

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: Інформаційні системи управління готельно-ресторанного підприємства та шляхи їх удосконалення
(на прикладі ПРАТ «Готель Україна»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

	<u>Жук Т.Т.</u>	
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Федишин І.Б.</u>	
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Федишин І.Б.</u>	
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Галушак М.П.</u>	
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедрою	<u>Шерстюк Р.П.</u>	
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет _____ Економіки та менеджменту
Кафедра _____ Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь _____ бакалавр
Напрямок підготовки _____ 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність _____ 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ Шерстюк Р.П.

« _____ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Жук Тетяні Тарасівні
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема проекту (роботи) Інформаційні системи управління готельно-ресторанного підприємства та шляхи їх удосконалення
(на прикладі ПРАТ «Готель Україна»)

Керівник проекту (роботи) _____ к.е.н., доцент Федишин Ірина Богданівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від « 04 » _____ 05 _____ 2026 року №4/9-212

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 10.06.2026 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми досліджень. У першому розділі досліджено теоретичні основи використання інформаційних систем управління в готельно-ресторанному бізнесі, розглянуто основні підходи та концепції їх застосування.

У другому розділі подано загальну характеристику ПРАТ «Готель Україна», здійснено аналіз використання інформаційних систем управління на підприємстві та визначено основні проблеми їх функціонування в сучасних умовах.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення інформаційних систем управління підприємством з урахуванням сучасних умов розвитку галузі.

У четвертому розділі висвітлено питання безпеки життєдіяльності та охорони праці на підприємстві. У висновках узагальнено основні результати досліджень.

У роботі наведено рисунки – ілюстративні матеріали, фотографії готелю та візуалізації статичних даних у вигляді рисунків і таблиць.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, охорона праці</i>	<i>Окіпний І.Б.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Федишин І.Б.</i>		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Студент _____
(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Жук Т.Т. Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Інформаційні системи управління готельно-ресторанного підприємства та шляхи їх удосконалення (на прикладі ПРАТ «Готель Україна»)» виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 9 рисунків, 9 таблиць, 35 літературних джерел.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційних систем управління ПРАТ «Готель Україна» шляхом їх інтеграції в єдину цифрову екосистему для підвищення операційної ефективності.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукових джерел, фінансово-економічний аналіз діяльності готелю, порівняльне моделювання бізнес-процесів та оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів.

У кваліфікаційній роботі розкрито роль інформаційних систем управління в готельному бізнесі та проаналізовано поточну IT-інфраструктуру ПРАТ «Готель Україна», що виявив проблеми фрагментарності даних. Запропоновано проект модернізації управління на основі впровадження хмарної PMS-системи, інтегрованої з BAS та каналами онлайн-продажів. Обґрунтовано впровадження алгоритмів динамічного ціноутворення (модель LOS) та розраховано прогнозний економічний ефект від реалізації заходів.

Практична значимість полягає у розробці механізму комплексної цифровізації управління, що дозволяє менеджменту ПРАТ «Готель Україна» автоматизувати фінансову звітність, мінімізувати операційні ризики та підвищити прибутковість підприємства в динамічних ринкових умовах.

Ключові слова: інформаційні системи управління, автоматизація, PMS-система, інтеграція даних, економічна ефективність.

ANNOTATION

Zhuk T.T. Bachelor's thesis on the topic "Information Management Systems in Hotel and Restaurant Enterprises and Ways to Improve Them (Case Study of PJSC 'Hotel Ukraina')" submitted in partial fulfillment of the requirements for the Bachelor's degree in Specialty 241 "Hotel and Restaurant Business." Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

Bachelor's thesis: 63 pages, 9 figures, 9 tables, 35 references.

The study aims to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for enhancing the management information systems of PJSC "Hotel Ukraine" by integrating them into a unified digital ecosystem to improve operational efficiency.

Research methods: theoretical analysis of scientific literature, financial and economic analysis of the hotel's performance, comparative modeling of business processes, and assessment of the economic efficiency of investment projects.

The qualification work examines the role of Management Information Systems (MIS) in the hospitality industry and analyzes the current IT infrastructure of PJSC "Hotel Ukraine," identifying data fragmentation issues. A modernization project is proposed based on the implementation of a cloud-based Property Management System (PMS) integrated with accounting software (BAS) and online sales channels. The implementation of dynamic pricing algorithms (LOS model) is substantiated, and the projected economic effect of the proposed measures is calculated.

The practical significance lies in the development of a mechanism for comprehensive digitalization, which allows the management of PJSC "Hotel Ukraine" to automate financial reporting, minimize operational risks, and increase profitability in a dynamic market environment.

Keywords: management information systems, automation, Property Management System (PMS), data integration, PJSC Hotel Ukraine, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	9
1.1. Сутність, роль та функції інформаційних систем управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	9
1.2. Класифікація та характеристика сучасних інформаційних систем у готельно-ресторанному бізнесі.....	13
1.3. Зарубіжний досвід використання інформаційних систем управління у готельно-ресторанних підприємствах.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ У ПРАТ «ГОТЕЛЬ УКРАЇНА».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика у ПРАТ «Готель Україна».....	21
2.2. Аналіз використання інформаційних систем управління на досліджуваному підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	37
3.1. Стратегічні напрями цифрової трансформації та підвищення прибутковості ПРАТ «Готель Україна».....	37
3.2. Оцінка економічної ефективності та фінансовий механізм реалізації запропонованого проекту.....	43
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	47
4.1. Нормативно-правові основи охорони праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	47
4.2. Аналіз умов праці та факторів безпеки трудової діяльності персоналу.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ефективне управління підприємствами готельно-ресторанного господарства неможливе без використання сучасних інформаційних систем та технологій. Ринок змінюється дуже швидко, гості стали вибагливими, тому швидкість обробки замовлень та якість сервісу вирішують усе. Якщо менеджмент працює за застарілими схемами, заклад втрачає клієнтів і прибуток. Саме тому автоматизація та правильне налаштування інформаційних систем зараз є чи не найголовнішою умовою для успіху в індустрії гостинності.

Інформаційні системи управління забезпечують автоматизацію більшості управлінських процесів, забезпечують оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства, дозволяють оптимізувати контроль за використанням ресурсів та підвищенню якості обслуговування гостей. Водночас у практиці діяльності багатьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації, використанням застарілих програмних продуктів або неефективною інтеграцією інформаційних технологій у систему управління. У зв'язку з цим актуальним є дослідження особливостей використання інформаційних систем управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери та розробка шляхів їх подальшого удосконалення.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інформаційних систем управління готельно-ресторанного підприємства задля підвищення ефективності його функціонування.

Об'єктом дослідження є ПРАТ «Готель Україна».

Предметом дослідження є інформаційні системи та технології управління, що використовуються у діяльності готельно-ресторанних підприємств.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання наступних дослідницьких завдань: розкрити сутність, роль та значення інформаційних систем управління у діяльності підприємств готельно-ресторанного

господарства; проаналізувати міжнародний досвід застосування інформаційних систем управління у сфері готельно-ресторанного господарства; надати характеристику обраного підприємства готельно-ресторанної сфери; розробити пропозиції щодо вдосконалення інформаційних систем управління готельно-ресторанного підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління діяльністю ПРАТ «Готель Україна» шляхом удосконалення інформаційних систем та впровадження сучасних цифрових технологій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, роль та функції інформаційних систем управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у різні сфери господарської діяльності. Цифровізація економічних процесів дозволяє суттєво підвищити ефективність управління на підприємствах, оптимізувати бізнес-процеси та покращити якість обслуговування клієнтів.

Особливо актуальним використання інформаційних систем управління стає саме для підприємств готельно-ресторанної сфери. Їхня діяльність пов'язана з обробкою великих обсягів інформації, постійною координацією роботи персоналу та необхідністю забезпечувати високий рівень сервісу. У таких умовах сучасні інформаційні системи перетворюються з простого інструменту автоматизації на один із ключових факторів конкурентоспроможності [14].

У сучасному конкурентному середовищі готельно-ресторанний бізнес потребує швидкого реагування на зміни попиту, впровадження нових технологій та постійного підвищення ефективності управління. Саме інформаційні системи управління дають таку можливість, забезпечуючи оперативний доступ до даних і допомагаючи керівництву приймати обґрунтовані рішення [9].

Під інформаційною системою управління розуміють комплекс технічних, програмних та організаційних засобів, які забезпечують збір, обробку, зберігання та обмін даними, необхідними для управління підприємством. Ці системи об'єднують різні інформаційні потоки в єдиний простір, що позитивно

впливає на якість менеджменту та дозволяє ефективніше використовувати ресурси підприємства [23].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «інформаційні системи» у науковій літературі

Автор	Поняття
Башлай С., Яремко І. [4]	Інформаційні системи розглядаються як сукупність програмно-технічних засобів, методів та організаційних рішень, що забезпечують збирання, обробку, зберігання та передачу інформації з метою підтримки управління підприємством в умовах цифровізації економіки.
Олійник О.В. [23]	Інформаційна система – це комплекс інформаційно-комунікаційних технологій, який забезпечує автоматизацію управлінських процесів, обробку даних та підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу.
Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. [22]	Інформаційні системи управління – це інтегровані цифрові інструменти, що забезпечують координацію бізнес-процесів підприємства, аналіз інформаційних потоків та підтримку прийняття управлінських рішень.
Ткачук В. О., Шестакова А. В. [30]	Інформаційні системи у ресторанному бізнесі визначаються як цифрові платформи та програмні рішення, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, управління замовленнями та ефективну взаємодію з клієнтами.
Климчук О.В. [15]	Інформаційні системи у контексті цифровізації економіки виступають інструментом управління даними, який дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та адаптуватися до цифрової трансформації.

У готельно-ресторанній галузі інформаційні системи відіграють особливо важливу роль. Вони автоматизують процеси бронювання номерів, прийому замовлень у ресторанах, ведення фінансового обліку, контролю складських запасів та управління персоналом. Завдяки цьому скорочується операційний цикл і загалом підвищується якість управління [22].

Значення таких систем особливо зросло під час кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19. Тоді багато підприємств були змушені швидко перейти на онлайн-замовлення, цифрові канали комунікації з гостями та оптимізацію внутрішніх процесів. Завдяки інформаційним технологіям багатьом закладам вдалося швидше адаптуватися до нових реалій і зберегти стабільність [5].

У науковій літературі наголошується, що інтеграція інформаційних технологій у ресторанному бізнесі сприяє підвищенню ефективності

управління, покращенню організації виробничих процесів та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати процеси прийняття замовлень, обліку товарних запасів, формування фінансової звітності та контролю за діяльністю персоналу [23].

Однією з ключових переваг сучасних інформаційних систем управління є можливість об'єднання різних напрямів діяльності підприємства в єдиний інформаційний простір. У готельно-ресторанному бізнесі це може включати об'єднання систем управління номерним фондом, ресторанним обслуговуванням, фінансовим обліком, маркетинговою діяльністю та управлінням персоналом. Зазначений підхід підвищує ефективність взаємодії між структурними підрозділами підприємства та забезпечує комплексний підхід до управління його діяльністю [22].

Функціонування інформаційних систем управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери передбачає виконання низки важливих функцій.

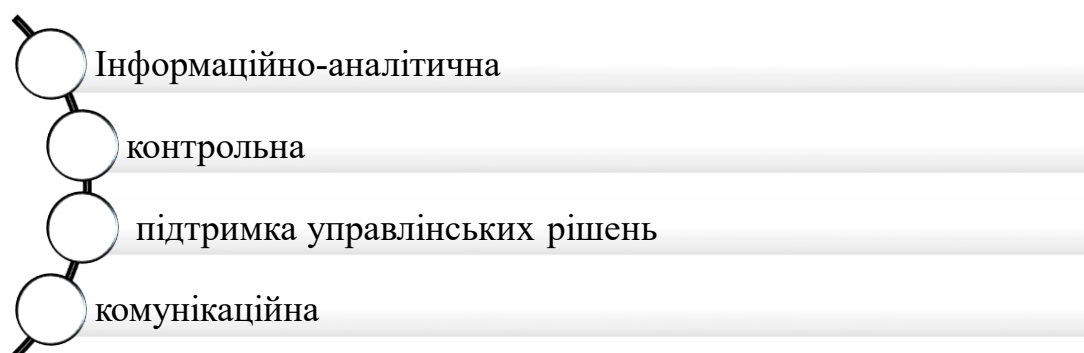


Рис. 1.1. Важливі функції існування інформаційних систем управління на готельно-ресторанних підприємствах

Однією з основних є інформаційно-аналітична функція, яка полягає у зборі, обробці та аналізі даних про діяльність підприємства. Завдяки використанню сучасних програмних рішень керівництво отримує можливість оцінювати результати роботи підприємства, аналізувати показники продажів, визначати популярність окремих послуг та приймати обґрунтовані управлінські рішення [27].

