблення фінансової стійкості та втрату фінансової незалежності підприємства.

Натомість довгострокові зобов'язання займали провідне місце у структурі пасивів до 2022 р. Їхня частка зросла з 60,0% у 2020 р. до 74,2% у 2022 р., що вказує на залежність від зовнішніх джерел фінансування. Проте вже з 2023 р. довгострокові зобов'язання були повністю погашені, і структура пасивів різко змістилася у бік поточних зобов'язань.

Частка короткострокових зобов'язань у 2020-2021 рр. була відносно незначною (8,4% та 7,4%), проте у 2022 р. піднялася до 11,4%, а з 2023 р. зросла катастрофічно – до 91,8%, а у 2024 р. ще більше – до 93,0%. Це свідчить про кризовий рівень залежності підприємства від кредиторів та про високі ризики ліквідності.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел, знизився з 0,32 у 2020 р. до 0,07 у 2024 р., що значно нижче за нормативне значення (0,5). Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс із 0,60 у 2020 р. до критичного рівня 0,74 у 2022 р., а у наступні роки розрахунок став неможливим через відсутність довгострокових зобов'язань.

Отже, динаміка показників свідчить про зростання фінансових ризиків підприємства, зниження його фінансової стійкості та залежність від короткострокових позикових ресурсів, що може негативно впливати на здатність «Готельного комплексу «РУСЬ» підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

Беручи до уваги досягнуті показники, що відображають стан активів і пасивів товариства, необхідно проаналізувати його рівень ліквідності та платоспроможності (табл. 2.6).

**Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «Готельний
комплекс «РУСЬ» за період 2020-2024 рр.**

Показники	Формула	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	<i>Оборотні активи / Поточні зобов'язання</i>	0,15	0,13	0,24	1,9	1,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	<i>(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання</i>	6,48	7,32	4,19	0,52	0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<i>(Грошові кошти та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання</i>	1,48	1,27	0,86	0,12	0,12
Коефіцієнт платоспроможності	<i>Валюта балансу / Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>	0,53	0,45	0,19	-	-

Динаміка коефіцієнтів ліквідності свідчить про значні коливання фінансової стійкості підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, коефіцієнт поточної ліквідності, який відображає здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів (Баби́ч М. М., Бала́ненко О. Г., Буру́нсуз К. С., Погоре́лова О. В., Шевчу́к С. В., 2022), у 2020-2022 рр. перебував на критично низькому рівні (0,13-0,24), що вказує на нестачу ліквідних ресурсів для покриття поточних боргів. У 2023-2024 рр. спостерігається різке зростання до 1,9, що свідчить про значне поліпшення фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що враховує ліквідність без запасів, демонструє протилежну тенденцію: у 2020-2022 рр. він перебував на високих значеннях (4,19-7,32), що може свідчити про надлишкові оборотні активи або

специфіку розрахунків. Проте у 2023-2024 рр. показник різко знизився до 0,52, вказуючи на суттєве зменшення запасів чи оборотних активів і можливі проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань без врахування запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає забезпеченість поточних зобов'язань грошовими коштами та їх еквівалентами, зменшився протягом періоду з 1,48 у 2020 р. до 0,12 у 2023-2024 рр., що свідчить про низький рівень готівкової ліквідності та підвищену залежність від перетворення інших активів у грошові кошти для виконання короткострокових зобов'язань.

Щодо коефіцієнта платоспроможності, який характеризує співвідношення загальних активів до довгострокових зобов'язань, спостерігається поступове зниження з 0,53 у 2020 р. до 0,19 у 2022 р. Показник не розраховується у 2023-2024 рр. через відсутність довгострокових зобов'язань, що відповідає даним про структуру пасивів.

Загалом аналіз показників ліквідності та платоспроможності свідчить, що у 2020-2022 рр. підприємство мало обмежену фінансову гнучкість та ризики несвоєчасного покриття короткострокових зобов'язань. У 2023-2024 рр. спостерігається покращення коефіцієнта поточної ліквідності, проте різке зниження швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про високий ризик короткострокових фінансових проблем та необхідність оптимізації структури оборотних активів.

Завершуючи аналіз фінансового стану товариства, необхідно вивчити показники рентабельності, які дають змогу оцінити ефективність використання ресурсів закладу та його здатність генерувати прибуток (табл. 2.7).

Як видно з таблиці 2.5, діяльність підприємства протягом досліджуваного періоду була збитковою. Рентабельність продажів демонструє значні негативні значення у всіх роках, зокрема, найгірший показник у 2020 р. становив -194,91 %, що свідчить про надзвичайно високі збитки порівняно з доходом від реалізації. У 2024 р. ситуація дещо покращилася (-2,6 %), що вказує на поступове зменшення збитків та потенційну стабілізацію фінансових результатів. Рентабельність активів була від'ємною протягом усього періоду (-

22,46 % у 2020 р., -1,04 % у 2024 р.), що свідчить про низьку ефективність використання майнових ресурсів підприємства для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу також залишалася негативною та демонструє високий рівень збитковості щодо власних ресурсів: від -69,66 % у 2020 р. до -13,78 % у 2024 р.

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»
за період 2020-2024 рр.**

Показники	Формула	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації}) \times 100$	-194,91	-15,53	-167,38	-22,67	-2,6
Рентабельність активів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів}) \times 100$	-22,46	-3,95	-16,69	-6,27	-1,04
Рентабельність власного капіталу	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал}) \times 100$	-69,66	-13,09	-76,07	-55,43	-13,78
Рентабельність операційної діяльності	$(\text{Фінансовий результат від операційної діяльності} / \text{Чистий дохід від реалізації}) \times 100$	-40,02	-22,94	-40,95	-5,06	-2,78
Рентабельність витрат	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)}) \times 100$	-159,60	-23,01	-130,34	-24,14	-2,87

Це вказує на значне фінансове навантаження та ризик для власників закладу. Рентабельність операційної діяльності коливалася від -40,02 % у 2020 р. до -2,78 % у 2024 р., що показує покращення операційної ефективності, хоча товариство залишалося збитковим. А також, рентабельність витрат, яка

характеризує відношення прибутку до собівартості реалізованої продукції, відображає високий рівень збитків у 2020-2022 рр. (-159,60 % та -130,34 %), а у 2024 р. значно покращилася (-2,87 %), що свідчить про ефект оптимізації витрат та можливе підвищення контролю над собівартістю.

В цілому, аналіз рентабельності свідчить про те, що підприємство протягом більшої частини періоду функціонувало у збитковому режимі, однак спостерігаються ознаки покращення фінансових результатів у 2023-2024 рр. Це може бути наслідком зменшення витрат, оптимізації структури активів і зобов'язань та стабілізації доходів від основної діяльності.

Оскільки фінансовий аналіз показав збиткову діяльність готелю у 2020-2024 рр., постає потреба у пошуку шляхів підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Одним із перспективних напрямів є впровадження технологій безконтактного сервісу, які можуть знизити витрати, підвищити рівень обслуговування та привабити нових клієнтів. Тому логічним продовженням дослідження є оцінка рівня їхнього використання у діяльності готелю.

2.3. Дослідження рівня впровадження технологій безконтактного сервісу у ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ»

Дослідження рівня впровадження технологій безконтактного сервісу у ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» є важливим етапом аналізу діяльності підприємства, оскільки воно дозволяє оцінити відповідність готелю сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності. Крім того, воно дозволяє відстежити тенденції ринку та порівняти позиції готелю з конкурентами, що особливо актуально у великих туристичних центрах, для прикладу у Києві. Це створює підґрунтя для розробки ефективних стратегій розвитку та інноваційного оновлення сервісу.

За ознаками впровадження безконтактних чи цифрових сервісів здійснено порівняння готелю «РУСЬ» із трьома найбільшими конкурентами в Києві:

Готель Intercontinental, Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre та Hilton Kyiv, що представлено у табл. 2.8. Об'єктивність такого порівняння зумовлена єдністю критеріїв аналізу: наявність мобільних застосунків, онлайн-реєстрації, використання цифрових ключів, електронних платіжних систем та автоматизованих сервісів для гостей. Такий підхід дозволяє оцінити не лише фактичний рівень технологічності обслуговування, а й визначити позицію готелю «РУСЬ» у порівнянні з міжнародними стандартами сервісу.

Таблиця 2.8

**Порівняння по ключових безконтактних / цифрових характеристик
готелів у м. Києві**

Показник / функція	Готель «РУСЬ»	InterContinental Kyiv	Radisson Blu Kyiv City Centre	Hilton Kyiv
Безконтактне поселення / виїзд	Частково	+	Частково	+
Wi-Fi / Інтернет-доступ	+	+	+	+
Паркінг / транспортна доступність	+	+	Частково	+
СПА / додаткові сервіси	+	+	+	+
Харчування / бари / ресторани з безконтактними опціями	+	+	+	+

За результатами порівняння (табл. 2.8), можна зазначити, що готель «РУСЬ» демонструє достатній рівень впровадження базових цифрових сервісів (Wi-Fi, транспортна доступність, СПА та інші додаткові послуги, заклади харчування з безконтактними опціями). Водночас у сфері ключових безконтактних рішень, таких як автоматизоване поселення та виїзд, його можливості реалізовані лише частково, що ставить заклад у менш вигідне становище порівняно з міжнародними конкурентами (InterContinental та Hilton Kyiv), які впровадили ці сервіси повною мірою. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшої цифрової трансформації готелю «РУСЬ» з метою підвищення рівня сервісу та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для забезпечення цілісності дослідження доцільно доповнити результати порівняльного аналізу проведенням SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ». Це дозволить систематизувати виявлені сильні та слабкі сторони впровадження безконтактних і цифрових сервісів, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на подальший розвиток готелю. SWOT-аналіз – це метод стратегічного оцінювання, який використовується для визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства (за ред. проф. О. В. Кочеткова, 2025). Його структура включає чотири складові:

- S (Strengths) – сильні сторони, тобто переваги та ресурси, які забезпечують конкурентні можливості;
- W (Weaknesses) – слабкі сторони, внутрішні обмеження або недоліки, що знижують ефективність;
- O (Opportunities) – можливості зовнішнього середовища, які підприємство може використати для розвитку;
- T (Threats) – загрози з боку ринку чи середовища, що можуть негативно вплинути на діяльність.