Самостійне значення має контрольна функція інформаційних систем, яка передбачає безперервний моніторинг діяльності підприємства та контроль за

виконанням виробничих і фінансових показників. Використання автоматизованих систем управління дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та оперативно реагувати на можливі проблеми [23].

Інформаційні системи також виконують функцію підтримки управлінських рішень. Завдяки аналізу накопичених даних керівництво підприємства може прогнозувати результати діяльності, визначати перспективні напрями розвитку та оцінювати ефективність управлінських заходів. Зазначений підхід покращує якість стратегічного планування й забезпечує формування довгострокової конкурентної стратегії підприємства [20].

Вагому роль відіграє також комунікаційна функція систем управління, спрямована на забезпечення обміну інформацією між різними підрозділами підприємства, а також між підприємством і його клієнтами. Використання сучасних цифрових каналів комунікації дозволяє швидко передавати інформацію про замовлення, бронювання, акції та інші аспекти функціонування готелю [5].

Помітним трендом у розвитку інформаційної інфраструктури виступає інтеграція мобільних додатків та онлайн-сервісів. Такі інструменти дозволяють оптимізувати взаємодію з гостями, спростити процес оформлення замовлень та підвищити рівень зручності користування послугами підприємства. Крім того, використання мобільних технологій сприяє підвищенню ефективності управління бізнес-процесами та покращенню організації діяльності підприємства [30].

Специфічним напрямом застосування інформаційних технологій є маркетингова діяльність готельно-ресторанних підприємств. Завдяки сучасним цифровим технологіям підприємства можуть аналізувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку послуг [5].

Підсумовуючи все вищесказане, можна з упевненістю сказати, що інформаційні системи управління значно впливають на загальну ефективність

роботи підприємств готельно-ресторанної сфери. Їх використання дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, суттєво покращити якість управлінських рішень і більш раціонально використовувати ресурси підприємства.

В умовах сучасної цифрової економіки впровадження таких систем стало одним із головних факторів, який допомагає готелям і ресторанам не просто виживати, а стабільно розвиватися та утримувати сильні позиції на ринку.

1.2. Класифікація та характеристика сучасних інформаційних систем у готельно-ресторанному бізнесі

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформував індустрію гостинності й спонукав готельно-ресторанні підприємства активно впроваджувати сучасні інформаційні системи. Наразі розвиток економіки чітко спрямований на цифрове середовище управління, де інформаційні технології виступають важливим інструментом оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг [10].

У таких умовах підприємства готельно-ресторанного господарства широко застосовують різноманітні автоматизовані системи, які дозволяють підвищити ефективність управління, покращити організацію виробничих процесів та забезпечити вищий рівень сервісу для клієнтів [34].

Програмні комплекси та цифрові рішення, що використовуються в готельно-ресторанному бізнесі, відрізняються значним різноманіттям і можуть класифікуватися за різними ознаками. Однією з найпоширеніших є класифікація за функціональним призначенням, згідно з якою інформаційні системи поділяються на системи управління ресурсами підприємства, системи автоматизації обліку, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, системи підтримки прийняття управлінських рішень та системи електронної комерції [15].

Провідну роль у структурі інформаційних систем відіграють комплекси автоматизації управління діяльністю підприємства, які забезпечують координацію основних бізнес-процесів.

Таблиця 1.2

Класифікація сучасних інформаційних систем у готельно-ресторанному бізнесі

Ознака класифікації	Вид інформаційної системи	Характеристика
За функціональним призначенням	Системи управління підприємством (ERP)	Забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства, фінансами, персоналом та виробничими процесами.
	Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Дозволяють формувати базу клієнтів, аналізувати їхні потреби та підвищувати рівень лояльності споживачів.
	Системи автоматизації ресторанного обслуговування (POS-системи)	Використовуються для прийому та обробки замовлень, формування рахунків і контролю продажів у закладах харчування.
	Системи управління готелем (PMS)	Призначені для автоматизації процесів бронювання номерів, управління номерним фондом та обліку гостей.
За рівнем управління	Операційні інформаційні системи	Забезпечують автоматизацію щоденних операцій підприємства.
	Аналітичні системи	Використовуються для аналізу діяльності підприємства та підтримки прийняття управлінських рішень.
За технологічною платформою	Хмарні інформаційні системи	Працюють через інтернет та дозволяють отримувати доступ до даних з будь-якого пристрою.
	Локальні інформаційні системи	Функціонують у межах локальної мережі підприємства та використовуються для внутрішнього управління.

Функціонал зазначених систем забезпечує контроль за рухом матеріальних ресурсів, облік фінансових операцій, управління складськими запасами та організацію роботи персоналу. Практичне впровадження автоматизованих комплексів дозволяє підприємствам суттєво підвищити ефективність внутрішніх процесів та забезпечити більш раціональне використання ресурсів [20].

Крім того, велику роль у готелях і ресторанах відіграють платформи автоматизації ресторанного обслуговування. Ці програми допомагають швидко

приймати замовлення від гостей, рахувати виручку та стежити за залишками продуктів чи напоїв на складі. [13].

Окремим напрямом модернізації технологічної інфраструктури виступає автоматизація облікових процесів. Системи автоматизації обліку дозволяють вести фінансовий та управлінський облік, формувати аналітичні звіти та здійснювати контроль за фінансовими результатами діяльності підприємства. Такі програмні рішення забезпечують прозорість фінансових операцій та сприяють підвищенню ефективності управління підприємством [19].

Разом з цим велику роль відіграють системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) (рис.1.2). Основною метою таких систем є формування та підтримка довгострокових відносин із споживачами. Інструменти CRM-технологій дозволяють підприємствам накопичувати інформацію про гостей, аналізувати їхні уподобання, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності аудиторії. [33].

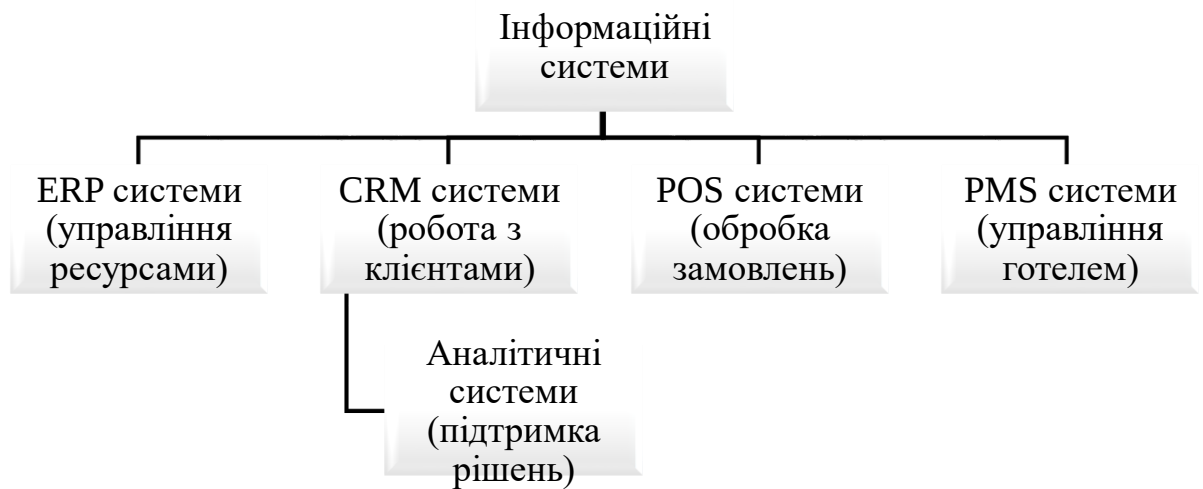


Рис. 1.2. Основні види інформаційних систем у готельно-ресторанному бізнесі

Самостійним складником аналізованої інфраструктури вважається впровадження інструментів підтримки прийняття управлінських рішень. Зазначені програмні комплекси орієнтовані на обробку масивів інформації, формування прогнозів розвитку підприємства та оцінку ефективності управлінських заходів. Використання аналітичних інструментів дозволяє керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані рішення та формувати ефективну стратегію розвитку [10].

Вагомим чинником трансформації індустрії гостинності виступають Інтернет-технології, які забезпечують інтеграцію підприємств у цифрове середовище. Використання онлайн-платформ дозволяє здійснювати бронювання номерів, прийом замовлень через інтернет, організацію доставки страв та проведення маркетингових кампаній у цифровому просторі. Такі технології сприяють розширенню клієнтської бази та підвищенню ефективності взаємодії з споживачами [5].

Невід'ємною складовою поточної модернізації готельно-ресторанного сектору є інтеграція інноваційних технологій, зокрема використання мобільних додатків, електронних меню, систем безконтактної оплати та інтелектуальних систем управління. Застосування таких рішень дозволяє підприємствам підвищити рівень зручності користування послугами та створити нові можливості для розвитку бізнесу [10].

Якщо дивитися наперед, то найкращим рішенням буде перехід до технологій інтелектуальної автоматизації. Тут усе працює на базі штучного інтелекту та спеціальних аналітичних програм, які забирають на себе найскладнішу рутинну роботу менеджерів. Використання інтелектуальних систем дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, зменшити витрати та забезпечити більш високий рівень сервісу [6].

Додатковим чинником впливу на індустрію виступає впровадження актуальних сервісних технологій, які сприяють оновленню бізнес-моделей підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Застосування цифрових інновацій дозволяє створювати нові формати обслуговування клієнтів, підвищувати ефективність комунікації зі споживачами та забезпечувати гнучкість управління підприємством у мінливих ринкових умовах [4].

На основі наведеного огляду можна констатувати, що інформаційні системи в індустрії гостинності відрізняються значним різноманіттям та виконують широкий спектр функцій. Вони забезпечують автоматизацію управлінських процесів, покращують організацію діяльності підприємства, сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів та створюють передумови для розвитку інноваційних форм обслуговування клієнтів.

З огляду на це, інтеграція новітніх програмних рішень виступає необхідним елементом розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність діяльності, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку послуг.

1.3. Зарубіжний досвід використання інформаційних систем управління у готельно-ресторанних підприємствах

Глобалізація та швидкий розвиток ринку змушують індустрію гостинності активно впроваджувати сучасні інформаційні технології. У провідних країнах світу цифровізація управління стала одним із головних напрямів розвитку галузі. У провідних країнах світу цифровізація управлінських процесів стала одним із ключових напрямів розвитку галузі, оскільки інформаційні системи дозволяють автоматизувати значну частину операційної діяльності, покращити організацію обслуговування клієнтів та підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку послуг [3].

Аналіз міжнародної практики показує, що застосування новітніх систем менеджменту в індустрії гостинності суттєво розширює можливості підприємств щодо організації бізнес-процесів та підвищення якості управління. У країнах Європейського Союзу, США та Азії цифрові технології широко застосовуються для автоматизації бронювання, управління персоналом, контролю фінансових потоків, аналізу поведінки клієнтів та планування діяльності підприємств. Такий підхід дозволяє створювати комплексну систему управління, яка забезпечує ефективну взаємодію між усіма структурними підрозділами підприємства [15].

Зарубіжний досвід використання інформаційних систем управління у
готельно-ресторанному бізнесі

Країна	Використовувані інформаційні системи	Особливості застосування
США	POS-системи, CRM-системи, системи онлайн-бронювання	Широке використання цифрових платформ для автоматизації прийому замовлень, аналізу поведінки клієнтів та управління ресторанными мережами.
Німеччина	ERP-системи, системи управління готелем (PMS), хмарні технології	Високий рівень автоматизації управління підприємствами індустрії гостинності та інтеграція інформаційних систем у єдине цифрове середовище.
Японія	Інтелектуальні системи управління, роботизовані системи обслуговування	Використання інноваційних технологій, зокрема роботизації процесів обслуговування та автоматизованих систем управління замовленнями.
Франція	CRM-системи, системи електронного бронювання, мобільні додатки	Активне застосування цифрових сервісів для підвищення якості обслуговування клієнтів та розвитку електронних каналів продажу.

Одним із головних напрямів розвитку за кордоном є впровадження інтелектуальних систем автоматизації ресторанного бізнесу. Такі платформи дозволяють автоматизувати управління виробництвом, контролювати якість обслуговування та ефективніше використовувати ресурси. У багатьох закладах вже працюють цифрові рішення, які одночасно приймають замовлення, контролюють роботу кухні, управляють складом і формують аналітичні звіти [33].

Також швидко набирають популярності хмарні технології. Вони дають можливість керівництву отримувати доступ до даних з будь-якого місця, що робить управління більш мобільним. Хмарні системи добре справляються з великими обсягами інформації та допомагають об'єднувати різні програми в єдине цифрове середовище [16].

Особливо ефективними себе зарекомендували CRM-системи. Вони допомагають збирати детальну інформацію про клієнтів, аналізувати їхні вподобання, створювати персональні пропозиції та підвищувати лояльність гостей [30].

Не менш важливим є розвиток онлайн-бронювання та електронних сервісів. У великих готельних мережах клієнти можуть самостійно бронювати номери, оформлювати замовлення та отримувати всю необхідну інформацію. Це значно підвищує зручність для гостей і покращує загальну якість обслуговування [3].

Маркетингова стратегія іноземних підприємств готельно-ресторанного сектору так само значною мірою спирається на інформаційні системи підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки використанню сучасних аналітичних інструментів підприємства можуть здійснювати аналіз поведінки споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній та формувати стратегії розвитку на основі отриманих даних. Використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності дозволяє підприємствам більш ефективно просувати свої послуги та залучати нових клієнтів [18].

Також великим кроком уперед для іноземних готелів стало впровадження штучного інтелекту та інтелектуальної автоматизації. Такі технології дозволяють аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати попит на послуги, оптимізувати процеси управління та підвищувати ефективність використання ресурсів підприємства. Інтелектуальні системи управління дозволяють значно скоротити витрати часу на виконання управлінських операцій та підвищити точність прийняття управлінських рішень [33].

Крім того, іноземні суб'єкти господарювання в індустрії гостинності орієнтуються на мобільні цифрові платформи для організації дистанційної взаємодії з клієнтами. Зокрема, широкого поширення набули мобільні додатки, електронні меню, системи безконтактної оплати та автоматизовані системи обслуговування клієнтів. Використання таких технологій дозволяє підвищити рівень зручності для споживачів та створити нові можливості для розвитку підприємств сфери гостинності [30].

Окремим складником успішної міжнародної практики вважається безперервний розвиток цифрових компетенцій штатного персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У багатьох країнах світу значна увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників та формуванню навичок

використання сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє забезпечити ефективне використання цифрових систем управління та підвищити продуктивність праці персоналу [22].

Узагальнені результати аналізу іноземного досвіду вказують на необхідність дотримання системного підходу до цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити ефективне управління ресурсами.

Підсумовуючи, міжнародний досвід чітко показує: успішна цифровізація можлива лише за системного підходу. Впровадження сучасних інформаційних технологій допомагає оптимізувати процеси, підвищувати якість обслуговування та ефективніше управляти ресурсами. Для українських підприємств вивчення та адаптація цього досвіду може стати важливим поштовхом для модернізації власної діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ У ПРАТ «ГОТЕЛЬ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Готель Україна»

ПРАТ «Готель Україна» здійснює свою діяльність у межах індустрії гостинності.

Готель «Україна» є одним із відомих готельних комплексів у місті Києві. Будівля готелю розташована у центральній частині столиці – на алеї Героїв Небесної Сотні. Готель належить до категорії чотиризіркових готелів і має розвинену інфраструктуру для прийому гостей, що включає номерний фонд різних категорій, конференц-зали, ресторани заклади та інші сервісні підрозділи.

З організаційного погляду суб'єкт господарювання функціонує як приватне акціонерне товариство. Такий формат передбачає розподіл статутного капіталу на акції та наявність чіткої системи управління, де рішення приймаються через відповідні органи корпоративного контролю. Це створює більш структурований підхід до управління порівняно з малими підприємствами, де багато процесів можуть залежати від однієї особи. За такої структури суттєве значення має дотримання балансу між стратегічними рішеннями та операційною діяльністю, адже готель потребує як довгострокового планування, так і щоденного контролю за якістю сервісу.

За документами (КВЕД 55.10) готель займається наданням послуг тимчасового розміщення. Але на практиці це велике і складне господарство [26]. Тут одночасно працюють номери, ресторани, бари та конференц-зали. Виходить така собі багатокomпонентна система, де робота одного відділу напряму впливає на фінансовий результат усього комплексу. Якщо, наприклад, ресторан працює погано, то це автоматично б'є по іміджу всього готелю. Основним напрямом діяльності підприємства є надання послуг тимчасового

розміщення, проте готель також здійснює низку додаткових видів діяльності. Зокрема, підприємство може надавати послуги ресторанного обслуговування, організації конференцій і ділових заходів, оренди приміщень, послуг салонів краси та інші супутні послуги, що забезпечують комплексне обслуговування гостей. Розширення внутрішньої інфраструктури дозволяє урізноманітнити сервісну пропозицію та зміцнити ринкові позиції готельного комплексу. Важливою складовою діяльності готелю є організація ділових заходів, конференцій та презентацій. Для цього підприємство має спеціально обладнані конференц-зали та відповідну технічну інфраструктуру. Наявність конференц-сервісу дозволяє залучати корпоративних клієнтів та проводити різноманітні бізнес-заходи, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Слід враховувати, що готельний бізнес дуже сильно залежить від зовнішніх факторів. Попит ніколи не буває стабільним: влітку чи на свята людей багато, а в міжсезоння настає затишшя. Через такі коливання керівництву доводиться постійно підлаштовуватися, міняти ціни та шукати нові способи, щоб заманити клієнтів. У таких умовах підприємство змушене постійно адаптувати свою діяльність – змінювати підходи до ціноутворення, працювати з каналами бронювання, оптимізувати витрати та шукати нові способи залучення клієнтів.

На основі наведених даних ПРАТ «Готель Україна» доцільно кваліфікувати як цілісну організаційно-економічну систему де поєднуються корпоративна структура управління, багатoproфільна діяльність та необхідність швидко реагувати на зміни середовища. Саме ця сукупність факторів визначає особливості його функціонування та подальші напрями розвитку [26].

Номерний фонд готелю представлений різними категоріями номерів, серед яких стандартні номери, напівлюкси та люкси. Таке різноманіття дозволяє задовольняти потреби різних категорій клієнтів, включаючи туристів, ділових мандрівників та учасників конференцій. Крім того, на території готелю функціонують ресторани, бари та інші заклади громадського харчування, що забезпечують повноцінне харчування гостей .

Затверджена структура менеджменту представлена на рис. 2.1, де координуючим центром виступає адміністрація, яка не просто координує роботу інших служб, а задає загальний вектор розвитку підприємства. Саме тут приймаються рішення, які впливають на ціноутворення, стандарти сервісу, співпрацю з партнерами та внутрішню політику управління персоналом. Фактично, керівний апарат визначає загальні регламенти та стандарти операційного процесу закладу.

Рецепція — це перше, що бачить гість, тому саме від цих працівників залежить загальне враження від готелю. Вони не просто заселяють людей: адміністратори збирають усі прохання, побажання чи скарги відвідувачів і передають їх далі. Тому цей підрозділ часто виступає своєрідним «центром комунікації» між клієнтом і всіма іншими службами.

Роботу покоївок гості помічають рідко, але вона є надзвичайно важливою. Цей підрозділ дбає про те, щоб кімнати були ідеально чистими, а меблі та постіль — комфортними. Йдеться не лише про прибирання, а про підтримання стандартів чистоти, стану меблів, текстилю та загального комфорту. Будь-які недоліки в цій сфері швидко відображаються на репутації підприємства.

Підрозділи громадського харчування розширюють базову пропозицію комплексу і водночас виступає окремим напрямом, який може генерувати значну частину доходу. Вона включає не тільки кухню і зал обслуговування, а й організацію банкетів, конференцій та інших заходів. У цьому підрозділі важливою є не лише якість страв, а й швидкість обслуговування та атмосфера, яку відчуває гість.

Інженерно-технічна служба відповідає за підтримку внутрішньої інфраструктури, без якої неможлива стабільна робота підприємства. Йдеться про функціонування інженерних систем, обладнання, комунікацій. Її ефективність проявляється саме тоді, коли все працює без перебоїв – тобто коли її майже не помічають.

Служба безпеки відповідає не лише за фізичну охорону об'єкта, а й за створення відчуття захищеності для гостей. Це включає контроль доступу, відеоспостереження, реагування на нестандартні ситуації.

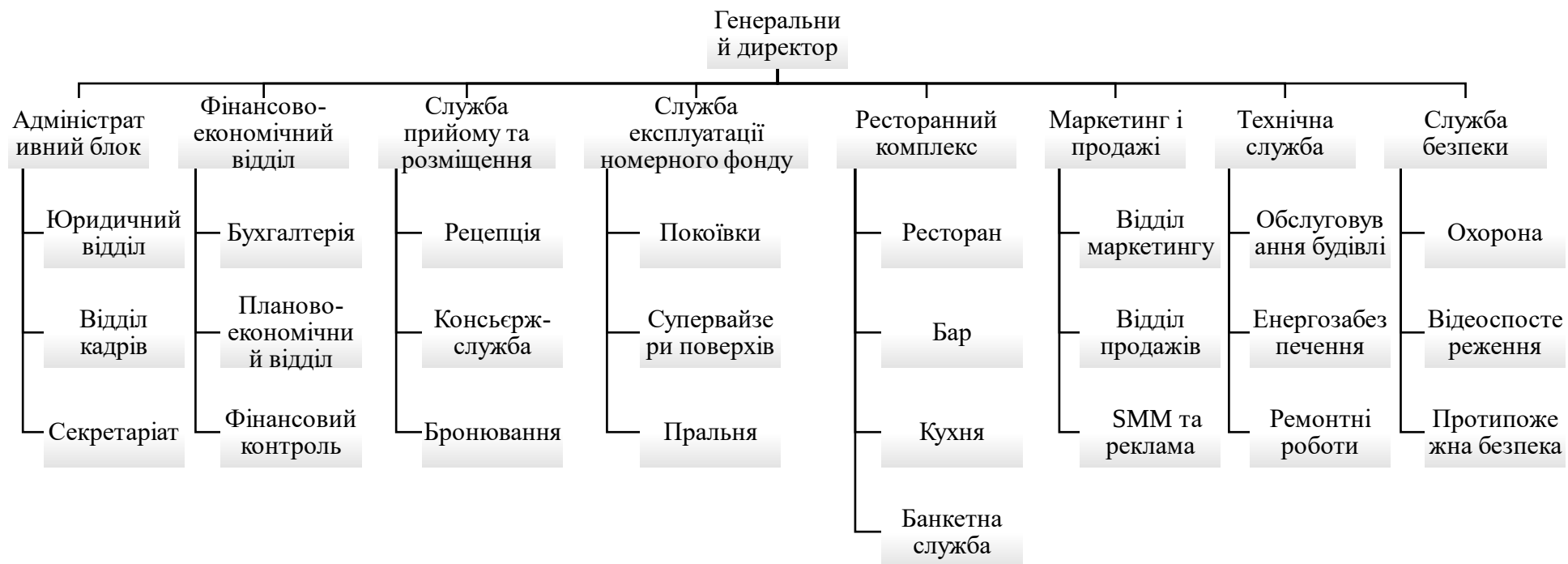


Рис. 2.1. Організаційна структура ПРАТ «Готель Україна»

Фінансово-економічна служба виконує головну координаційно-аналітичну функцію на підприємстві. Саме тут формується розуміння того, наскільки ефективно працює готель: які напрями є прибутковими, де виникають втрати, як змінюється фінансовий стан. Цей підрозділ не просто веде облік, а створює основу для прийняття управлінських рішень.

У сукупності всі ці елементи формують цілісну систему, де результат залежить не від окремого підрозділу, а від узгодженості їхньої роботи. І якщо хоча б одна ланка дає збій, це одразу відчувається на рівні сервісу та фінансових показників. Саме тому ефективність організаційної структури визначається не її складністю, а тим, наскільки добре вона «працює в реальності», а не лише виглядає логічною на схемі [26].