Здійснення такого аналізу для готелю «РУСЬ» сприятиме формуванню більш повної картини стратегічного становища закладу на ринку та обґрунтуванню напрямів його інноваційного вдосконалення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз готельного комплексу «РУСЬ» з урахуванням потенціалу
забезпечення безконтактного сервісу**

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
- можливість охоплювати різні сегменти клієнтів, оскільки є велика кількість номерів різних класів (450 номерів, стандартні, апартаменти); - зручність логістики – розташування в центрі Києва, в бізнес-та туристичних кварталах; близькість до Хрещатика, метро, Олімпійського стадіону; - наявність різних залів для бізнес-заходів: конференц-зали / банкетні	- готель тризірковий, хоча з багатьма можливостями бізнес-класу; може сприйматись як нижчий клас, ніж «чотиризіркові» й вище за очікуваннями клієнтів, що прагнуть преміум-безконтактності; - часткове впровадження ключових безконтактних технологій (автоматизоване поселення / виїзд реалізований лише частково);

зали, великі площі, модернізовані зали, можливість трансформації залів за потребою; - конкурентні ціни у порівнянні з міжнародними готелями, що робить інновації доступнішими для широкого кола клієнтів; - хороша репутація на ринку, наявність міжнародного екологічного сертифікату Green Key, участь у програмах екологічності	- відставання від міжнародних конкурентів за рівнем цифрової трансформації; - недостатня інтеграція мобільних застосунків і смарт-рішень у систему обслуговування гостей; - залежність від традиційних форм обслуговування, що може сповільнювати адаптацію до нових стандартів
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
- впровадження / розширення цифрових сервісів безконтактності: мобільний поселення / виїзд, ключі через смартфон, QR-меню, онлайн-замовлення в ресторанах/барах, безконтактна доставка в номер; - автоматизація платежів, використання NFC, мобільних гаманців, Apple Pay / Google Pay тощо; - розвиток безконтактного обслуговування конференцій / гібридних форматів, з онлайн-трансляціями, доступом через відеозв'язок	- сильна конкуренція від готелів із більш сучасним оснащенням, вищим стандартом «люкс» і потужнішою інвестиційною базою, особливо з повним комплектом СПА-центрів; - зміни в очікуваннях клієнтів: якщо готель буде повільно впроваджувати нові технології, ризикує втратити частину аудиторії, яка орієнтується на «розумні» сервіси; - технічні / фінансові обмеження: впровадження нових систем потребує капіталовкладень, часу, навчання персоналу; - збої у постачанні технологій або інтернет-зв'язку, які можуть призвести до погіршення безконтактних сервісів; - пандемії / кризи / обмеження щодо соціальних контактів, що можуть як збільшити попит на безконтактність, але й привести до змін у вимогах безпеки; - культурний / психологічний бар'єр: деякі гості можуть бути не готові до повністю безконтактного сервісу, цінують людський контакт; - безпекові загрози: кібербезпека, захист даних клієнтів, ризик зловживань, якщо сервіс безконтактний, особливо для онлайн-оплат та цифрових ключів

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу (табл. 2.9), можна зазначити, що готельний комплекс «РУСЬ» має вагомі внутрішні переваги, зокрема вигідне розташування, широкий номерний фонд, розвинену інфраструктуру для бізнес-заходів, конкурентні ціни та позитивну репутацію, підтверджену міжнародним екологічним сертифікатом. Водночас слабкі сторони пов'язані з частковим упровадженням цифрових сервісів та відставанням від міжнародних конкурентів за рівнем технологічності, що створює ризик втрати певної частини сучасної аудиторії.

Можливості для розвитку зосереджуються навколо впровадження нових рішень безконтактного сервісу, автоматизації платежів, цифровізації харчування та конференц-сервісів, що дозволить готелю підвищити свою інноваційну привабливість. Водночас наявні загрози – посилення конкуренції з боку міжнародних брендів, технічні та фінансові бар'єри, ризики кібербезпеки та зміни у споживчих очікуваннях – вимагають від закладу швидкої адаптації та стратегічного управління розвитком цифрових сервісів. Таким чином, своєчасна цифрова трансформація може стати ключовим фактором посилення конкурентоспроможності готелю «РУСЬ» на ринку.

Висновок до розділу 2

Проведене дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» за 2020-2024 рр. дозволило комплексно оцінити стан підприємства та визначити ключові проблеми його функціонування:

1. Аналіз структури активів показав тенденцію до скорочення їхньої загальної вартості, а також зменшення частки оборотних активів при зростанні питомої ваги необоротних, що знижує мобільність ресурсів та ліквідність підприємства. Дослідження структури пасивів виявило різке зниження власного капіталу і критичне зростання залежності від короткострокових зобов'язань, що свідчить про погіршення фінансової незалежності та підвищення ризиків неплатоспроможності.

2. Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності засвідчив нестабільність: у 2020-2022 рр. готель не мав достатніх ресурсів для покриття поточних зобов'язань, тоді як у 2023-2024 рр. спостерігалось певне покращення поточної ліквідності, проте швидка та абсолютна ліквідність залишилися на критично низькому рівні.

3. Аналіз рентабельності підтвердив збитковий характер діяльності протягом усього періоду: усі ключові показники мали від'ємні значення, що свідчить про неефективне використання ресурсів та проблеми з формуванням прибутку. Незважаючи на це, у 2023-2024 рр. простежується тенденція до зменшення рівня збитковості, що може вказувати на поступову стабілізацію фінансових результатів.

4. SWOT-аналіз дав змогу окреслити сильні сторони готелю – вигідне місце розташування, розвинену матеріально-технічну базу, можливість обслуговування різних сегментів клієнтів. Водночас серед слабких сторін виокремлюється низький рівень цифровізації, обмежене використання сучасних технологій безпеки й сервісу, а також фінансова нестабільність. Серед перспективних можливостей розвитку визначено впровадження технологій безконтактного сервісу, автоматизацію ключових бізнес-процесів, розширення спектра онлайн-послуг для гостей. Це дозволить не лише знизити витрати та оптимізувати управлінські процеси, а й підвищити рівень клієнтського сервісу та конкурентоспроможність готелю на ринку.

Отже, результати аналізу свідчать, що подальший розвиток ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» має бути пов'язаний з інноваційною модернізацією сервісної діяльності та активним упровадженням цифрових рішень.

РОЗДІЛ 3 (ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ)

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗКОНТАКТНОГО СЕРВІСУ В ЗАКЛАДІ ГОСТИННОСТІ

3.1. Розробка моделі впровадження безконтактних технологій як стандарту сервісу

Міжнародний досвід провідних готельних мереж доводить, що впровадження технологій безконтактного сервісу – онлайн-бронювання, мобільних додатків, електронних ключів, цифрових платежів та чат-ботів – сприяє зменшенню витрат на персонал, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню лояльності клієнтів. Для українських закладів гостинності, особливо у післявоєнний період відновлення, такі інновації стають стандартом ринку й важливим чинником підвищення стійкості бізнесу. Це обґрунтовує доцільність розроблення моделі впровадження безконтактних технологій як стандарту сервісу, що є необхідним кроком для забезпечення фінансової стабілізації, зміцнення конкурентних позицій готелю та створення передумов для його сталого розвитку.

Під поняттям моделі впровадження безконтактних технологій у закладі гостинності розуміємо такий підхід, що описує послідовність дій, принципи, інструменти та механізми інтеграції цифрових рішень у сервісні процеси закладу. Вона повинна відображати логіку переходу від традиційного формату обслуговування до сучасного інноваційного стандарту, орієнтованого на зручність і безпеку гостей, оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Для того аби модель була дійсно корисна з практичної точки зору, вона має ґрунтуватися на низці принципів, зокрема:

- принцип орієнтації на клієнта – у центрі моделі має бути гість, його комфорт і безпека. Безконтактний сервіс повинен забезпечувати зручність

взаємодії з готелем на всіх етапах перебування – від бронювання номера до виїзду;

- принцип інтегрованості – технології безконтактного сервісу мають органічно поєднуватися з уже існуючими бізнес-процесами закладу. Це дозволить уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управління;

- принцип безпеки – оскільки впровадження цифрових рішень передбачає роботу з персональними даними клієнтів та фінансовими транзакціями, то важливо гарантувати високий рівень інформаційної та кібербезпеки;

- принцип економічної доцільності – використання інновацій має бути виправданим з точки зору витрат і прибутків. Модель повинна передбачати поетапність інвестування та швидкий економічний ефект від реалізації;

- принцип гнучкості та адаптивності – у сучасних умовах ринок гостинності динамічно змінюється, тому модель повинна дозволяти швидке оновлення та масштабування безконтактних сервісів відповідно до нових вимог і технологічних трендів.

Впровадження безконтактних технологій у сфері гостинності є багатоступеневим процесом, саме тому успішна цифрова трансформація можлива лише за умови поетапного впровадження, що охоплює як технічні, так і організаційні аспекти. На рис. 3.1 відображено основні етапи впровадження безконтактних технологій у закладах гостинності.

Перший етап передбачає комплексну оцінку наявного стану цифрової інфраструктури закладу. Це включає аналіз внутрішніх бізнес-процесів, рівня автоматизації операцій, наявних технологічних рішень та цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Важливо також дослідити потреби цільової аудиторії та очікування гостей щодо зручності та швидкості обслуговування. Результати цього аналізу дають змогу визначити сильні та слабкі сторони цифровізації закладу, а також сформулювати стратегічне бачення розвитку.

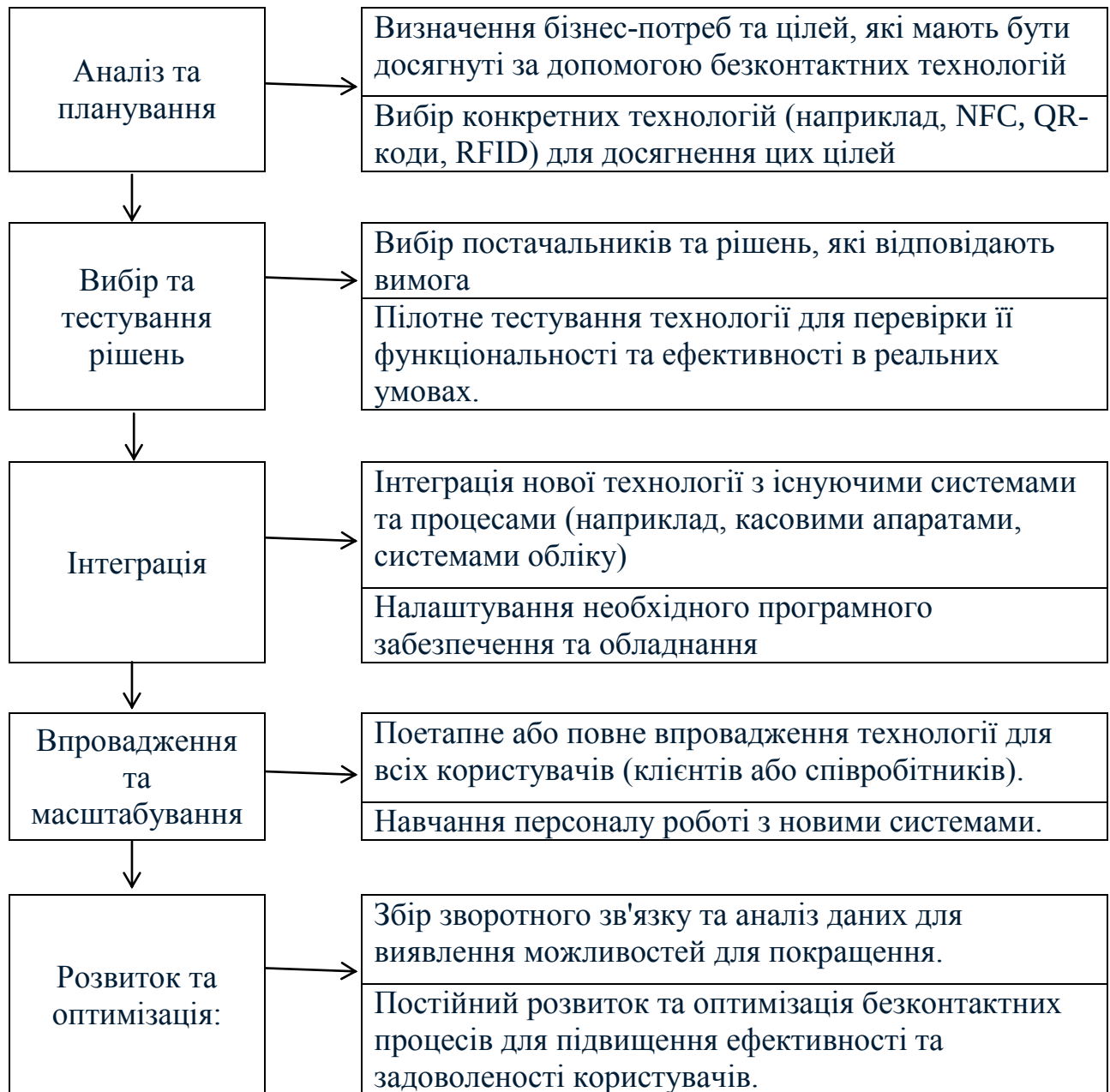


Рис. 3.1. Основні етапи впровадження безконтактних технологій

На основі діагностики відбувається формування переліку технологічних рішень, які відповідають специфіці закладу та очікуванням клієнтів. До найпоширеніших безконтактних технологій у сфері гостинності належать: системи онлайн-бронювання, мобільний ключ, електронні платежі, чат-боти, інше.

Вибір конкретних технологій залежить від бюджету, масштабів закладу та рівня очікуваного ефекту.

Наступний етап передбачає інтеграцію нових технологій у вже існуючу IT-інфраструктуру. Це може включати налаштування програмного забезпечення, синхронізацію з базами даних, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. Паралельно з технічною інтеграцією відбувається навчання персоналу – ознайомлення з новими інструментами, змінами в обслуговуванні та новими алгоритмами роботи. Важливою складовою є формування цифрової культури серед працівників.

Перед повномасштабним впровадженням доцільно провести тестування нових рішень у форматі пілотного проєкту. Це дозволяє виявити потенційні технічні несправності, оцінити зручність використання систем з боку клієнтів та персоналу, а також зібрати зворотний зв'язок. За результатами пілотного запуску вносяться корективи в налаштування, інтерфейси та процеси взаємодії.

Після успішного тестування технології масштабуються на весь заклад або мережу закладів. На цьому етапі особливо важливим є моніторинг ефективності впроваджених рішень, регулярне оновлення програмного забезпечення та адаптація до змін у споживчих очікуваннях. Безконтактні технології потребують постійного вдосконалення з урахуванням нових інновацій, аналітики поведінки гостей та змін у ринку.

Очевидно, що впровадження безконтактних технологій у закладі гостинності передбачає інтеграцію ряду технологічних рішень або функціональних компонентів, які забезпечують ефективність сервісних процесів, підвищення рівня обслуговування гостей та оптимізацію внутрішніх операцій. У рамках моделі необхідно виокремити три основні функціональні складові і визначити найпопулярніші рішення для кожної:

- 1) служби обслуговування клієнтів;
- 2) адміністративні служби;
- 3) система комунікації з клієнтами.

Служба обслуговування клієнтів включає ті процеси, які є безпосередньо видимими для клієнта та визначають його перше враження про заклад.

Однією з ключових функціональних складових моделі впровадження безконтактних технологій у сфері гостинності є процес реєстрації гостей. Впровадження мобільної або онлайн-реєстрації (check-in/check-out) надає змогу клієнтам самостійно проходити процедуру заселення та виселення без потреби у фізичній присутності на рецепції. Такий підхід значно скорочує час очікування, підвищує рівень зручності для гостей та мінімізує особистий контакт з персоналом, що є особливо актуальним в умовах підвищених вимог до санітарно-гігієнічної безпеки.

Ще одним важливим компонентом є мобільний доступ до номерів. Завдяки впровадженню систем цифрових ключів, які синхронізуються зі смартфонами гостей, зникає необхідність у фізичних ключах або картках. Відкривання дверей за допомогою мобільного пристрою не лише полегшує процес користування номером, а й підвищує рівень безпеки та контролю над доступом.

Також важливу роль у формуванні безконтактного сервісу відіграють безконтактні платежі. Можливість здійснювати оплату за допомогою мобільних додатків, NFC-технологій (наприклад, Apple Pay, Google Pay), QR-кодів або спеціалізованих онлайн-сервісів зменшує потребу у використанні готівки чи банківських карток. Це не тільки прискорює розрахункові операції, але й забезпечує додатковий рівень безпеки та зручності як для клієнтів, так і для персоналу.

Адміністративні служби охоплюють усі внутрішні процеси, що забезпечують ефективне функціонування закладу гостинності. Ця складова не є безпосередньо видимою для гостей, проте відіграє критично важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи готелю. Інтеграція безконтактних технологій у внутрішній операційний блок дозволяє оптимізувати управлінські рішення, зменшити витрати ресурсів та підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Одним із ключових напрямів цифровізації адмінслужби є автоматизація управління номерним фондом. Сучасні готелі активно використовують системи

керування майном (PMS – Property Management Systems), які забезпечують моніторинг стану номерів у режимі реального часу. Завдяки таким системам можливо оперативно планувати прибирання, визначати потребу у технічному обслуговуванні, управляти бронюванням та завантаженістю номерного фонду, що значно підвищує оперативність та точність внутрішніх процесів.

Ще одним важливим аспектом є автоматизоване складання звітності. Використання цифрових інструментів для складання фінансової, операційної та управлінської звітності дозволяє керівництву швидко отримувати достовірні дані для прийняття рішень. Це не лише зменшує ризик людських помилок, але й сприяє прозорості ведення діяльності та підвищенню рівня контролю.

Крім того, важливою функціональною складовою є CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Такі системи дозволяють збирати, зберігати та аналізувати дані про гостей, їхні вподобання, історію бронювань, відгуки тощо. Це відкриває можливості для персоналізації сервісу, розробки індивідуальних пропозицій та програм лояльності, що в довгостроковій перспективі сприяє зміцненню зв'язку з клієнтами та підвищенню їх задоволеності.

У рамках цифрової трансформації важливе місце посідає комунікація з клієнтами, яка дедалі більше орієнтується на використання безконтактних, інтерактивних і персоналізованих каналів взаємодії. Ефективна цифрова комунікація дозволяє не лише підтримувати постійний контакт з гостем упродовж усього періоду його перебування, а й формувати довготривалі лояльні відносини. Такі рішення сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, спрощенню доступу до послуг та зниженню навантаження на персонал.

Одним із найпоширеніших інструментів є мобільні додатки для гостей. Вони інтегрують усі ключові сервіси закладу в одному інтерфейсі – від бронювання номера та здійснення оплати до замовлення додаткових послуг, таких як замовлення їжі в номер, СПА-процедури чи екскурсійне обслуговування. Такі додатки часто включають особистий кабінет, історію

перебування, бонусні програми, а також можливість залишати відгуки, що робить взаємодію з готелем максимально зручною та персоналізованою.

Ще одним інноваційним каналом взаємодії з гостями є чат-боти, які впроваджуються у популярні месенджери або мобільні додатки готелів. Ці інтелектуальні помічники здатні оперативно відповідати на типові запитання клієнтів, приймати запити на послуги, надавати довідкову інформацію та допомагати з навігацією по сервісах. Доступність 24/7 та швидкість реакції роблять чат-боти ефективним інструментом покращення якості обслуговування та зменшення навантаження на адміністративний персонал.

Крім того, у зоні прямої комунікації з клієнтами активно застосовуються цифрові інформаційні панелі, розміщені у громадських просторах готелю – лобі, холах, ліфтових зонах тощо. Вони виконують навігаційну та інформаційну функції: інформують гостей про події, спеціальні пропозиції, години роботи сервісів, правила перебування або заходи безпеки. У випадку інтерактивного формату такі панелі дозволяють користувачеві самостійно обирати інформацію, що його цікавить, тим самим забезпечуючи двосторонню комунікацію.

Запровадження моделі безконтактного сервісу в закладах гостинності передбачає не лише технологічну модернізацію, а й досягнення низки практичних результатів, які сприятимуть покращенню якості обслуговування, ефективності внутрішніх процесів та конкурентоспроможності закладу.

Одним із ключових очікуваних результатів є підвищення рівня задоволеності гостей. Безконтактні технології забезпечують швидке та зручне обслуговування, персоналізацію сервісів, цілодобову доступність інформації та послуг, що формує позитивний клієнтський досвід. Автономія, яку отримує гість завдяки мобільним додаткам, чат-ботам та цифровим каналам взаємодії, дозволяє уникати зайвого очікування й підвищує загальне враження від перебування в закладі.

Впровадження цифрових рішень також сприяє оптимізації витрат. Автоматизація рутинних процесів, таких як реєстрація, прибирання, обробка запитів або формування звітності, зменшує потребу в надмірному персоналі, а

також мінімізує ризик людських помилок. Крім того, використання електронних каналів комунікації скорочує витрати на друковані матеріали, рекламну продукцію та інші фізичні ресурси.

Ще одним важливим результатом є зменшення ризиків і підвищення безпеки. Безконтактний сервіс дозволяє мінімізувати фізичну взаємодію між персоналом і гостями, що особливо актуально в умовах епідеміологічної нестабільності або потреби у дотриманні гігієнічних стандартів. Крім того, цифрові системи контролю доступу, онлайн-платежі та централізоване управління даними забезпечують вищий рівень захисту персональної інформації та фінансових операцій.

Нарешті, застосування інноваційних безконтактних технологій сприяє формуванню конкурентної переваги закладу. Готелі, що пропонують сучасні, технологічно орієнтовані сервіси, позиціонуються як прогресивні, клієнтоорієнтовані й безпечні. Це дозволяє не лише утримувати постійних клієнтів, а й приваблювати нових – особливо серед молоді, цифрово активної аудиторії, яка очікує високого рівня автоматизації та самостійного доступу до послуг.

3.2. Інноваційні інструменти для підвищення якості обслуговування гостей готельного комплексу «РУСЬ»

Для готелю, який протягом п'яти років (2020-2024 рр.) перебуває у збитковому стані, але демонструє позитивну динаміку зменшення збитків, впровадження безконтактних технологій може стати каталізатором фінансового оздоровлення. Важливо зауважити, що впроваджувати безконтактні технології слід поетапно, починаючи з найбільш рентабельних рішень. Беручи до уваги виявлені сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози готелю «РУСЬ», що представлено у SWOT-аналізі у підрозділі 2.3, пріоритетними інструментами з низькою вартістю і швидкою окупністю можуть бути такі:

1. Мобільне заселення/виїзд (check-in та check-out).

2. Онлайн-оплата при бронюванні.

3. Система електронних ключів на смартфоні.

Ці три рішення добре доповнюють одне одного і створюють цілісний безконтактний досвід, а також забезпечують суттєву економію операційних витрат та оптимізацію роботи персоналу.

3.2.1. Обґрунтування доцільності впровадження системи мобільного заселення

Процес реєстрації гостей при заселенні є одним із ключових моментів формування першого враження про готель, проте традиційний підхід до реєстрації часто супроводжується чергами на рецепції, тривалим заповненням паперових документів та очікуванням, що негативно впливає на загальне сприйняття якості сервісу. Система мобільного заселення дозволяє радикально трансформувати цей процес, перенісши більшість адміністративних операцій у цифровий формат та надавши гостю можливість завершити реєстрацію ще до фізичного прибуття до готелю.