Служба прийому та розміщення гостей відповідає за реєстрацію клієнтів, бронювання номерів та інформаційне обслуговування відвідувачів. Служба номерного фонду забезпечує підтримання належного санітарного стану номерів та організацію роботи покоївок. Ресторанна служба займається організацією харчування гостей, функціонуванням ресторану та барів, а також обслуговуванням банкетів і фуршетів. Фінансово-економічний відділ здійснює бухгалтерський облік, фінансовий аналіз та контроль за використанням матеріальних ресурсів підприємства.

Економічна діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку шляхом надання готельних та ресторанних послуг. Основними джерелами доходів підприємства є оплата за проживання у готелі, надання послуг харчування, організація конференцій і ділових заходів, а також надання додаткових сервісних послуг. Ефективність діяльності готельно-ресторанного підприємства значною мірою залежить від рівня завантаженості номерного фонду, якості обслуговування клієнтів та ефективності управління ресурсами.

Для узагальнення результатів дослідження необхідно проаналізувати, як змінювались ключові показники діяльності підприємства протягом останніх років (табл. 2.1). Зазначені розрахунки дозволяють оцінити реальну фінансову стійкість об'єкта дослідження в динаміці – з його коливаннями, просіданнями та точками росту.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПРАТ «Готель Україна»
за 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту
Дохід, грн	14 126 600	12 375 600	13 543 700	16 356 300	2 229 700
Чистий прибуток, грн	618 200	1 467 300	1 490 900	1 497 300	879 100
Рентабельність, %	4,38	11,86	11,01	9,15	5
Активи, грн	29 148 700	28 200 500	27 212 200	27 364 300	-1 784 400
Зобов'язання, грн	13 354 500	3 410 100	3 396 600	4 038 200	-9 316 300

Проведений аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що динаміка доходу характеризувалася певною нестабільністю. У 2023 році виручка зменшилась порівняно з 2022 роком. Це виглядає як певний «перехідний період», коли готель, ймовірно, стикався зі зниженням попиту або внутрішніми обмеженнями. Проте вже у 2024 році ситуація почала вирівнюватись, а у 2025 році дохід різко пішов вгору, перевищивши навіть рівень 2022 року. Така траєкторія більше схожа не на стабільне зростання, а на відновлення після спаду.

Варто зауважити, що у 2023 році на тлі помітного зниження доходів зафіксовано зростання прибутку. Швидше за все, підприємство переглянуло структуру витрат, відмовилось від неефективних напрямів або оптимізувало операційні процеси.

Показники чистого прибутку готельного комплексу збільшилися більш ніж удвічі протягом 2022–2023 рр. Це означає, що підприємство змогло або суттєво знизити витрати, або переглянути свою цінову політику. Надалі приріст прибутку вже не такий різкий, але він зберігається, що говорить про стабілізацію фінансового результату.

За підсумками 2022 року рівень рентабельності залишався мінімальним, потім різко зросла у 2023 році, але далі поступово знижується. Це може свідчити про те, що зростання доходів у 2025 році супроводжувалося одночасним збільшенням витрат, і бізнес почав працювати не настільки ефективно з точки зору прибутковості.

Загальна вартість активів у досліджуваному періоді мала тенденцію до скорочення, за винятком незначного зростання у 2025 році. Це може означати оптимізацію ресурсів – наприклад, продаж або списання частини майна. Водночас зобов'язання демонструють ще більш різку зміну: у 2022 році вони були дуже значними, а вже у 2023 році різко зменшилися. Такий спад може бути результатом погашення боргів або реструктуризації фінансових зобов'язань. У наступні роки вони залишаються відносно стабільними, що виглядає значно безпечніше для фінансової стійкості підприємства.

Графічне відображення наведеної динаміки представлено на рис. 2.2, де візуально простежується, що активи значно перевищують інші показники, але при цьому мають тенденцію до зниження. Доходи та прибуток виглядають більш динамічно: після падіння у 2023 році вони починають рухатися вгору. Зазначені тенденції вказують на поступове відновлення операційної діяльності підприємства після не зовсім вдалого періоду.

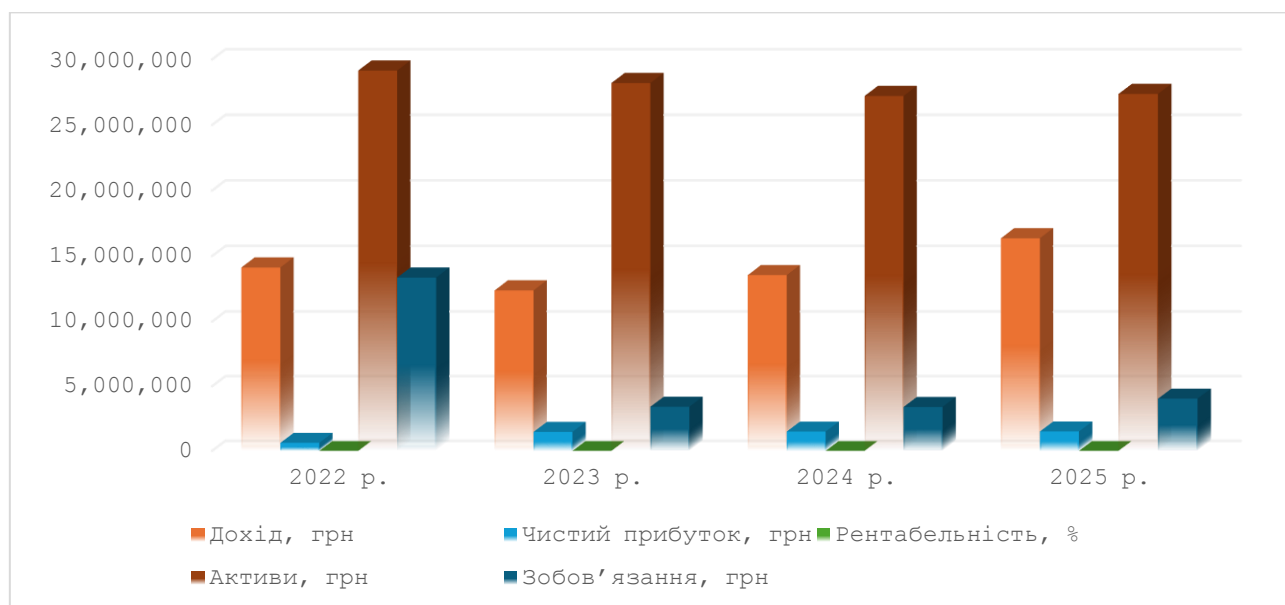


Рис. 2.2. Порівняльна динаміка доходу, чистого прибутку, рентабельності, активів та зобов'язань ПРАТ «Готель Україна» за період 2022 – 2025 рр.

Кількість працівників з року в рік зменшується: з 28 осіб у 2022 році до 21 у 2025 році. Зазначене скорочення не є виключно деструктивним, оскільки в поєднанні з іншими показниками вона набуває зовсім іншого змісту (табл. 2.2).

Трудові показники діяльності ПРАТ «Готель Україна»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість працівників, осіб	28	26	24	21
Дохід на 1 працівника, грн	504 521	475 985	564 321	778 871

Показник доходу в розрахунку на одного штатного співробітника суттєво збільшився у 2025 році. Це підтверджує зростання індивідуальної продуктивності праці на тлі оптимізації загальної чисельності персоналу.

На рис. 2.3 видно протилежні напрямки руху двох показників: чисельність персоналу знижується, а дохід на одного працівника зростає. Такий ефект зазвичай пов'язаний із підвищенням продуктивності праці, автоматизацією процесів або оптимізацією структури управління.

Водночас різке скорочення персоналу може створювати додаткове навантаження на тих, хто залишився, що в довгостроковій перспективі може вплинути на якість обслуговування. Тому така стратегія потребує балансу: важливо не тільки підвищувати ефективність, а й не втратити рівень сервісу, який є критично важливим для готельного бізнесу.

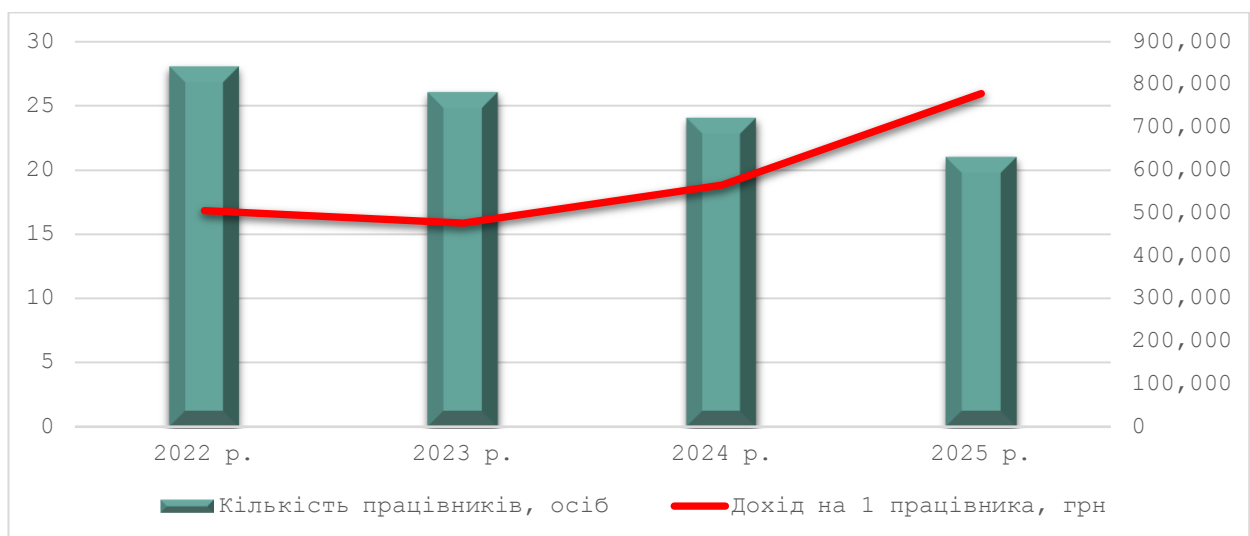


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу та доходу на одного працівника ПРАТ «Готель Україна» за 2022–2025 рр.

Готельний комплекс подолав етап рецесії фінансових показників, але змогло швидко адаптуватися, скоротити витрати, зменшити боргове навантаження та підвищити ефективність використання персоналу. При цьому зростання показників у 2025 році виглядає не випадковим, а логічним результатом попередніх змін. Такі результати більше нагадують не рівний розвиток, а серію управлінських рішень, які поступово змінювали внутрішню «логіку» роботи підприємства. І саме ця трансформація, а не просто зростання цифр, є найбільш показовою для оцінки його організаційно-економічного стану.

Ключовим елементом забезпечення стабільної роботи закладу на сучасному етапі виступає не стільки сама наявність ресурсів, скільки способи їх організації та управління. Саме тут на перший план виходять сучасні технології, які змінюють щоденну роботу підприємства буквально на рівні дрібниць. Якщо раніше значна частина операцій виконувалася вручну або з мінімальною автоматизацією, то наразі інформаційні системи забезпечують автоматизований безперервний контроль операційних процесів у режимі реального часу.

Практичне використання спеціалізованих модулів резервування забезпечує не лише швидко обробляти заявки гостей, але й уникати типових помилок – накладок по датах, дублювання бронювань чи втрати інформації. Водночас управління номерним фондом стає більш гнучким: адміністрація може оперативно бачити завантаженість, планувати прибирання, ремонти або зміну тарифів залежно від попиту. Це створює відчуття «живої системи», яка постійно підлаштовується під ситуацію.

Не менш важливим є фінансовий аспект. Автоматизація обліку дозволяє не просто фіксувати доходи та витрати, а швидко аналізувати їх структуру, виявляти слабкі місця та приймати рішення на основі конкретних цифр, а не інтуїції. Наприклад, можна чітко побачити, які послуги приносять найбільший прибуток, а які фактично «з'їдають» ресурси. Такий підхід змінює логіку управління – воно стає більш точним і менш залежним від суб'єктивних оцінок.

Не менш вагомим є вплив впровадження цифрових технологій на характер взаємодії з гостями комплексу. Онлайн-бронювання, інтеграція з платформами типу Booking або власними сайтами, автоматичні підтвердження та нагадування

– усе це формує інший рівень сервісу. Гість отримує швидкість, зручність і передбачуваність, що в готельному бізнесі часто має не менше значення, ніж сам номер чи інтер'єр. У підсумку технології працюють не лише «всередині» підприємства, а й безпосередньо впливають на враження клієнтів.

На основі комплексного аналізу фінансово-господарського стану можна констатувати, що ПРАТ «Готель Україна» діє як комплексне підприємство готельно-ресторанної сфери, де поєднуються базові послуги розміщення з додатковими сервісами, що формують повний цикл обслуговування гостей. Різноманітність номерного фонду, наявність супутніх послуг та інфраструктури створюють достатню базу для стабільної роботи на ринку.

Разом з тим, потенціал підприємства не обмежується лише матеріальними ресурсами. Значно більшу роль відіграє здатність адаптуватися до змін і перебудовувати внутрішні процеси. Саме тому подальший розвиток готелю логічно пов'язаний із поглибленням цифровізації. Йдеться не тільки про впровадження окремих програм, а про поступове формування єдиної системи управління, де всі елементи – від бронювання до фінансового аналізу – взаємопов'язані між собою.

Перехід до комплексного використання IT-інфраструктури дозволяє не лише покращити поточні показники, а змінити сам характер роботи підприємства: зробити її більш передбачуваною, керованою та орієнтованою на результат. У довгостроковій перспективі це дає можливість не лише утримувати позиції, а й конкурувати за рахунок якості управління, а не лише за рахунок ресурсів чи цінової політики.

2.2. Аналіз використання інформаційних систем управління на досліджуваному підприємстві

В операційній діяльності ПРАТ «Готель Україна» інформаційні системи виступають інтеграційним базисом, що забезпечує взаємозв'язок між структурними підрозділами.

Насамперед це стосується систем бронювання. Через онлайн-платформи та внутрішні програми готель отримує заявки, обробляє їх і синхронізує дані між рецепцією, адміністрацією та службою номерного фонду. Такий підхід дозволяє уникати банальних, але критичних помилок – наприклад, ситуацій, коли один і той самий номер продається двічі [2].

Паралельно з цим впровадження автоматизованих рішень трансформуює принципи менеджменту номерного фонду. Якщо раніше рішення приймалися на основі досвіду або інтуїції, то тепер вони базуються на даних: аналізуються періоди пікового попиту, середня тривалість перебування гостей, популярність окремих категорій номерів. Це дозволяє більш гнучко формувати ціни та уникати простоїв [15].

Таблиця 2.3

Основні інформаційні системи, що використовуються у
ПРАТ «Готель Україна»

Сфера застосування	Інформаційна система / інструмент	Функціональне призначення
Бронювання номерів	PMS / онлайн-платформи (Booking)	Управління бронюваннями, облік клієнтів
Управління номерним фондом	PMS система	Контроль заселеності, планування прибирання
Фінансовий облік	Облікові програми	Облік доходів, витрат, формування звітності
Маркетинг і продажі	CRM / OTA-платформи	Робота з клієнтами, управління продажами
Комунікація з клієнтами	Email, месенджери, сайт	Підтвердження бронювань, підтримка клієнтів

Фінансовий блок також значною мірою залежить від інформаційних технологій. Облік доходів, витрат, формування звітності – усе це автоматизовано, що суттєво зменшує ризик помилок і пришвидшує роботу. Водночас цифрові інструменти дозволяють бачити не лише підсумкові цифри, а й структуру витрат, що відкриває можливість для більш точного управління ресурсами [1].

Окремий пласт – це взаємодія з клієнтами. Сучасний гість очікує швидкої реакції: бронювання онлайн, підтвердження за кілька хвилин, можливість змінити або скасувати замовлення без зайвих дзвінків. У цьому сенсі

інформаційні системи стають частиною сервісу, а не лише інструментом для персоналу. Вони формують відчуття зручності та передбачуваності, що напряду впливає на імідж готелю [19].

Проте результати дослідження вказують на певну фрагментарність поточної автоматизації бізнес-процесів. Досить часто різні програми просто не бачать одна одну. Наприклад, людина забронювала номер через сайт, а у внутрішній програмі готелю це відображається із запізненням. Через це працівникам доводиться перевіряти все вручну, що призводить до помилок.

Таблиця 2.4

Основні проблеми використання інформаційних систем у
ПРАТ «Готель Україна»

Проблема	Прояв у діяльності підприємства
Недостатня інтеграція систем	Дані дублюються або передаються із затримкою
Неповне використання функціоналу	Персонал використовує лише базові можливості
Людський фактор	Помилки при введенні даних, ручне дублювання
Відсутність глибокої аналітики	Дані не використовуються для прогнозування
Обмежений рівень цифровізації	Частина процесів залишається неавтоматизованою

Додатковим деструктивним чинником виступає суттєвий вплив людського фактора. Навіть найкраща система не працює, якщо персонал використовує її формально або не розуміє її можливостей. У готельному бізнесі це проявляється у вигляді неповного заповнення даних, ігнорування аналітичних інструментів або дублювання операцій вручну. У результаті потенціал цифрових технологій використовується лише частково.

Особливої уваги вимагає рівень взаємозв'язку між програмами. На практиці профільні модулі функціонують автономно, як ізольовані інформаційні блоки між якими немає повноцінного обміну інформацією. У результаті виникає ситуація, коли одна і та сама інформація може зберігатися в кількох місцях, але з різним рівнем актуальності. Наприклад, зміни у статусі бронювання можуть не одразу відображатися у фінансових даних або плануванні роботи персоналу [7].

Зазначений стан речей викликає не лише технічні ускладнення, а й знижує загальну якість менеджменту. Керівний апарат змушений оперувати розрізненими масивами даних, які потрібно додатково узгоджувати між собою. У таких умовах навіть прості управлінські рішення можуть вимагати більше часу, ніж це необхідно. А в ситуаціях, де важлива швидкість реакції – наприклад, при різкому зростанні попиту або зміні завантаження – така затримка може призводити до втрати доходу.

Ще одна проблема полягає в дублюванні операцій. Якщо системи не інтегровані, частину даних доводиться переносити вручну. Це не лише збільшує навантаження на персонал, а й підвищує ймовірність помилок. У готельному бізнесі навіть незначна неточність – наприклад, у датах або сумі платежу – може викликати конфлікт із клієнтом або вплинути на фінансову звітність [11].

З огляду на це, безшовна інтеграція програмного забезпечення виступає інструментом формування комплексної системи управління. Коли всі процеси пов'язані між собою, керівництво отримує не набір окремих показників, а єдину картину діяльності, яка оновлюється в режимі реального часу. Це дозволяє швидше реагувати на зміни та приймати рішення на основі повної інформації, а не припущень [9].

Слід констатувати, що загрози інформаційній безпеці на підприємстві наразі мінімізуються лише частково, особливо якщо підприємство не стикалося з реальними інцидентами. Використання застарілого програмного забезпечення, відсутність регулярних оновлень, слабкі паролі або доступ до систем без чітких обмежень – усе це створює потенційні «точки входу» для несанкціонованого доступу. У разі витoku інформації наслідки виходять далеко за межі технічної проблеми: це питання репутації, довіри клієнтів і навіть юридичної відповідальності [31].

Окремий аспект – це внутрішня безпека. Не всі ризики пов'язані із зовнішніми загрозами. Часто проблеми виникають через неправильне використання систем самими працівниками: випадкове видалення даних, передача доступів третім особам, недотримання базових правил кібергігієни. У

таких випадках навіть наявність сучасного програмного забезпечення не гарантує захисту.

Важливо також враховувати, що з розвитком цифрових технологій зростає і складність кіберзагроз. Те, що ще кілька років тому вважалося достатнім рівнем захисту, сьогодні вже може бути недостатнім. Це означає, що безпека повинна розглядатися не як одноразове налаштування, а як постійний процес, який потребує оновлення та контролю.

Загалом результати дослідження дозволяють стверджувати, що синхронізація внутрішніх платформ, як і захист даних є не просто технічними аспектами, а критично важливими елементами ефективного управління. Саме від того, наскільки злагоджено працюють інформаційні системи і наскільки надійно вони захищені, залежить не лише внутрішня ефективність підприємства, а й його позиція в очах клієнтів.

Попри ці недоліки, загальний рівень цифровізації підприємства можна оцінити як достатній для підтримки стабільної діяльності. Інформаційні системи вже інтегровані в основні бізнес-процеси і виконують ключову функцію – забезпечують їхню безперервність. Проте вони ще не повністю використовуються як інструмент стратегічного управління.

Перспективні напрями модернізації IT-інфраструктури пов'язані з поглибленням автоматизації. Йдеться не лише про впровадження нових програм, а про створення єдиної цифрової екосистеми, де всі процеси взаємопов'язані. Наприклад, дані про бронювання можуть автоматично впливати на планування роботи персоналу, а фінансові показники – на зміну тарифної політики.

Крім того, перспективним є використання аналітики даних. Зібрана інформація може використовуватися не тільки для звітності, а й для прогнозування попиту, визначення поведінки клієнтів та персоналізації сервісу. Це дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного, коли рішення приймаються наперед, а не постфактум [22].

Не варто ігнорувати роль веб-технологій. Власний сайт, мобільні рішення, інтеграція з платформами бронювання – усе це формує цифрову присутність

готелю. Від того, наскільки зручною є ця взаємодія, залежить частка прямих бронювань і, відповідно, рівень комісійних витрат [10].

Таблиця 2.5

Напрями вдосконалення використання інформаційних систем

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Інтеграція всіх систем в єдину платформу	Підвищення точності та швидкості обробки даних
Впровадження аналітичних інструментів	Покращення прогнозування попиту
Автоматизація рутинних процесів	Зниження навантаження на персонал
Навчання персоналу	Повніше використання можливостей систем
Посилення кібербезпеки	Захист даних клієнтів і підприємства

На основі проведеного аналізу логічно стверджувати, що інформаційні технології в діяльності ПРАТ «Готель Україна» вже перестали бути допоміжним інструментом – вони стали основою операційної діяльності. Водночас їхній потенціал ще не реалізований повною мірою. Основні проблеми пов’язані не стільки з відсутністю технологій, скільки з їх неповною інтеграцією, обмеженим використанням аналітики та залежністю від людського фактору.

Подальший розвиток підприємства логічно пов’язаний із переходом від фрагментарної автоматизації до системного підходу, де цифрові інструменти не просто підтримують процеси, а формують нову модель управління. І саме від цього залежить, чи залишиться готель на рівні «стабільної роботи», чи зможе перейти до більш гнучкої та конкурентної моделі функціонування.

Детальний розгляд операційної діяльності підтверджує безпосередній вплив інформаційних систем не лише на швидкість виконання операцій, а й на саму логіку прийняття рішень. Раніше управління в готелі могло будуватися на досвіді менеджера або інтуїтивному розумінні ситуації. Зараз же будь-яке рішення – від встановлення ціни до планування завантаження – дедалі більше залежить від даних. З огляду на це виникає необхідність оцінки повноти використання наявних інформаційних ресурсів [9].

У випадку ПРАТ «Готель Україна» можна припустити, що частина інформації використовується лише на базовому рівні. Наприклад, дані про бронювання та доходи фіксуються, але не завжди перетворюються на інструмент прогнозування. Тобто підприємство бачить, що вже відбулося, але не завжди використовує ці дані для того, щоб передбачити майбутню поведінку попиту. Це обмежує можливості гнучкого управління, особливо в періоди нестабільності.

Самостійним аспектом виступає оперативність прийняття рішень. Інформаційні системи теоретично дозволяють змінювати параметри діяльності майже миттєво: коригувати ціни, змінювати доступність номерів, запускати акції. Проте на практиці ці можливості можуть використовуватися із запізненням. Причина проста – між отриманням інформації та прийняттям рішення залишається людський фактор. Якщо управлінська ланка не працює в режимі постійного аналізу, за відсутності постійного моніторингу програмний комплекс втрачає свою стратегічну функцію.

Оцінка кадрового потенціалу вказує на важливість систематичного підвищення кваліфікації працівників. Інформаційні системи постійно оновлюються, з'являються нові функції, змінюються інтерфейси. Без систематичного навчання персоналу навіть найскладніший програмний комплекс починає використовуватися суто на базовому рівні, через що більша частина його функціональних можливостей просто ігнорується. [2].

Ще один аспект – це взаємодія між різними каналами продажу. Сучасний готель не працює через один канал: є власний сайт, сторонні платформи, корпоративні клієнти, телефонні бронювання. Усі ці потоки повинні сходитися в єдиній системі. Якщо цього не відбувається, виникає фрагментація: частина інформації «розпорошується», і підприємство втрачає можливість бачити повну картину. Це, у свою чергу, ускладнює управління цінами та завантаженням.