Така система дозволяє радикально трансформувати процес реєстрації гостей, зменшуючи час обслуговування з 10-15 хвилин до 2-3 хвилин. На початковому етапі впровадження доцільно використовувати безкоштовні або низькобюджетні інструменти, такі як Google Forms для створення реєстраційних форм, у поєднанні з автоматизованими email-розсиланнями та месенджерами WhatsApp Business або Telegram для комунікації з гостями. За 24 години до запланованого прибуття гість отримує посилання на форму, де заповнює необхідні дані: персональну інформацію, паспортні дані, бажаний час прибуття та спеціальні запити. Це дає змогу адміністраторам заздалегідь підготувати документи та налаштувати номер відповідно до побажань гостя.

На другому етапі, після успішного тестування базової версії протягом двох-трьох місяців, можна інтегрувати систему з Property Management System готелю, що дозволить автоматизувати генерування рахунків, надати гостям

можливість вибору конкретного номера або поверху, а також запропонувати додаткові послуги, такі як сніданок, пізній виїзд або трансфер. Для цього можна використовувати спеціалізовані платформи, зокрема Lodgiy, Mews або Cloudbeds. На цьому етапі витрати зростають, але залишаються помірними порівняно з очікуваним ефектом. Підключення спеціалізованих платформ управління готелем передбачає щомісячну підписку від 15 до 50 євро залежно від функціоналу та кількості номерів.

Очікуваний економічний ефект від впровадження системи мобільного заселення в готелі «РУСЬ» є багатовекторним та проявляється у декількох ключових напрямках.

По-перше, суттєво скорочується час персоналу реєстрації на обслуговування одного гостя – з типових 15 хв до 2-3 хв, що становить скорочення на 70-80 %. Це дозволяє адміністраторам концентруватися на більш цінних аспектах гостьового сервісу, таких як консультування щодо додаткових послуг, рекомендації туристичних маршрутів та вирішення специфічних запитів гостей. У грошовому еквіваленті, за умови середнього завантаження готелю 30 номерів на добу та вартості робочої години адміністратора 200 грн, економія фонду оплати праці може становити близько 15-20 тис. грн щомісячно, або до 240 тис. грн на рік.

По-друге, система мобільного заселення значно покращує планування роботи служб готелю завдяки заздалегідь отриманій інформації про час прибуття гостей та їхні специфічні потреби. Служба прибирання може оптимально розподілити навантаження, готуючи номери саме до моменту прибуття конкретних гостей, а не «про запас», що знижує пікові навантаження та дозволяє краще використовувати робочий час персоналу. Кухня та ресторан готелю отримують попередню інформацію про кількість гостей на сніданок та їхні дієтичні обмеження, що мінімізує харчові відходи та покращує якість обслуговування. Інформація про планований час від'їзду дозволяє краще координувати графік роботи та уникати ситуацій, коли декілька номерів

звільняються одночасно, створюючи надмірне навантаження на службу прибирання.

По-третє, впровадження мобільного заселення створює можливості для збільшення додаткових доходів. Під час заповнення форми онлайн-реєстрації гість може побачити пропозиції щодо покращення номера за доплату, замовлення трансферу з аеропорту або залізничного вокзалу, бронювання столика в ресторані готелю, замовлення святкового оформлення номера чи інших додаткових послуг. Статистика готельної індустрії свідчить, що конверсія таких пропозицій у цифровому форматі може становити 15-25 %, що при середньому чеку додаткової послуги 300-500 грн генерує додатковий дохід 50-70 тис. грн на рік навіть для готелю середнього розміру.

По-четверте, покращується якість гостьового досвіду, що безпосередньо впливає на онлайн-рейтинги готелю на платформах бронювання та у соціальних мережах. Дослідження показують, що зручність процесу реєстрації є одним із ключових факторів, що впливають на загальну оцінку перебування, особливо серед гостей молодшого віку та бізнес-туристів. Покращення середнього рейтингу навіть на 0,3-0,5 бала може призвести до збільшення кількості бронювань на 10-15 %, оскільки потенційні гості активно порівнюють рейтинги при виборі місця проживання. Для готелю «РУСЬ» це може означати додаткові 2-3 тис. ночівель на рік, що при середній ціні номера 2 тис. грн генерує додатковий дохід 4-6 мільйонів грн.

По-п'яте, система дозволяє збирати структуровану інформацію про гостей та їхні переваги, що створює основу для персоналізованого сервісу та програм лояльності. База даних з інформацією про дати народження гостей, їхні уподобання щодо типу номера, поверху, наявності додаткових подушок чи інших специфічних потреб дозволяє готелю «РУСЬ» вибудовувати довгострокові відносини з гостями та стимулювати повторні візити. Повторні гості є значно більш прибутковими, оскільки витрати на їх залучення мінімальні, а середній чек зазвичай вищий завдяки довірі до закладу та готовності користуватися додатковими послугами.

І нарешті, нематеріальні ефекти включають покращення іміджу готелю як сучасного та технологічно просунутого закладу, що особливо важливо в умовах конкуренції з новими готелями та міжнародними мережами. Готель «РУСЬ» отримує можливість позиціонувати себе як інноваційне підприємство, яке йде в ногу з часом та піклується про комфорт своїх гостей, що може стати конкурентною перевагою при виборі місця проживання корпоративними клієнтами та організаторами заходів. Крім того, зменшення паперового документообігу відповідає сучасним екологічним трендам, що позитивно сприймається свідомими споживачами та може бути використане в маркетингових комунікаціях готелю.

3.2.2. Обґрунтування доцільності впровадження сервісу з онлайн-оплати при бронюванні

Впровадження онлайн-оплати є критично важливим елементом для стабілізації фінансових потоків та мінімізації випадків неявки гостей, які можуть становити до 15% всіх бронювань у готелях без передоплати. Для українського ринку найбільш доступними та надійними платіжними шлюзами є LiqPay від ПриватБанку з комісією 1,8% плюс 1 грн за транзакцію, або Wayforpay з комісією від 1,5%. На початковому етапі можна використовувати просту інтеграцію через платіжні посилання, що не вимагає додаткової розробки – після отримання бронювання адміністратор генерує платіжне посилання та надсилає його гостю через SMS, email або месенджер.

Оптимальною стратегією оплати є запит на обов'язкову передоплату у розмірі 30% від вартості проживання при бронюванні, з можливістю сплати решти 70% за три дні до заселення або безпосередньо при поселенні. Для стимулювання повної передоплати можна запропонувати знижку 5%, що одночасно покращить грошові надходження готелю та створить додаткову цінність для гостя. Політика скасування має бути гнучкою, але захищати інтереси готелю: безкоштовне скасування за сім і більше днів до дати

заселення, повернення 50% коштів за 3-6 днів, та відсутність повернення при скасуванні менш ніж за 3 дні. Така система дозволяє зменшити кількість випадків неявки гостей до 3-5%, що покращує плановану завантаженість та зменшує втрати від незаселених номерів.

На більш просунутому етапі, за наявності бюджету 15-30 тис. грн на одноразову інтеграцію, можна впровадити повноцінний платіжний шлюз на веб-сайті готелю, що дозволить гостям здійснювати оплату безпосередньо під час бронювання без додаткових кроків. Це не лише покращить користувацький досвід, але й збільшить конверсію бронювань, оскільки гість завершує весь процес в один сеанс. Очікуване покращення грошових надходжень може становити 30-40%, що є критично важливим для готелю з обмеженими фінансовими ресурсами, адже дозволяє краще планувати витрати та інвестиції.

Впровадження сервісу онлайн-оплати при бронюванні в готелі «РУСЬ» дає такі вигоди:

- радикальне скорочення випадків неявки гостей – вважається, що впровадження обов'язкової передоплати 30% від вартості проживання зменшує рівень неявок з 15% до 3%;
- автоматична система розрахунків зменшує рівень помилок у транзакціях, скорочує кількість випадків, що потребують виправлення;
- зручність онлайн-оплати покращує перше враження гостей та загальний досвід бронювання, що призводить до збільшення кількості позитивних відгуків та покращення рейтингу, а також збільшення кількості бронювань;
- інтеграція автоматичного нарахування бонусів за передоплату збільшує частку повторних гостей;
- автоматизована система здатна обробляти на 50-70% більше транзакцій у пікові періоди без збільшення штату персоналу;
- повна цифрова історія всіх транзакцій з автоматичною генерацією фіскальних документів скорочує час роботи бухгалтерії;

- система збирає дані про переважні способи оплати, середній час від бронювання до заселення, чутливість до знижок та кореляцію між платіжними методами й імовірністю скасування. Ці дані дозволяють оптимізувати цінову стратегію, персоналізувати пропозиції для різних сегментів гостей;
- використання сертифікованих платіжних шлюзів з високим рівнем захисту даних мінімізує ризики шахрайства та відмови від платежів;
- зручна система онлайн-оплати позиціонує готель «РУСЬ» як сучасний та технологічно просунутий заклад, що особливо привабливо для молодшої аудиторії та корпоративних клієнтів. Це дозволяє конкурувати з готелями вищих категорій та міжнародними мережами;
- інтеграція з міжнародними платіжними системами та можливість приймати оплату в різних валютах автоматично з конвертацією залучає більше іноземних гостей. Це може збільшити частку міжнародних бронювань.

3.2.3. Обґрунтування доцільності впровадження електронних ключів через смартфон

Впровадження електронних ключів, керованих через смартфон, є найбільш технологічно складним, але водночас найбільш вражаючим для гостей елементом безконтактного сервісу.

Загалом існує два основних підходи модернізації існуючої системи замків: дооснащення існуючих замків або повна заміна. У першому випадку можна використовувати системи Salto KS або ASSA ABLOY Visionline, які встановлюються як накладки на наявні замки вартістю 80-120 доларів США за одні двері, без необхідності заміни дверей або масштабних будівельних робіт. Альтернативно, повна заміна замків на смарт-системи типу Yale Linus (130-180 євро) може бути доцільною при плановому оновленні матеріально-технічної бази.

Рекомендований підхід передбачає поетапне впровадження, що мінімізує фінансові ризики та дозволяє відпрацювати процеси перед масштабуванням.

Перша фаза є пілотним проектом на 5-10 найпопулярніших номерах з бюджетом 500-1200 доларів США. На цьому етапі важливо тестувати систему переважно з лояльними гостями або представниками молодого сегменту, які більш відкриті до нових технологій, збирати відгуки та коригувати процеси. Друга фаза передбачає масштабування на 50% номерного фонду, з паралельним навчанням персоналу та створенням резервних процедур на випадок розряджених телефонів гостей або технічних збоїв. Третя фаза завершує повне покриття усіх номерів мобільним доступом, зберігаючи один-два фізичні резервні ключі на кожен номер для аварійних ситуацій.

Впровадження електронних ключів через смартфон у готелях має низку переваг як для гостей, так і для самого готелю.

З боку гостей, насамперед це зручність – смартфон завжди під рукою, і немає потреби носити з собою пластикову картку чи ключ. Гості можуть заселятись і виселятись значно швидше, часто без потреби звертатися до рецепції. Це особливо цінно після тривалої дороги або при ранньому/пізньому заїзді. Безконтактний доступ підвищує рівень гігієни та безпеки, що стало особливо актуальним після пандемії. До того ж, смартфон гублять значно рідше, ніж картку-ключ, що зменшує кількість проблем, пов'язаних із втратою доступу до номеру.

Готелі також отримують низку операційних переваг. Завдяки автоматизації процесу заселення знижується навантаження на персонал рецепції, а відповідно – і витрати на зарплатний фонд. Відсутність потреби в пластикових картках дозволяє зекономити на матеріалах та їх обслуговуванні. Електронні ключі забезпечують вищий рівень безпеки, оскільки їх складніше підробити, і в разі потреби доступ до номера можна миттєво обмежити чи змінити. Також система електронного доступу відкриває можливості для аналітики – наприклад, для вивчення поведінки гостей у готелі або для швидкого реагування у надзвичайних ситуаціях.

Ще одна важлива перевага – покращення клієнтського досвіду. Сучасний гість очікує цифрових рішень, і наявність мобільного ключа справляє

позитивне враження, демонструючи високий рівень сервісу та технологічності готелю.

З екологічної точки зору, використання мобільних ключів також є прогресивним кроком. Воно сприяє зменшенню використання пластику та паперових носіїв, що відповідає принципам сталого розвитку, які дедалі більше цінуються як гостями, так і партнерами у сфері туризму.

3.3. Розрахунок інвестицій у комплексну систему безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ»

Інтеграція запропонованих трьох інструментів безконтактного сервісу в одну комплексну систему автоматизації з можливістю вибору номерів гостями, автоматичного генерування рахунків та інтеграції з системою електронних ключів, потребує відповідного інвестування.

Як зазначено у другому розділі роботи готель має 450 номерів різних категорій, що класифікує його як великий готельний комплекс. При цьому середнє завантаження становить 55% або 247 номерів на добу, що дає 7410 заселень на місяць. Поточний процес реєстрації займає в адміністратора в середньому 15 хв на одного гостя, включаючи заповнення реєстраційних карток, внесення даних до системи, пояснення правил проживання, видачу ключів та відповіді на питання. При вартості робочої години адміністратора 200 грн, щомісячні витрати часу на процес реєстрації становлять 1852,5 год або 370,5 тис. грн фонду оплати праці, що підкреслює критичну важливість автоматизації для готелю такого масштабу.

Комплексна система мобільного заселення з повною автоматизацією для великого готелю складається з декількох інтегрованих компонентів корпоративного рівня. По-перше, це Property Management System – центральна платформа управління готелем, яка координує всі процеси від бронювання до виїзду гостя. Для готелю з 450 номерами необхідні корпоративні рішення типу Opera Cloud від Oracle Hospitality, Mews для великих готелів, Protel PMS або

Amadeus Hospitality, вартість яких становить від 150 до 300 євро на місяць залежно від обраного функціоналу та кількості одночасних користувачів. За поточним курсом 150 євро це приблизно 6,4 тис.грн, а 300 євро – 20,8 тис.грн щомісячно. Для розрахунку візьмемо середнє значення – 225 євро або 9,6 тис.грн на місяць, що є адекватною вартістю для готелю такого масштабу.

По-друге, необхідний модуль онлайн-реєстрації з можливістю вибору номера гостем, який для великого готелю повинен включати інтерактивну тривимірну візуалізацію номерного фонду з можливістю віртуальних турів по номерах різних категорій, детальну інформацію про вигляд з вікон, близькість до ліфтів, рівень шуму та інші важливі характеристики. Створення такої складної системи становить 180 тис. грн одноразово. Додатково необхідна інтеграція з системою управління доходами (Revenue Management System) для динамічного ціноутворення різних категорій номерів, що додає ще 30-40 тис. грн до вартості розробки.

По-третє, система автоматичного генерування рахунків та фінансових документів повинна бути інтегрована не лише з бухгалтерським обліком готелю, але й з системами управління рестораном, SPA-центром, конференц-залами закладу. Для повної відповідності українському податковому законодавству та вимогам до фіскалізації необхідна інтеграція з програмним реєстратором розрахункових операцій або сервісом електронних чеків типу Checkbox з можливістю обробки великих обсягів транзакцій. Вартість підключення та налаштування такої комплексної інтеграції для готелю становить від 40 до 60 тис.грн одноразово, плюс щомісячна абонентська плата за сервіс електронних чеків приблизно 2 тис.грн через великі обсяги транзакцій.

По-четверте, інтеграція з системою електронних замків є найбільш технічно складним та фінансово затратним компонентом через масштаб готелю. Для 450 номерів необхідно встановити відповідну кількість смарт-замків, причому для готелю такого розміру доцільно обирати корпоративні рішення з високою надійністю та централізованим управлінням типу Salto KS або ASSA ABLOY Visionline. Вартість таких систем становить від 8 до 15 тис.грн за замок

при закупівлі великих партій з можливістю отримання корпоративних знижок до 20-30%. Для розрахунку візьмемо середню вартість 9 тис.грн за замок після врахування знижки на великий обсяг, що дає загальну вартість обладнання: $9 \times 450 = 4050$ тис.грн для всього номерного фонду.

Встановлення смарт-замків у великому готелі вимагає залучення спеціалізованої компанії з досвідом роботи на масштабних проєктах, вартість монтажних робіт становить від 600 до 800 грн на один замок при комплексному підході, що додає ще 350 тис.грн до загальної суми при середній ставці 700 грн за монтаж. Програмне забезпечення для управління системою доступу для готелю такого масштабу надається за щомісячною підпискою від 150 до 300 доларів США на місяць, або приблизно від 6 до 12 тис.грн щомісячно, включаючи технічну підтримку та регулярні оновлення безпеки. Також критично важливою є модернізація WiFi-інфраструктури готелю для забезпечення стабільного покриття у всіх коридорах, на всіх поверхах та у загальних зонах, що вимагає встановлення профільного обладнання типу Cisco Meraki, Ruckus або Ubiquiti загальною вартістю 200-250 тис. грн.

Великий готель вимагає додаткових систем для ефективного управління потоками гостей та персоналу. Необхідна інтеграція з системою управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для збору та аналізу даних про переваги гостей, історію їхніх візитів, витрати на додаткові послуги та персоналізації комунікацій. Вартість налаштування та інтеграції CRM-системи становить 30-45 тис.грн одноразово плюс щомісячна підписка 2-3 тис.грн.

Мобільний застосунок для готелю повинен мати складнішу архітектуру та більше функцій, включаючи інтеграцію з усіма сервісами готелю, можливість замовлення їжі в номер, бронювання столиків у ресторанах, запису на процедури у СПА-салоні, виклику консьєржа тощо. Розробка такого комплексного застосунку для iOS та Android з серверною інфраструктурою коштує від 200 до 300 тис. грн. Альтернативно можна використовувати white-label рішення від провідних постачальників готельних технологій вартістю 50-80 тис.грн за налаштування плюс щомісячна плата 4-6 тис.грн.

Навчання персоналу великого готелю є окремим масштабним завданням, оскільки необхідно навчити не лише адміністраторів рецепції, але й співробітників служби підтримки гостей, технічний персонал, менеджерів, які працюють у нічні зміни, та керівництво різних служб. Для готелю «РУСЬ» кількість персоналу, який потребує навчання, може становити 50-70 осіб. Організація комплексного навчання з проведенням воркшопів, створенням навчальних матеріалів, відеоінструкцій та практичних тренінгів коштує 60-80 тис. грн одноразово.

У таблиці 3.1 наведено дані щодо суми інвестицій для встановлення базової інфраструктури комплексної системи безконтактного сервісу.

Таблиця 3.1

Інвестиційні вкладення для встановлення базової інфраструктури комплексної системи безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Підключення та налаштування корпоративної Property Management System	100,0
Розробка та налаштування модуля вибору номерів	220,0
Інтеграція системи білінгу (автоматизованих розрахунків) з фіскальними сервісами	50,0
Закупівля смарт-замків	4050,0
Встановлення смарт-замків	315,0
Модернізація WiFi-інфраструктури	225,0
Налаштування CRM-системи	40,0
Розробка або налаштування мобільного застосунку	80,0
Комплексне навчання персоналу вартістю	70,0
Створення детальних інструкційних матеріалів	15,0
<i>Всього одноразових інвестицій</i>	<i>5165,0</i>

Встановлення базової інфраструктури вимагає суттєвих одноразових інвестицій, які формують капітальну складову проєкту. Загальна сума одноразових інвестицій для впровадження системи комплексної автоматизації в готелі «РУСЬ» становить 5 165 тис. грн. Ця сума є значною, але цілком реалістичною для великого готелю, який демонструє тенденцію до покращення фінансових показників та має можливість залучити інвестиційні кошти або

скористатися лізинговими програмами для закупівлі обладнання. Важливо зазначити, що найбільш затратна компонента – смарт-замки – може бути впроваджена поетапно, починаючи з найбільш популярних категорій номерів або окремих поверхів, що дозволить розподілити інвестиції в часі.

Постійні операційні витрати на підтримку функціонування повністю автоматизованої системи у готелі є суттєвими, але пропорційними масштабу операцій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Операційні витрати для впровадження комплексної системи безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ»

Стаття витрат	Сума, тис. грн / місяць
Підписка на корпоративну Property Management System	9,6
Програмне забезпечення для управління електронними замками	9,0
Сервіс електронних чеків та фіскалізації	2,0
Підписка на CRM-систему	2,5
Хостинг та підтримка мобільного застосунку	5,0
Технічна підтримка та обслуговування системи	8-10
Обслуговування WiFi-інфраструктури	2,0
<i>Разом операційні витрати</i>	<i>38,1-40,1</i>

Стаття витрат з технічної підтримки та обслуговування системи, включаючи оновлення програмного забезпечення, вирішення технічних проблем, консультації та моніторинг працездатності всіх компонентів, оцінюється у 8-10 тис. грн щомісячно залежно від обсягу роботи.

Додатково необхідно закладати резерв на заміну батарей у смарт-замках, які зазвичай потребують заміни раз на 8-12 місяців залежно від інтенсивності використання, що при вартості комплекту батарей 100 грн. на замок та 450 замках дає 45 тис. грн на рік або 3,75 тис. грн. щомісячно.

Загальні щомісячні операційні витрати становлять від 41,85 до 43,85 тис.грн, або приблизно 515 тис. грн на рік. Хоча ця сума є значною в абсолютному вимірі, у перерахунку на один номер вона становить лише 95 грн.

на місяць, що є цілком прийнятною величиною порівняно з очікуваними вигодами від автоматизації.