Вагоме значення для підвищення прибутковості має також впровадження інструментів revenue-менеджменту (управління доходами). У готельному бізнесі це один із ключових інструментів підвищення доходів. Суть полягає в тому, щоб продавати один і той самий номер за різною ціною залежно від попиту,

сезону, поведінки клієнтів. Але для цього потрібні не просто дані, а системи, які дозволяють їх аналізувати та оперативно змінювати тарифи. Якщо ці процеси виконуються вручну або з великим запізненням, підприємство фактично втрачає частину потенційного доходу [4].

Також варто врахувати, що цифровізація змінює очікування клієнтів. Якщо раніше достатньо було просто надати номер, то зараз важливим стає досвід взаємодії: наскільки зручно забронювати, як швидко приходить підтвердження, чи є можливість керувати бронюванням онлайн. У цьому сенсі інформаційні системи стають частиною бренду готелю. Якщо вони працюють повільно або з перебоями, це одразу відображається на відгуках і репутації.

Додатковим резервом підвищення ефективності є систематизація зворотного зв'язку від відвідувачів. Системи можуть збирати відгуки, оцінки, коментарі, але питання в тому, чи використовуються ці дані для реальних змін. Часто вони залишаються просто інформацією, яка не трансформується у конкретні управлінські рішення.

З точки зору економічної ефективності, впровадження інформаційних систем має подвійний ефект. З одного боку, воно потребує інвестицій – придбання програмного забезпечення, навчання персоналу, технічної підтримки.

Узагальнюючи результати другого розділу, варто підкреслити, що наявні програмні продукти виконують базову функцію – підтримують операційну діяльність. Проте їх роль як інструменту стратегічного управління поки що реалізована не повністю.

Подальший розвиток у цьому напрямку передбачає не просто впровадження нових систем, а зміну управлінського мислення. Йдеться про перехід від ситуації, коли система «обслуговує процеси», до ситуації, коли процеси будуються навколо можливостей системи.

У результаті інформаційні технології можуть стати не просто інструментом, а конкурентною перевагою. Але це відбувається лише тоді, коли вони використовуються не формально, а як основа для прийняття рішень і побудови всієї системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями цифрової трансформації та підвищення прибутковості ПРАТ «Готель Україна»

Результати аналітичного етапу дослідження, представлені у другому розділі, вказують на об'єктивну необхідність переходу ПРАТ «Готель Україна» від моделі переходу від моделі простої підтримки існуючих процесів до моделі активного цифрового проектування бізнес-середовища. Основний акцент у вдосконаленні системи управління має бути зміщений з виправлення окремих технічних недоліків на формування цілісної цифрової екосистеми підприємства. Зазначений підхід покликаний переорієнтувати використання інформаційних технологій із простої фіксації операційних фактів, і перетворити їх на інструмент стратегічного впливу на фінансову результативність готелю. Концептуальну схему пропонованої архітектури представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Концептуальна схема цілісності ІСУ ПРАТ «Готель Україна»

Розроблений комплекс проектних рішень ґрунтується на розгортанні цілісної архітектури, де ключовим вектором виступає перехід на сучасну хмарну PMS-систему (наприклад, Opera Cloud або Protel Air), інтегровану з бухгалтерським ПЗ (наприклад, BAS Row Enterprise) та Channel Manager (наприклад, SiteMinder). На відміну від існуючого фрагментарного підходу, коли окремі підрозділи використовують розрізнені програмні продукти, цей напрям передбачає створення єдиного інформаційного середовища з централізованою базою актуальних даних для всіх служб готелю — від відділу бронювання до фінансово-економічного відділу. Реалізація цього кроку гарантує безперервну синхронізацію інформаційних потоків у режимі реального часу, що є критично важливим для оперативного управління завантаженням готелю та впровадження систем динамічного ціноутворення. Для наочної демонстрації переваг цілісного підходу перед існуючим розрізненим, нижче представлено порівняння бізнес-процесу бронювання «До та Після» (Рис 3.2).

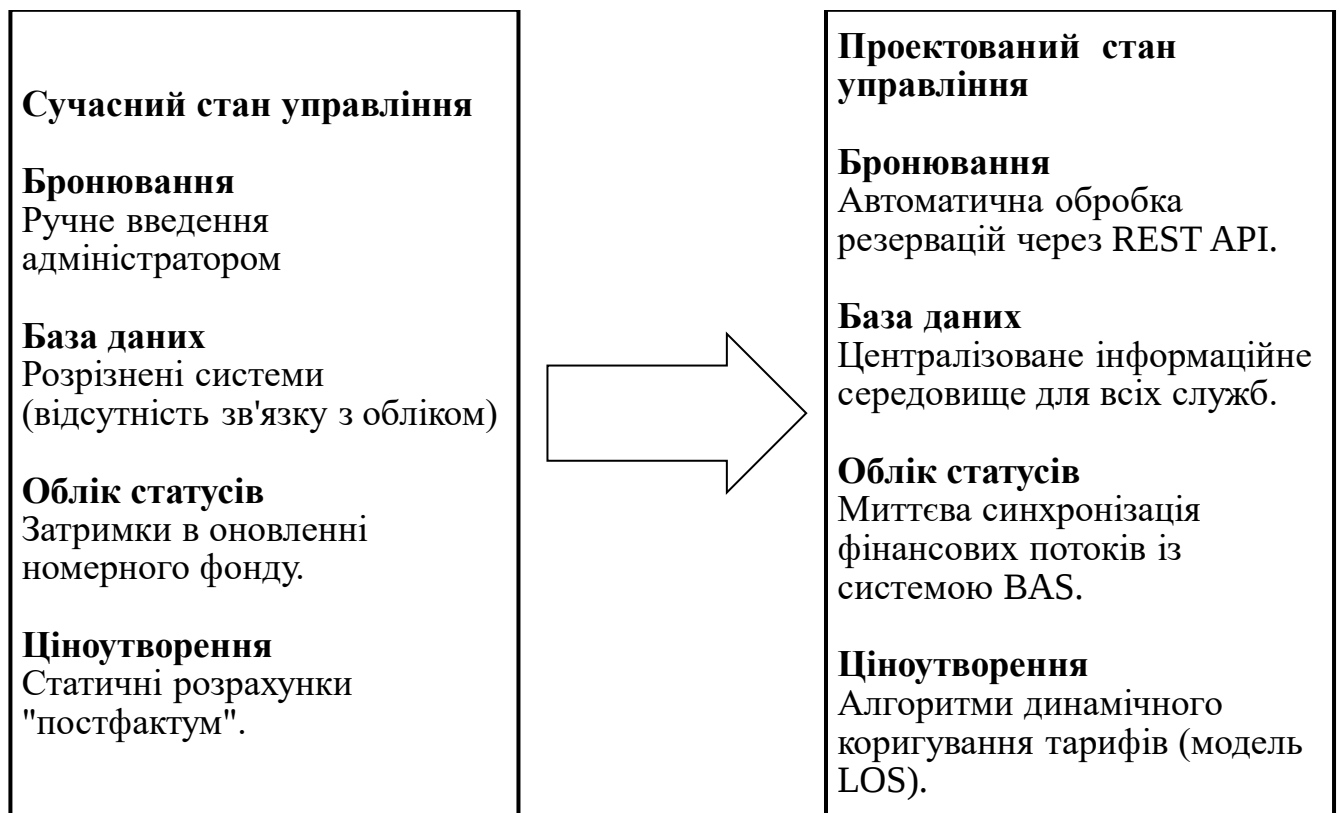


Рис 3.2. Трансформація бізнес-процесу управління бронюванням

ПРАТ «Готель Україна»

Візуалізований на рис. 3.2 порівняльний аналіз бізнес-процесів відображає заміну ручного дублювання відомостей автоматизованою REST API інтеграцією. Основним механізмом реалізації тут виступає усунення розриву між зовнішніми каналами продажів та внутрішнім фінансовим обліком, що дозволяє готелю реагувати на ринкові зміни в режимі реального часу.

Концепція модернізації передбачає трансформацію системи менеджменту з допоміжного інструменту в інтелектуальний центр підприємства через впровадження аналітичних модулів Business Intelligence. Завдяки цьому повністю змінюються базові принципи прийняття управлінських рішень: замість ситуативного реагування на минулі показники, ПРАТ «Готель Україна» отримає можливість моделювати сценарії розвитку на основі прогнозних даних. Таким чином, вдосконалення інформаційної системи розглядається не як технічна заміна програмного забезпечення, а як переформатування всіх бізнес-процесів навколо нових цифрових можливостей.

З метою наочного представлення запланованих перетворень сформовано схему перспективної інформаційної архітектури готелю, де центральним вузлом виступає сучасна PMS-система. На відміну від застарілих лінійних структур, дана модель передбачає багатопотоковий обмін даними між усіма операційними точками. Важливою складовою цієї архітектури є впровадження мобільного додатка для лінійного персоналу (служби покоївок та інженерного відділу), що дозволяє в реальному часі оновлювати статус номерного фонду безпосередньо з мобільних пристроїв, мінімізуючи часові витрати на комунікацію.

Фундаментом для підвищення прибутковості у даній схемі стає вбудований алгоритм динамічного ціноутворення, що використовує модель Length of Stay (LOS) та враховує дані Compset (конкурентного оточення), автоматично коригуючи тарифи при досягненні 70% та 90% завантаження готелю це дозволяє системі не просто реагувати на факт заповнення, а випереджати ринкові тренди, максимізуючи ADR (середню ціну номера) у періоди високого попиту.

Інженерно-технічний складник проекту спирається на безшовну інтеграцію PMS-платформи з обліковим комплексом та модулем онлайн-

бронювання через спеціалізовані API-інтерфейси. Зокрема, через REST API забезпечується передача не лише статусу бронювання, а й повного профілю гостя (Guest Profile). Це дозволяє бухгалтерії автоматично формувати персоналізовані рахунки, а CRM-системі - готувати індивідуальні пропозиції до заїзду клієнта. АВ взаємозв'язок із бухгалтерським ПЗ забезпечує автоматичну передачу даних про всі здійснені транзакції, оплати та акти виконаних послуг у режимі реального часу. Такий формат взаємозв'язку виключає потребу в повторному ручному введенні відомостей та мінімізує ризик технічних помилок, дозволяючи бухгалтерії миттєво формувати податкову та фінансову звітність на основі актуальних операційних показників.

Паралельно з цим функціонування модуля онлайн-продажів (Channel Manager) підпорядковане режиму двостороннього обміну з PMS: він не лише автоматично «вивантажує» резервації в загальну шахівницю готелю, а й отримує від системи команди щодо зміни цін згідно з правилами динамічного ціноутворення. На основі цього потоку консолідованих даних реалізується функція автоматичної генерації звітів для Revenue-менеджменту. У результаті менеджмент отримує можливість щоденно аналізувати готові зрізи (RevPAR, ADR, Occupancy) без ручної обробки таблиць.

Реалізація запропонованих удосконалень інформаційної системи ПРАТ «Готель Україна» має здійснюватися поетапно для мінімізації операційних ризиків та забезпечення м'якої адаптації персоналу до нових цифрових інструментів. Поетапність реалізації даного проекту та контроль проміжних результатів відображено на дорожній карті (рис. 3.3).

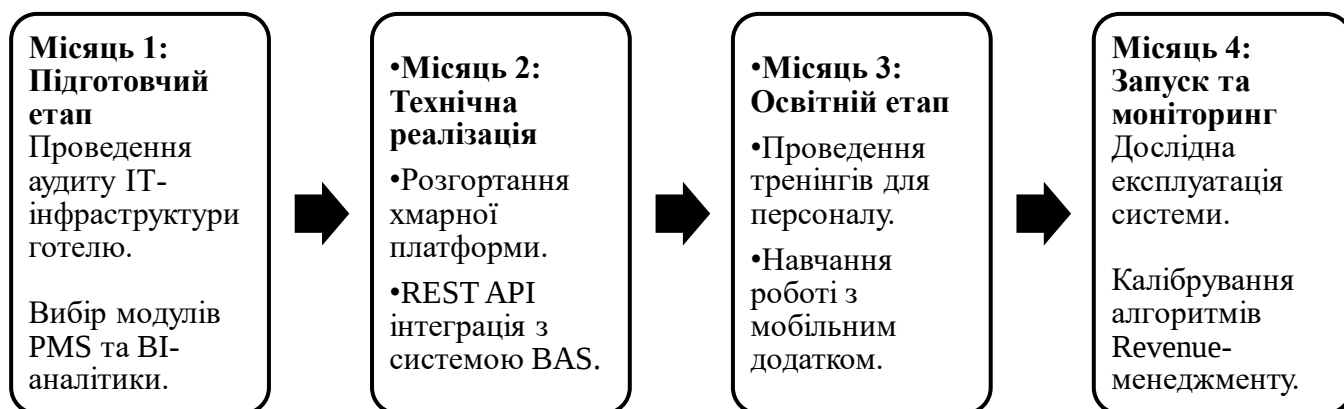


Рис. 3.3. План впровадження та контролю результатів

Процес трансформації розрахований на чотири місяці та охоплює технічний, організаційний та освітній аспекти. На першому місяці передбачається проведення детального аудиту існуючої IT-інфраструктури та остаточний вибір пакетних рішень (модулів PMS та BI), що максимально відповідають бюджетним та функціональним вимогам готелю.