Прямі фінансові вигоди від впровадження повністю автоматизованої системи у великому готелі проявляються у декількох напрямках з можливістю точної кількісної оцінки та значними абсолютними величинами завдяки масштабу операцій:

1) скорочення часу адміністраторів на процес реєстрації з 15 хв до 3 хв на одного гостя дає економію 20 хв або 80% часу. При 7 410 заселеннях на місяць це становить економію 88 920 хв або 1 482 год. щомісячно. При вартості години адміністратора 200 грн, щомісячна економія фонду оплати праці становить 296,4 тис. грн, або 3556,8 тис. грн на рік;

2) можливість вибору номера гостем з доплатою за кращі варіанти розташування у великому готелі створює особливо значний додатковий дохід через велику різноманітність номерів та широкий діапазон переваг гостей. Якщо 25% гостей обирають номери з покращеними характеристиками з доплатою у середньому 300 грн, то це генерує додатковий дохід: 1 852 гості на місяць $\times$ 300 грн = 555,6 тис. грн щомісячно або 6667,2 тис. грн на рік;

3) електронні замки дозволяють економити на виготовленні та заміні фізичних ключ-карт, які коштують приблизно 15 грн за штуку та потребують заміни при втраті або пошкодженні у 12-15% випадків у великих готелях через більшу анонімність та менший контроль. При 7410 заселеннях на місяць та 15% випадків заміни ключів, економія становить: 1,11 тис. ключів $\times$ 15 грн = 16,665 тис. грн щомісячно або 200 тис. грн на рік. Крім того, електронні замки підвищують безпеку, що особливо важливо для великого готелю з численним персоналом та потенційно вищими ризиками, та дозволяють детально відслідковувати всі випадки доступу до номерів;

4) покращення онлайн-рейтингу готелю «РУСЬ» внаслідок впровадження зручної системи мобільного поселення на 0,3 бала може збільшити кількість бронювань на 8-10 % згідно з дослідженнями кореляції між рейтингом та попитом для великих готелів. При поточних 7410 заселеннях на місяць

збільшення на 9% дає додатково 666 заселень щомісячно. При середній виручці на номер 2,2 тис. грн та маржинальності 35% для великого готелю, додатковий прибуток становить 513,51 тис. грн щомісячно або 6162,12 тис. грн на рік;

5) система збору даних про переваги гостей у великому готелі дозволяє впроваджувати складні персоналізовані пропозиції та багаторівневі програми лояльності, що збільшує частку повторних візитів з поточних 15% до 25% протягом року завдяки кращому сервісу та індивідуальному підходу. Повторні гості витрачають у середньому на 30-40% більше завдяки довірі до закладу та готовності користуватися додатковими послугами великого готелю, включаючи ресторани, SPA, конференц-зали та інші сервіси. При збільшенні частки повторних гостей на 10% або 741 додатковий повторний візит на місяць та додатковій виручці 800 гривень на гостя, це дає 592,8 тис. грн щомісячно або 7 113,6 грн. на рік;

6) автоматизація у великому готелі дозволяє оптимізувати роботу персоналу не лише на рецепції, але й у суміжних службах. Служба прибирання отримує точну інформацію про фактичний час заїзду та виїзду гостей, що дозволяє оптимально планувати роботу та уникати простоїв або перевантажень. Економія від кращого планування роботи служби прибирання для 450 номерів може становити 15-20 тис. грн щомісячно або 230 тис. грн на рік.

Зведений фінансовий розрахунок щорічних вигод від впровадження системи комплексної автоматизації у готельному комплексі «РУСЬ» наведено у табл. 3.3.

Сукупні щорічні вигоди від впровадження системи комплексної
автоматизації у готельному комплексі «РУСЬ»

Стаття витрат	Сума, тис. грн / рік
Економія фонду оплати праці рецепції	3 556,80
Додатковий дохід від вибору номерів	6 667,20
Економія на виготовленні ключ-карт	200,00
Додатковий прибуток від збільшення кількості бронювань	6 162,12
Додатковий дохід від повторних гостей	7 113,60
Економія від оптимізації роботи служби прибирання	230,00
<i>Разом</i>	<i>23 929,72</i>

Загальна сума щорічних вигод становить 23 929,72 тис. грн. При одноразових інвестиціях 5 165,00 тис. грн та щорічних операційних витратах 515,00 тис. грн, чистий економічний ефект у перший рік становить 18 249,72 тис. грн.

Термін окупності проєкту становить:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{Одноразові інвестиції}}{\text{Щомісячні вигоди} - \text{Щомісячні операційні витрати}}$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{5165,0}{\left(\frac{23929,72}{12}\right) - \left(\frac{41,85 + 43,85}{2}\right)} = \frac{5165,0}{1994,14 - 42,85} = \frac{5165,0}{1951,29} = 2,65$$

Таким чином термін окупності становить 2,65 місяця, або приблизно два з половиною місяці, що є виключно коротким періодом для проєкту такого масштабу.

Починаючи з другого року експлуатації, коли одноразові інвестиції вже здійснені, щорічний чистий прибуток від системи становить: 23 929,72 – 515,0 = 23 414,72 тис. грн щорічно.

Це становить суттєве покращення фінансових результатів готелю «РУСЬ» та може стати вирішальним фактором у досягненні беззбиткової діяльності та подальшому зростанні рентабельності підприємства.

Враховуючи значний обсяг необхідних інвестицій у 5165 тис.грн, готель «РУСЬ» може розглянути стратегію поетапного впровадження системи автоматизації для розподілу фінансового навантаження у часі. Така стратегія має декілька важливих переваг для готелю зі складною фінансовою історією. По-перше, вона дозволяє розподілити інвестиції протягом дванадцяти місяців, зменшуючи одноразове фінансове навантаження та даючи можливість частково фінансувати наступні етапи з економії, отриманої на попередніх етапах. По-друге, поетапне впровадження мінімізує ризики технічних проблем та організаційних складнощів, оскільки готель отримує можливість навчитися на досвіді роботи з першою партією обладнання та відкоригувати процеси перед масштабуванням. По-третє, персонал має більше часу для адаптації до нових технологій, що зменшує опір змінам та підвищує якість обслуговування гостей у перехідний період.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Основні види професійних ризиків у готельній сфері

Готельна сфера характеризується широким спектром професійних ризиків, які можуть негативно впливати на здоров'я та безпеку працівників. Для досліджуваного готельного комплексу «РУСЬ» з численним персоналом різних служб, ідентифікація, оцінка та управління професійними ризиками є критично важливим завданням для забезпечення безпечних умов праці та дотримання вимог законодавства з охорони праці:

1. Ергономічні ризики та захворювання опорно-рухового апарату. Персонал готелю, особливо співробітники служби прибирання, піддається значним ергономічним ризикам через монотонні повторювані рухи, тривале перебування у незручних позах, підйом та перенесення важких предметів.

Для мінімізації ергономічних ризиків керівництво готелю має забезпечити персонал ергономічним обладнанням та інвентарем. Обов'язковим є проведення інструктажів з правильної техніки підйому та перенесення вантажів, організація перерв для фізичної розминки, впровадження системи ротації завдань для зменшення монотонності праці.

2. Хімічні ризики від контакту з миючими та дезінфікуючими засобами. Персонал служби прибирання щоденно працює з широким асортиментом хімічних засобів для чищення сантехніки, дезінфекції поверхонь, миття підлог, вікон, меблів, видалення плям з текстилю. Багато з цих засобів містять агресивні хімічні речовини, такі як хлор, аміак, кислоти, луги, розчинники, які при контакті з шкірою можуть викликати подразнення, алергічні реакції, хімічні опіки, а при вдиханні парів – ураження дихальних шляхів, головний біль, запаморочення, нудоту. Тривалий контакт з хімічними засобами без належного захисту може призвести до розвитку професійних дерматитів, екзем, бронхіальної астми, хронічних захворювань дихальної системи.

Працівники пральні готелю піддаються впливу концентрованих миючих засобів, відбілювачів, плямовивідників, кондиціонерів для білизни, які використовуються у великих кількостях для прання постільної білизни, рушників, скатертин. Співробітники кухні використовують засоби для миття посуду, дезінфектори для обробки робочих поверхонь, хімікати для чищення промислових плит, духовок, витяжок від жиру. Технічний персонал працює з засобами для обслуговування систем кондиціонування, опалення, каналізації.

Для захисту працівників від хімічних ризиків необхідно забезпечити персонал засобами індивідуального захисту. Всі хімічні засоби мають зберігатися у спеціально обладнаних приміщеннях з належною вентиляцією, у оригінальній упаковці з чіткими етикетками, паспортами безпеки та інструкціями з використання. Працівники повинні пройти навчання з безпечного поводження з хімічними речовинами, знати порядок дій у разі потрапляння хімікату на шкіру, в очі або дихальні шляхи, володіти навичками надання першої допомоги при хімічних опіках.

3. Біологічні ризики та інфекційні захворювання. Співробітники готелю щоденно контактують з великою кількістю людей з різних регіонів та країн, що створює ризик зараження інфекційними захворюваннями, включаючи респіраторні інфекції, грип, COVID-19, кишкові інфекції, туберкульоз, шкірні захворювання. Персонал служби прибирання має контакт з використаною постільною білизною, рушниками, сміттям з номерів, сантехнікою, що може містити біологічні забруднення. Працівники ресторану та кухні працюють з харчовими продуктами, які при неправильному зберіганні або обробці можуть стати джерелом харчових отруєнь або інфекцій.

Для мінімізації біологічних ризиків керівництво готелю «РУСЬ» має впровадити жорсткі протоколи гігієни та дезінфекції. Персонал має бути забезпечений засобами індивідуального захисту відповідно до рівня ризику. Встановлюється чітка процедура дій при виявленні хворого гостя або співробітника, включаючи ізоляцію, дезінфекцію приміщень, інформування відповідних медичних служб.

4. Травматичні ризики: падіння, порізи, опіки. Готельна сфера характеризується високою ймовірністю травматизму через різноманітність виконуваних робіт та наявність численних факторів ризику. Падіння на слизькій підлозі є найпоширенішою причиною травм у готелях, особливо у ванних кімнатах, на кухні, у приміщеннях пральні, де підлога може бути мокрою від води, жиру, миючих засобів. Співробітники, які працюють на висоті при митті вікон, заміні освітлення, обслуговуванні систем кондиціонування, ризикують впасти з драбин або риштувань при відсутності належного страхування. Спотикання об інвентар, кабелі, коробки у складських приміщеннях або коридорах також є частою причиною забиттів, розтягнень, переломів.

Персонал кухні піддається ризику порізів від ножів, овочерізок, м'ясорубок, подрібнювачів, блендерів, терток та іншого гострого обладнання при недотриманні правил техніки безпеки або поспіху під час пікового навантаження. Опіки є другою найпоширенішою травмою на кухні, які працівники отримують від контакту з гарячими поверхнями плит, духовок, фритюрниць, парою від киплячої води або розігрітою олією при приготуванні страв, гарячим посудом або обладнанням. Співробітники ресторану можуть отримати опіки при перенесенні гарячих страв або напоїв, розбити скляний посуд та порізатися осколками.

Електричні травми можливі при недотриманні правил електробезпеки, роботі з несправним обладнанням, контакті з оголеними проводами.

Для профілактики травматизму необхідно забезпечити безпечний стан всіх робочих місць та приміщень: протиковзаюче покриття підлоги у мокрих зонах, достатнє освітлення всіх робочих зон та коридорів, справні драбини та риштування з належним страхуванням, вільні від сторонніх предметів проходи та евакуаційні шляхи. Персонал має бути забезпечений спецодягом та засобами захисту. Обов'язковим є проведення інструктажів з техніки безпеки для всіх нових співробітників та регулярних нагадувань для досвідченого персоналу, а

також забезпечення доступності аптечок першої допомоги у всіх робочих зонах.

5. Психосоціальні ризики. Робота в готельній сфері пов'язана з високим рівнем стресу через необхідність постійної взаємодії з гостями, які можуть бути незадоволені, агресивні або мати нереалістичні очікування щодо сервісу. Емоційне вигорання є типовим професійним ризиком для персоналу готелю, який проявляється у вигляді хронічної втоми, втрати мотивації, зниження якості роботи, дратівливості, депресії.

Ненормований робочий час, робота у вихідні та святкові дні, змінний графік роботи порушують баланс між роботою та особистим життям співробітників, що негативно впливає на їхнє фізичне та психічне здоров'я, сімейні відносини, соціальну активність.

Конфлікти між співробітниками, між персоналом та керівництвом, булінг на робочому місці створюють токсичну атмосферу, яка негативно впливає на продуктивність праці та психічне здоров'я працівників. Низька заробітна плата, відсутність можливостей кар'єрного зростання, незахищеність трудових прав, відсутність визнання та оцінки якісної роботи з боку керівництва також є факторами психосоціального ризику, які призводять до плинності кадрів та зниження якості сервісу.

Для управління психосоціальними ризиками керівництво готелю має впровадити програми підтримки психічного здоров'я співробітників: проведення тренінгів з управління стресом, техніками релаксації, комунікативними навичками для роботи зі складними гостями, забезпечення доступу до конфіденційних консультацій психолога. Важливо створити здорову організаційну культуру, що базується на повазі, справедливості, відкритій комунікації між керівництвом та персоналом, визнанні та винагороді за якісну роботу.

Загалом ефективне управління професійними ризиками у великому готельному комплексі вимагає системного підходу, який включає ідентифікацію всіх можливих ризиків для різних категорій персоналу, оцінку

рівня ризику та пріоритезацію заходів з їх мінімізації, впровадження технічних, організаційних та освітніх заходів для зниження ризиків, регулярний моніторинг ефективності впроваджених заходів та їх коригування при необхідності.

4.2. Організація надання допомоги населенню, що постраждало внаслідок надзвичайних ситуацій у закладах індустрії гостинності

Готельно-ресторанні заклади відіграють критично важливу роль у системі цивільного захисту та надання допомоги населенню під час надзвичайних ситуацій природного, техногенного або воєнного характеру. Великі готельні комплекси, такі як ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ», мають значний потенціал для тимчасового розміщення постраждалих, організації харчування та надання базових послуг людям, які опинилися в кризових обставинах.

Діяльність готелів у режимі надзвичайних ситуацій регламентується Кодексом цивільного захисту України, Законом України «Про правовий режим надзвичайного стану», постановами Кабінету Міністрів України щодо організації евакуації та тимчасового розміщення населення, а також відомчими наказами Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Готельні заклади як об'єкти підвищеної місткості зобов'язані мати плани дій у надзвичайних ситуаціях, визначені маршрути евакуації, необхідні запаси продовольства, медикаментів та засобів індивідуального захисту (Стручок В.С., 2022).

Керівництво готелю повинно розробити та затвердити План організації заходів цивільного захисту, який включає процедури евакуації власних гостей, алгоритми взаємодії з органами місцевої влади та службами надзвичайних ситуацій, порядок прийому та розміщення постраждалих, організацію харчування великої кількості людей в умовах обмежених ресурсів, забезпечення медичної та психологічної допомоги. Відповідно до чинного законодавства, готелі можуть бути мобілізовані державою для розміщення

постраждалих з відповідною компенсацією витрат, або можуть надавати послуги на волонтерських засадах як прояв корпоративної соціальної відповідальності.

У разі виникнення надзвичайної ситуації в готелі «РУСЬ» має бути сформована оперативна група з числа керівництва та ключових співробітників, яка очолюється директором або його заступником з питань безпеки. До складу групи входять представники служби прийому та розміщення, служби харчування, технічної служби, служби безпеки, медичного пункту та зв'язків з громадськістю. Оперативна група координує всі дії персоналу, підтримує зв'язок з органами місцевої влади, Державною службою з надзвичайних ситуацій, правоохоронними органами, медичними закладами та волонтерськими організаціями.

Першочерговим завданням є оцінка наявних ресурсів готелю: кількість вільних номерів та додаткових спальних місць, які можна організувати у конференц-залах, ресторанах або інших приміщеннях, запаси продовольства та питної води, наявність постільної білизни, рушників, засобів гігієни, медикаментів першої необхідності. Для великого готелю при середньому завантаженні 55% у звичайному режимі, у надзвичайній ситуації потенційно можна розмістити від 200 до 300 постраждалих у вільних номерах, плюс ще 100-200 осіб у загальних приміщеннях при використанні розкладних ліжок, матраців та тимчасових спальних місць.

Організація прийому постраждалих вимагає чіткої процедури реєстрації з фіксацією персональних даних, стану здоров'я, наявності супроводжуючих осіб, особливих потреб або медичних обмежень. Служба рецепції готелю трансформується у реєстраційний пункт, де співробітники заповнюють облікові картки на кожну особу або сім'ю, присвоюють номери для проживання з урахуванням складу сімей, стану здоров'я та інших факторів. Особлива увага приділяється вразливим категоріям населення: людям похилого віку, особам з інвалідністю, вагітним жінкам, сім'ям з малими дітьми, які мають пріоритет при розміщенні у найбільш комфортних умовах.

Система мобільного поселення та онлайн-реєстрації, описана у попередніх розділах дипломної роботи, може бути адаптована для швидкої реєстрації великої кількості постраждалих. Замість традиційного заповнення паперових форм кожним гостем, адміністратори можуть використовувати планшети або ноутбуки для внесення даних безпосередньо у цифрову систему, що прискорює процес реєстрації у декілька разів та створює централізовану базу даних всіх розміщених осіб для координації з органами влади та пошуку зниклих осіб. Електронні ключі від номерів у такій ситуації можуть бути замінені на традиційні фізичні ключі або тимчасові коди доступу для спрощення процедури.

Служба харчування готелю стикається з необхідністю організувати триразове харчування для значної кількості людей в умовах можливих обмежень постачання продуктів, електроенергії або води. Ресторан готелю «РУСЬ» та його кухня мають бути готові до переходу на спрощене меню з використанням наявних запасів продовольства, з пріоритетом на поживні, калорійні та легкі у приготуванні страви. Рекомендується формувати стратегічний запас довгострокових продуктів харчування, таких як крупи, макаронні вироби, консерви, цукор, сіль, чай, який дозволить забезпечити харчування протягом щонайменше 7-10 днів до відновлення нормального постачання.

Медичний пункт готелю або виділене приміщення для надання первинної медичної допомоги має бути обладнане необхідними медикаментами, перев'язувальними матеріалами, приладами для вимірювання тиску та температури, засобами для надання невідкладної допомоги. Медичний персонал готелю або запрошені медичні працівники проводять первинний огляд усіх постраждалих для виявлення тих, хто потребує термінової медичної допомоги, та організовують їхню транспортування до медичних закладів. Формується список осіб з хронічними захворюваннями, які потребують регулярного приймання медикаментів, для забезпечення безперервності їхнього лікування.

Психологічна підтримка є не менш важливою складовою допомоги постраждалим, оскільки люди, які пережили надзвичайну ситуацію, часто перебувають у стані шоку, стресу, депресії або тривожності. Готель може організувати простір для психологічних консультацій за участю професійних психологів-волонтерів, створити дитячу кімнату з іграшками та розвиваючими заняттями для зменшення стресу у дітей. Персонал готелю має бути навчений базовим принципам психологічної першої допомоги, включаючи активне слухання, емпатію, підтримку без нав'язливих порад та розпізнавання ознак гострого стресу або суїцидальних намірів для своєчасного залучення професійної допомоги.

Служба безпеки готелю посилює контроль доступу до території та приміщень готелю для запобігання проникненню сторонніх осіб, можливих крадіжок або конфліктних ситуацій між постраждалими. Встановлюється цілодобове чергування співробітників безпеки на ключових постах, посилюється відеоспостереження, організовується патрулювання коридорів та загальних зон. Важливо встановити чіткі правила поведінки для всіх розміщених осіб, включаючи заборону вживання алкоголю, паління у непризначених місцях, створення шуму у нічний час, та забезпечити дотримання цих правил через роз'яснювальну роботу та за необхідності залучення правоохоронних органів.

Організація ефективної комунікації з постраждалими є критично важливою для зменшення тривожності, запобігання поширенню чуток та забезпечення координації дій. У готелі має бути організована інформаційна дошка або екран у вестибюлі, де регулярно оновлюється інформація про розклад харчування, наявні послуги, контактні дані для звернень, новини про ситуацію та плани подальших дій. Співробітники служби зв'язків з громадськістю або призначені представники персоналу проводять регулярні інформаційні зустрічі з постраждалими для відповідей на питання, збору пропозицій та вирішення проблемних ситуацій.

Мобільний застосунок готелю або створена тимчасова група у месенджерах типу Telegram або Viber може використовуватися для оперативного інформування розміщених осіб про важливі події, зміни у розкладі, доступність нових послуг або можливості отримання додаткової допомоги.

Ефективність надання допомоги постраждалим критично залежить від готовності персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Керівництво готелю «РУСЬ» має організовувати регулярні тренінги та навчання для всіх категорій співробітників, включаючи теоретичну частину з вивчення планів дій, нормативних документів, алгоритмів взаємодії з різними службами, та практичну частину з відпрацюванням навичок евакуації, надання першої медичної допомоги, психологічної підтримки, роботи з великою кількістю людей в стресових умовах. Проводяться комплексні навчання з імітацією різних сценаріїв надзвичайних ситуацій для виявлення слабких місць у організації та вдосконалення процедур.

Кожен співробітник повинен чітко знати свою роль та обов'язки у разі виникнення надзвичайної ситуації, володіти актуальними контактами відповідальних осіб та служб, знати місцезнаходження аварійних виходів, засобів пожежогасіння, медичних аптечок, запасів питної води та продовольства. Особлива увага приділяється навчанню співробітників служби прийому та розміщення, оскільки саме вони будуть першими контактувати з постраждалими та формувати їхнє перше враження про організацію допомоги. Персонал має бути навчений принципам недискримінації, поваги до гідності кожної людини незалежно від її соціального статусу, національності, віросповідання або інших характеристик, емпатійного спілкування з людьми, які перебувають у важкому емоційному стані.

Підсумовуючи, можна зазначити, що готельний комплекс «РУСЬ» представляє собою цінний ресурс для системи цивільного захисту та надання допомоги населенню у надзвичайних ситуаціях. Впровадження сучасних технологій безконтактного сервісу, описаних у попередніх розділах

кваліфікаційної роботи магістра, може суттєво підвищити ефективність організації прийому та обслуговування постраждалих через прискорення реєстрації, автоматизацію розподілу номерів, спрощення обліку витрат на харчування та послуги. Інвестиції у створення комплексної системи автоматизації не лише покращують якість повсякденного сервісу для комерційних гостей, але й створюють надійну інфраструктуру для швидкого реагування на кризові ситуації та виконання соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

ВИСНОВКИ

1. У сучасній індустрії гостинності безконтактні технології стали ключовим напрямом цифрової трансформації. Вони поєднують інструменти автоматизації, мобільних комунікацій, електронних платежів та онлайн-взаємодії, формуючи нову модель сервісу, де головними критеріями є швидкість, безпека, комфорт і персоналізація. Виділено чотири основні підходи до його розуміння поняття безконтактного сервісу: технологічний (автоматизація процесів і використання цифрових рішень); управлінський (інструмент стратегічного розвитку та оптимізації витрат); маркетинговий (підвищення клієнтської лояльності та конкурентоспроможності); соціально-етичний (гарантування безпеки, гігієни й цифрової інклюзії).