Наступний етап (другий місяць) присвячений безпосередньому технічному налаштуванню та інтеграційним роботам. На цьому етапі здійснюється розгортання хмарної платформи, налагодження API-зв'язків між готельною системою, бухгалтерським ПЗ та зовнішніми каналами продажів. Паралельно проводиться конфігурація модулів динамічного ціноутворення та автоматизованої звітності. Важливою складовою цього етапу є тестування обміну даними, щоб гарантувати коректність відображення фінансових показників та статусів номерного фонду.

Протягом третього місяця пріоритетним завданням стає мінімізація ризиків людського фактора через навчання персоналу роботі з оновленим інтерфейсом та мобільним додатком. Використання мобільного додатка дозволяє скоротити час на перевірку номера (Room Inspection) після прибирання на 15-20%, оскільки супервайзер отримує push-сповіщення про завершення робіт покоївкою і може миттєво підтвердити готовність номера до заселення в систем. Програма підготовки включає тренінги для адміністраторів, менеджерів з бронювання та технічних служб. Четвертий місяць є етапом дослідної експлуатації, під час якого система працює в повному обсязі під наглядом фахівців. У цей період здійснюється фінальне калібрування алгоритмів Revenue-менеджменту та перевірка точності звітів BI-системи на основі реальних операційних даних. Важливо розуміти, що запуск системи в експлуатацію є лише початком нового циклу управління. Розроблена модель моніторингу та сталого розвитку орієнтована на безперервну оптимізацію цифрових процесів на основі аналітичних даних «єдиного джерела істини», що гарантує довгострокову конкурентоспроможність готелю (рис. 3.4).

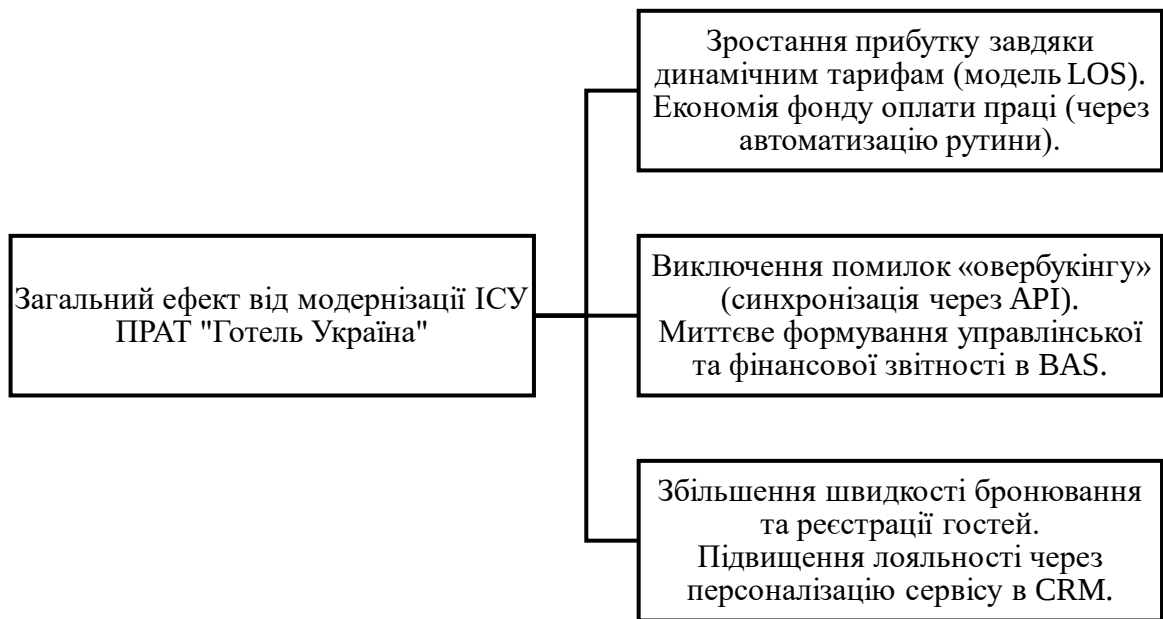


Рис. 3.4. Структура очікуваного соціально-економічного ефекту від впровадження проєкту

На основі запропонованих проектних рішень логічно констатувати, що модернізація інформаційної системи управління дозволять ПРАТ «Готель Україна» вийти на якісно новий рівень конкурентоспроможності. Впровадження інтегрованої архітектури з акцентом на автоматизацію рутинних процесів, мобільність персоналу та інтелектуальний аналіз даних усуває розриви в інформаційних потоках, виявлені під час аналізу у другому розділі.

Отже, комплексне оновлення ІСУ трансформується з локального процесу заміни програмних продуктів на стратегічний інструмент управління прибутковістю. Створення єдиного інформаційного простору, де кожна операція автоматично відображається в аналітичних та фінансових звітах, забезпечує керівництво готелю надійним фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це, у свою чергу, створює необхідні умови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації індустрії гостинності.

3.2. Оцінка економічної ефективності та фінансовий механізм реалізації запропонованого проекту

Фінансово-економічне обґрунтування запланованого проєкту цифрової модернізації ПРАТ «Готель Україна» ґрунтується на зіставленні прогнозних фінансових результатів із фактичними показниками діяльності підприємства за 2025 рік. Методологія розрахунку передбачає врахування капітальних витрат на впровадження хмарної архітектури Opera Cloud та SiteMinder, а також оцінку очікуваного приросту доходів від використання інтелектуальних модулів аналітики.

Структура інвестиційного бюджету передбачає капітальні вкладення у технічне оновлення та операційні витрати на хмарні сервіси (SaaS). Основою витрат виступає придбання планшетів для лінійного персоналу служби номерного фонду та інженерного відділу для роботи з мобільним додатком, що дозволяє автоматизувати процес Room Inspection. Окрім закупівлі обладнання, фінансовий план враховує витрати на системну інтеграцію для налаштування REST API між готельною PMS та бухгалтерським програмним комплексом BAS, що необхідно для безперебійної синхронізації фінансових потоків.

Головним чинником забезпечення додаткових грошових надходжень у проектному періоді розглядається впровадження алгоритмів динамічного ціноутворення на основі моделі Length of Stay (LOS). Суть даної моделі полягає у встановленні гнучких тарифів, які змінюються залежно від кількості заброньованих ночей: система автоматично пропонує вигідніші умови для тривалого проживання або обмежує короткі заїзди у пікові дати для оптимізації загального завантаження. Завдяки використанню модулів Business Intelligence, ПРАТ «Готель Україна» отримає можливість автоматично коригувати тарифи залежно від попиту та активності конкурентів, що дозволяє максимізувати показники ADR (середня ціна номера) та RevPAR (виручка номерного фонду на один номер).

Зниження поточних операційних витрат стає можливим завдяки комплексній оптимізації трудових ресурсів та усунення надлишкових бізнес-

процесів. Пряма інтеграція Channel Manager із внутрішньою системою готелю дозволяє повністю автоматизувати обробку бронювань, усуваючи ризик технічних помилок та подвійного введення даних. Зазначений крок забезпечує підґрунтя для практичної реалізації стратегії скорочення операційних витрат на персонал на 13%, яка була виявлена як необхідна під час аналізу продуктивності праці у другому розділі роботи, та забезпечує перехід до моделі керованого фінансового результату.

Супутнім важелем підвищення загальної рентабельності виступає диверсифікація та зменшення залежності від посередницьких комісій OTA-платформ через розвиток власних каналів онлайн-продажів. Інтегрована CRM-система дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та утримувати лояльних клієнтів, що стимулює зростання частки прямих бронювань через офіційний сайт. Сукупність зазначених заходів формує цілісну модель економічного зростання ПРАТ «Готель Україна», фінансові параметри якої деталізовано у розрахунковій таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Економічний ефект від впровадження цифрових технологій управління у ПРАТ
«Готель Україна»

Стаття витрат / доходів	Розрахунок / Обґрунтування	Сума, грн
I. Витрати (Інвестиції)		850 000
Ліцензії Opera Cloud (SaaS)	Річна передплата	450 000
Налаштування BAS + API	Послуги розробників	250 000
Обладнання (планшети)	15 од. для покоївок/інженерів	150 000
II. Вигода (Економічний ефект)		(Сума за рік)
Зростання RevPAR (на 10%)	Оптимізація цін через BI-модуль	+1 635 630
Скорочення витрат на персонал	Зменшення ручної праці на 13%	+1 500 000
Чистий ефект (Ефект - Витрати)	За перший рік	~2 285 630

Для оцінювання результативності впровадження інтегрованої PMS-системи та супутніх цифрових інструментів на ПРАТ «Готель Україна» розраховано сумарний економічний ефект (EE) та показник рентабельності інвестицій (ROI). Розрахунок здійснюється на основі прогнозних даних щодо зростання доходу на 10% та економії операційних витрат на 13%.

Розрахунок сумарного економічного ефекту проводиться за формулою:

$$EE = (\Delta D + E_c) - I$$

де:

ΔD - прогнозований приріст річного доходу готелю (10% від доходу за 2025 р. - 1 635 630 грн);

E_c - очікувана річна економія операційних витрат (13% - 1 500 000 грн);

I - загальний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію (ліцензії, API-інтеграція, обладнання - 850 000 грн).

$$EE = (1\,635\,630 + 1\,500\,000) - 850\,000 = 2\,285\,630 \text{ грн}$$

Для визначення фінансової доцільності проекту розраховано показник ROI (*Return on Investment*), який відображає рівень прибутковості вкладеного капіталу:

$$ROI = \frac{EE}{I} \times 100\%$$
$$ROI = \frac{2\,285\,630}{850\,000} \times 100\% \approx 268,9\%$$

Розрахований коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) підтверджує суттєву економічну доцільність запланованих перетворень. Кожна гривня, інвестована в оновлення інформаційної архітектури ПРАТ «Готель Україна», принесе підприємству понад 2,6 грн чистого прибутку протягом першого року експлуатації системи. Отримані фінансові результати дають підстави вважати запропонований проект фінансово стійким, а термін окупності інвестицій

становить приблизно 4,5 місяці, що є відмінним результатом для індустрії гостинності.

Підсумкові прогнозні розрахунки доводять, що формування на базі ПРАТ «Готель Україна» єдиної цифрової екосистеми не лише вирішує технічні проблеми роз'єднаності даних, а й кардинально змінює парадигму прийняття управлінських рішень. Отриманий рівень окупності капіталу свідчить про те, що витрати у хмарні технології та інтелектуальні модулі аналітики є економічно виправданими навіть у короткостроковій перспективі. Це дозволяє підприємству відмовитися від суб'єктивного оцінювання ринкової ситуації на користь адаптивного управління, що ґрунтується на об'єктивному аналізі великих обсягів даних у режимі реального часу.

Практичне розгортання проекту формує виражений синергетичний ефект: автоматизація рутинних операцій вивільняє кадровий ресурс для покращення якості безпосереднього обслуговування гостей, тоді як алгоритми динамічного ціноутворення гарантують стабільне зростання прибутковості. Зазначена концепція повністю відображає сучасним світовим тенденціям цифровізації індустрії гостинності, де інтеграція PMS-системи з маркетинговими та фінансовими інструментами стає базовою умовою виживання на висококонкурентному ринку. Модернізована інформаційна архітектура створює «цифровий фундамент», який дозволяє готелю не просто адаптуватися до поточних викликів, а й ефективно формувати власну стратегію розвитку.