2. Запропоновано класифікацію технологій безконтактного обслуговування. Зокрема безконтактні технології систематизовано за способом взаємодії (мобільні додатки, QR-коди, смарт-ключі, кіоски самообслуговування); функціональними процесами (заселення, харчування, комунікації, додаткові послуги); типом технологій (мобільні, платіжні, IoT, хмарні); рівнем складності (базові, середні, високотехнологічні рішення); цілями впровадження (безпекові, економічні, маркетингові). Це дозволяє розглядати безконтактний сервіс як комплексну систему управління якістю обслуговування.

3. Визначено п'ять основних підходів до оцінки ефективності сервісних інновацій, а саме: фінансово-економічний, орієнтований на якість обслуговування, комплексний, порівняльний (бенчмаркінговий) та інноваційно-орієнтований. Кожен із них акцентує на різних аспектах ефективності – від прибутковості до клієнтського досвіду й потенціалу подальших інновацій. Доведено, що найбільш результативним визнано комплексний підхід, який поєднує фінансові, організаційні, клієнтські й соціальні показники.

4. Проведене дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «РУСЬ» за 2020-2024 рр. дозволило комплексно оцінити стан підприємства та визначити ключові проблеми його функціонування.

Аналіз структури активів показав тенденцію до скорочення їхньої загальної вартості, а також зменшення частки оборотних активів при зростанні питомої ваги необоротних, що знижує мобільність ресурсів та ліквідність підприємства, виявлено різке зниження власного капіталу і критичне зростання залежності від короткострокових зобов'язань, що свідчить про погіршення фінансової незалежності та підвищення ризиків неплатоспроможності.

5. На основі SWOT-аналізу окреслено сильні сторони готелю – вигідне місце розташування, розвинену матеріально-технічну базу, можливість обслуговування різних сегментів клієнтів. Водночас серед слабких сторін виокремлюється низький рівень цифровізації, обмежене використання сучасних технологій безпеки й сервісу, а також фінансова нестабільність. Серед перспективних можливостей розвитку визначено впровадження технологій безконтактного сервісу, автоматизацію ключових бізнес-процесів, розширення спектра онлайн-послуг для гостей. Це дозволить не лише знизити витрати та оптимізувати управлінські процеси, а й підвищити рівень клієнтського сервісу та конкурентоспроможність готелю на ринку.

6. Запропоновано модель впровадження безконтактних технологій на підприємствах індустрії гостинності, яка включає етапи: аналіз та планування, вибір та тестування рішень, інтеграцію нової технології, впровадження та масштабування і розвиток та оптимізація з відповідними обґрунтуваннями складових кожного етапу.

7. Беручи до уваги виявлені сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози, що представлено у SWOT-аналізі, визначені три пріоритетні інструментами безконтактних технологій з низькою вартістю і швидкою окупністю для реалізації у готелі «РУСЬ» – мобільне заселення/виїзд (check-in та check-out); онлайн-оплата при бронюванні; система електронних ключів на смартфоні.

8. Обґрунтовано доцільність реалізації трьох пріоритетних інструментів безконтактних технологій через реалізацію комплексної системи безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ». Розраховано

інвестиційні вкладення для встановлення базової інфраструктури комплексної системи безконтактного сервісу у сумі 5165 тис. грн., що є цілком реалістичною для готелю, який демонструє тенденцію до покращення фінансових показників та має можливість залучити інвестиційні кошти або скористатися лізинговими програмами для закупівлі обладнання.

9. Розраховано операційні витрати для впровадження комплексної системи безконтактного сервісу у готельному комплексі «РУСЬ», які становлять 38,1-40,1 тис. грн. в місяць. Зведений фінансовий розрахунок щорічних вигод від впровадження системи комплексної автоматизації вказує, що сукупні щорічні вигоди від впровадження системи комплексної автоматизації у готельному комплексі «РУСЬ» становитимуть 23 929,72 тис. грн. Чистий економічний ефект у перший рік становить 18 249,72 тис. грн., термін окупності проєкту становить 2,65 місяця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз господарської діяльності: Г. Даценко, Н. Коцеруба, І. Крупельницька, О. Кудирко, І. Лобачева; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вінниц. торг.-екон. ін-т. Вінниця. 2021. 416 с.
2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: практикум / М. М. Бабич, О. Г. Баланенко, К. С. Бурунсуз, О. В. Погорєлова, С. В. Шевчук. Миколаїв: НУК, 2022. 128 с.
3. Андрушків Б., Бойко О., Кирич Н., Якимук П., Мариняк Б. Особливості удосконалення управління сферою послуг у контексті Індустрії 4.0. *Галицький економічний вісник*. 2024. №6(91). С. 142-149.
4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Ратинський В.В., Шерстюк Р.П. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об'єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів. *Математичні методи та моделі технічних і економічних систем: міжнародна науково-технічна конференція присвячена пам'яті професора Шаблія Олега Миколайовича та 60-ти річчю кафедри теоретичної механіки* (Тернопіль, 22-23 листопада 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151-156. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39356>.
5. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>.
6. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>.
7. Бондар С. Необхідність імплементації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу України за наслідками війни. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-173>.

8. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навч. по сіб. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

9. Даниленко О. В., Зоценко Л. М., Братіцел М. Л. Пріоритети розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі (food tech) в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління, 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 95-101. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/21.pdf.

10. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 66) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>.

11. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 6. С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>.

12. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

13. Корсак Р. Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні в умовах європейської інтеграції. *Development Service Industry Management*, 2025. № 1, С. 227-233. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(31)).

14. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*, (40). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.

15. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>.

16. Малюта Л. Я., Катола М.Р. Сучасні тенденції та інноваційні стратегії розвитку готельного бізнесу. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»* (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.) Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.968-970.

17. Неїленко С., Фогель А., Гуща Є., Олійник О. Сучасні підходи до роботизації сервісних процесів в закладах ресторанного господарства. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. № 5(2). С. 239-249. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270101>.

18. Нодь О.Л., Стегней М.І., Бергхауер О.О. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. *Економічний простір*, 2025. №200. С. 221-226. <https://doi.org/10.30838/EP.200.221-226>.

19. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023. № 1(103). С. 15-21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21).

20. Паляниця В. А., Нагорняк Г. С. Забезпечення ефективного управління у закладах готельно-ресторанного господарства України шляхом застосування сучасних інформаційних систем і технологій. *Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0»*, (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 82-83.

21.. Сивопляс Максим. Економічна стійкість підприємства як передумова для ефективного розвитку. Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» 25-26 квітня 2024 р. Тернопіль: ТНТУ. 2024. С. 191-192.

22. Стойко І.І., Сивопляс М.Л. Результати дослідження конкурентного середовища і якості обслуговування на ринку реалізації піц на винос і доставку у м. Тернополі. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження» 24 квітня 2024 р. Херсон – Кропивницький: ХДАЕУ. 2024. С. 329-334

23. Стойко І.І., Сивопляс М.Л. Нові стандарти в індустрії гостинності: технології безконтактного сервісу. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (Умань, 30 жовтня 2025 року).* Умань: УНУ. 2025. с.

24. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

25. Стручок В. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.

26. Тищук І. В., Терещук О. С. Інноваційні технології у готельно-ресторанному бізнесі: ефективність, персоналізація, автоматизація. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61>.

27. Федішин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 90-101. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fibpih.pdf>.

28. Хаустова К. М. Діджиталізація як базова складова стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів: тези доп. IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Мукачево, 14 квітня 2021 р.) Мукачево: МДУ, 2021. С. 62-64.

29. Черноусова Н. Ю. Основні напрямки впровадження інноваційних технологій в сфері гостинності. URL: <https://infotour.in.ua/chernousova.htm>.

30. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.

31. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. *Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2014. Вип. 34. С. 292-301.

32. [Bhola Chourasia](#) (2024). The impact and future of contactless technology and digital payments in the hospitality industry. *Cahiers Magellanes-NS*, 2024. Vol. 06, Issue 2. P. 2894-2901. DOI: [10.6084/m9.figshare.2631258](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.2631258).

33. Case Study “The Eliot Hotel”. URL: <https://zenya.io/case-studies/contactless-check-in/>.

34. Chakraborty D., Kayal G., Mehta P., Nunkoo R., Rana N. P. (2022). Consumers’ usage of food delivery app: A theory of consumption values. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 601-619. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2024476>.

35. Chang Y., Lee O. K. D., Park J., Ham J. (2023). Guest editorial: The role of digital technologies in new normal: The emergence of contactless digital technologies and services. *Internet Research*, 33(1), 208-218. <https://doi.org/10.1108/INTR-02-2023-946>.

36. Chen S. H., Tzeng S. Y., Tham A., Chu P. X. (2021). Hospitality services in the post COVID-19 era: Are we ready for high-tech and no touch service delivery in smart hotels? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(8), 905-928. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1916669>.

37. Fahmi Amirulloh Anwar, [Dian Deliana](#), [Suyanto Suyanto](#) (2024). Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*. Vol. 4 No. 2 (2024): July - December 2024. P. 428-437. DOI: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201>

38. Dragović N., Stankov U., Vasiljević Đ. (2018). Contactless technology as a factor of tourism industry development – A review of current practices and future directions. *Economic Themes*, 56(2), 179-202. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2018-0011>.

39. Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer Experience Management in Hospitality: A Literature Synthesis, New Understanding and Research Agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 21-56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>.
40. Key Hospitality Technology Trends to Watch in 2025. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/technology-trends-hospitality-industry>.
41. Law R., Ye H., Chan I. C. C. (2022). A critical review of smart hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 623-641. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-0986>.
42. Park K., Park N., Heo W. (2018). Factors influencing intranet acceptance in restaurant industry: Use of technology acceptance model. *International Business Research*, 11(10), 1-9. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n10p1>.
43. Rahman N. A. A., Hassan A., Ahmad M. F., Singh R. K. S. (2023). Contactless hospitality technology in post-COVID-19 era: Future research clusters. In Hassan A., Rahman N. A. A. (Eds.), *Technology application in aviation, tourism and hospitality: Recent developments and emerging issues* (pp. 179-188). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6619-4_13.
44. Rathjens, B., Gunden, N., Zhang, L., Jain, G., & Law, R. (2023). A Systematic Review of Contactless Technologies Research in Hospitality and Tourism During the COVID-Pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/10963480231191192>.
45. Stoyko, I., Dudkin, P. Dzhyzhora, L. Industry 4.0: State, problems, prospects of HoReCa in Ukraine. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 28, no. 1, (2023) pp. 95-103. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42454/1/23siihiu.pdf>.
46. The Impact of Contactless Technology on Guest Safety and Experience in Hospitality. September, 27, 2024. URL: <https://touchmenuapp.com/blog/the-impact-of-contactless-technology-on-guest-safety-and-experience-in-hospitality/>.
47. Top 10 Hospitality Technology Trends in 2024. June, 26, 2024. URL: <https://www.prismm.com/blog/top-10-hospitality-technology-trends-in-2024>.

ДОДАТКИ