Підсумовуючи, можна сказати, що запропонований підхід до комплексної цифровізації управління ПРАТ «Готель Україна» на основі інтеграції PMS-системи з обліковими програмами є одним із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах активної цифрової трансформації економіки.

По суті, якісна модернізація інформаційної системи управління перетворює IT-інфраструктуру готелю з звичайного допоміжного інструменту на важливий стратегічний актив. Це дозволяє значно підвищити фінансову стійкість закладу та впевненіше почуватися в сучасному динамічному цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

4.1. Нормативно-правові основи охорони праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери

Охорона праці в готельно-ресторанному бізнесі рідко сприймається як щось критично важливе – на відміну від виробництва чи будівництва. Але це лише на перший погляд. Якщо подивитися уважніше, ця сфера поєднує одразу кілька типів ризиків: роботу з обладнанням, контакт із клієнтами, харчове виробництво, навантаження на персонал і навіть психологічний тиск. Саме тому нормативно-правове регулювання тут має досить широку і багаторівневу структуру.

Базою для всіх вимог виступає Закон України «Про охорону праці», який визначає загальні принципи організації безпечних умов праці та відповідальність роботодавця за їх забезпечення [1]. Важливо, що цей закон не обмежується деклараціями – він прямо покладає на підприємство обов'язок створити такі умови, за яких ризики для працівників будуть мінімізовані. Це означає, що безпека не є «додатковою опцією», а входить у структуру управління підприємством.

Разом із цим діє Кодекс законів про працю України, який регулює трудові відносини і встановлює вимоги до режиму роботи, відпочинку, умов праці та відповідальності сторін [2]. У контексті готельно-ресторанної діяльності це має особливе значення, оскільки робота часто пов'язана з ненормованим графіком, нічними змінами та підвищеним навантаженням.

Окремий блок становить система соціального страхування, закріплена відповідним законом [9]. Вона визначає механізми компенсації у випадку травм або професійних захворювань. Це важливо не лише для працівників, а й для

підприємства, оскільки створює фінансову відповідальність у разі недотримання вимог безпеки.

Якщо перейти від загальних норм до специфіки готельно-ресторанної сфери, стає очевидно, що значну роль відіграють санітарні та гігієнічні вимоги. Закон про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення встановлює правила, які стосуються не лише клієнтів, а й працівників [4]. У готелі або ресторані будь-яке порушення гігієни може мати наслідки не тільки для здоров'я, а й для репутації підприємства.

Ще один важливий напрям – пожежна безпека. Готелі та ресторани є об'єктами з підвищеним рівнем ризику, оскільки одночасно перебуває значна кількість людей. Відповідно, діють спеціальні правила пожежної безпеки, які регламентують евакуаційні шляхи, наявність сигналізації, систем гасіння та навчання персоналу [8]. У цьому випадку навіть незначне порушення може мати серйозні наслідки.

Технічні аспекти також регулюються окремими нормативами. Наприклад, вимоги до вентиляції, опалення та кондиціонування визначаються будівельними нормами [8], а рівень освітлення – відповідними стандартами [8]. Це важливо не лише для комфорту, а й для безпеки працівників, особливо у кухонних або технічних приміщеннях.

Окремий пласт нормативного регулювання пов'язаний із системою НАССР, яка встановлює правила безпечності харчових продуктів [7]. У ресторанній частині готелю ця система фактично стає основою організації роботи. Вона передбачає контроль на всіх етапах – від закупівлі продуктів до їх подачі клієнту. У цьому контексті охорона праці переплітається з питаннями якості та безпеки продукції.

Не менш важливими є нормативи, що регулюють загальну діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери. Закони про туризм [3], а також стандарти класифікації готелів і закладів харчування [6] визначають вимоги до організації діяльності, які опосередковано впливають і на умови праці.

Якщо узагальнити, нормативно-правова база охорони праці в цій сфері не є єдиним документом чи набором правил. Це складна система, яка включає

трудове законодавство, санітарні норми, технічні стандарти, вимоги безпеки та галузеві регуляції. І саме ця багаторівневність створює як переваги, так і певні труднощі.

З одного боку, підприємство отримує чіткі орієнтири щодо організації безпечної роботи. З іншого – виникає проблема узгодження всіх цих вимог у межах одного бізнесу. На практиці це означає, що охорона праці не може бути окремою функцією, а повинна інтегруватися у всі процеси – від управління персоналом до організації виробництва.

Варто відзначити, що в готельно-ресторанному бізнесі ризики часто мають неочевидний характер. Якщо у виробництві небезпека зазвичай пов'язана з технікою або фізичними факторами, то тут додається ще й людський фактор. Постійний контакт із клієнтами, високий темп роботи, стресові ситуації – усе це впливає на стан працівників і може призводити до помилок або травм [1].

Закон України «Про охорону праці» [1] фактично закладає принцип превентивності. Тобто підприємство має не реагувати на наслідки, а попереджати їх. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає постійний моніторинг умов праці, навіть якщо зовні все виглядає безпечно. Наприклад, кухонне обладнання може працювати без збоїв, але неправильна організація робочого місця або перевантаження персоналу створюють ризики, які не одразу помітні [21].

Кодекс законів про працю [2] регулює не лише формальні аспекти трудових відносин, а й опосередковано впливає на рівень безпеки. Ненормований графік, перевищення тривалості робочого часу, відсутність повноцінного відпочинку – усе це підвищує ймовірність помилок. А в готельно-ресторанному бізнесі навіть дрібна помилка може мати серйозні наслідки – від травм до конфліктів із клієнтами.

Закон про санітарне та епідемічне благополуччя [4] визначає вимоги до умов, у яких працюють працівники та обслуговуються клієнти. Вимоги до безпеки повинні виконуватися не формально, а з урахуванням реальних сценаріїв. Наприклад, план евакуації має бути не просто розміщений на стіні, а зрозумілий персоналу і придатний до використання в реальних умовах [8].

Технічні нормативи, такі як вимоги до вентиляції [9] чи освітлення [9], на перший погляд можуть здаватися другорядними. Проте саме вони формують базові умови праці. Недостатня вентиляція може призводити до погіршення самопочуття працівників, а неправильне освітлення – до зниження концентрації і збільшення кількості помилок. У довгостроковій перспективі це впливає не лише на безпеку, а й на продуктивність.

Окремо варто розглянути систему НАССР [7], яка у ресторанній частині фактично змінює підхід до організації роботи. Вона базується не на перевірках, а на постійному контролі критичних точок. Це означає, що підприємство повинно не лише дотримуватися вимог, а й постійно аналізувати власні процеси і виявляти потенційні ризики.

Ще один важливий аспект – відповідальність. Законодавство чітко визначає, що роботодавець несе відповідальність за створення безпечних умов праці. Але на практиці це не обмежується лише юридичною площиною. Будь-яке порушення може мати фінансові наслідки (штрафи, компенсації), організаційні (зупинка діяльності) і репутаційні [5].

4.2. Аналіз умов праці та факторів безпеки трудової діяльності персоналу

Якщо дивитися на роботу готелю очима клієнта, усе виглядає досить просто: чистий номер, ввічливий персонал, швидке обслуговування. Але за цим «легким» сервісом стоїть інша реальність – постійний рух, навантаження і велика кількість дрібних рішень, які працівники приймають щохвилини. Саме в цій непомітній динаміці і формуються реальні умови праці.

Перш за все варто відзначити, що робота в готельно-ресторанній сфері рідко має стабільний ритм. Навантаження змінюється залежно від часу доби, сезону, кількості гостей. Це означає, що працівники постійно адаптуються до змін, часто без можливості повноцінного відновлення. У таких умовах навіть

добре організоване робоче місце не гарантує безпеки, якщо не враховується фактор перевтоми.

Фізичні умови праці значною мірою залежать від конкретного підрозділу. Наприклад, персонал кухні працює в умовах підвищеної температури, вологості та постійного контакту з обладнанням. Це створює ризики опіків, порізів і перевантаження. У свою чергу, працівники служби прибирання стикаються з іншим типом навантаження – багаторазові повторювані рухи, піднімання ваги, контакт із мийними засобами. З часом це може призводити до професійних захворювань.

Цікаво, що найбільш «спокійні» на перший погляд позиції, такі як адміністратори або працівники рецепції, також мають свої ризики. Тут на перший план виходить психологічний фактор: постійна комунікація з клієнтами, необхідність швидко реагувати на проблемні ситуації, робота в режимі багатозадачності. У таких умовах зростає рівень стресу, що може впливати як на якість роботи, так і на загальний стан працівника [6].

Окремо варто звернути увагу на організаційні умови праці. Часто саме вони визначають рівень безпеки значно більше, ніж технічні фактори. Нечіткий розподіл обов'язків, відсутність координації між підрозділами, нерівномірне навантаження – усе це створює додаткові ризики. Наприклад, у періоди пікового завантаження працівники можуть виконувати функції, які не входять до їхніх основних обов'язків, що підвищує ймовірність помилок.

Важливим елементом є і технічне забезпечення. Наявність сучасного обладнання сама по собі не гарантує безпеки, якщо воно використовується неправильно або не обслуговується належним чином. У готельно-ресторанній сфері це особливо актуально, оскільки обладнання використовується інтенсивно і часто в умовах обмеженого часу.

Ще один аспект – санітарні умови. Робота з продуктами харчування, прибирання приміщень, контакт із великою кількістю людей – усе це вимагає постійного дотримання гігієнічних норм. Проте на практиці ці вимоги можуть порушуватися через поспіх або недостатній контроль. У результаті виникають не лише ризики для здоров'я працівників, а й загрози для клієнтів.

Особливу увагу слід приділити фактору часу. У готельно-ресторанному бізнесі він часто стає критичним ресурсом. Прагнення виконати роботу швидше може призводити до порушення правил безпеки. Працівник обирає швидкість замість правильності, навіть якщо усвідомлює ризики. Це одна з тих ситуацій, де організація роботи безпосередньо впливає на рівень безпеки.

Не менш важливим є і питання навчання персоналу. Формальні інструктажі, які проводяться «для галочки», не забезпечують реального розуміння ризиків. Натомість ефективне навчання повинно бути прив'язане до конкретних ситуацій, з якими працівники стикаються у своїй діяльності. Це дозволяє не просто запам'ятати правила, а усвідомити їх практичне значення.

Слід звернути увагу на те, що в умовах готельно-ресторанного бізнесу значну роль відіграє людський фактор. Навіть при наявності всіх необхідних умов безпеки кінцевий результат залежить від поведінки працівника. Втома, неуважність, стрес – усе це може звести нанівець навіть добре організовану систему.

У цьому контексті важливо розглядати безпеку не як окремий елемент, а як частину загальної системи управління підприємством. Як зазначають дослідники, сучасні підходи до управління персоналом передбачають інтеграцію безпеки у всі процеси діяльності, а не її ізольоване функціонування [21].

Окремо варто відзначити вплив умов праці на якість послуг. У готельно-ресторанній сфері ці два аспекти практично нероздільні. Працівник, який працює в комфортних і безпечних умовах, демонструє вищу продуктивність, менше помиляється і краще взаємодіє з клієнтами. Відповідно, покращення умов праці безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [33].

Разом із тим існує ще один аспект, який часто залишається поза увагою – адаптація персоналу до змін. У сучасних умовах підприємства змушені швидко реагувати на нові виклики, впроваджувати технології, змінювати процеси. Це створює додаткове навантаження на працівників, які повинні не лише виконувати свої обов'язки, а й адаптуватися до нових умов [33].

Отже, результати дослідження свідчать, що умови праці в готельно-ресторанній сфері формуються під впливом багатьох факторів, які взаємодіють між собою. Фізичні, санітарні, психологічні та організаційні аспекти не існують окремо, а утворюють єдину систему. І саме від того, наскільки ця система є збалансованою, залежить рівень безпеки та ефективності трудової діяльності персоналу.

У підприємствах готельно-ресторанної індустрії існує пряма залежність між рівнем охорони праці та якістю надання послуг. Зокрема, недотримання встановлених санітарних регламентів одночасно створює загрозу для здоров'я персоналу та знижує безпеку обслуговування гостей. Будь-які дефекти в організації робочих процесів лінійного персоналу автоматично позначаються на загальному рівні сервісу.

Ефективний менеджмент безпеки праці в сучасних умовах не може обмежуватися лише формальним виконанням нормативних приписів. Він вимагає повної інтеграції безпекових інструментів у загальну систему управління готелем. Це означає, що оцінка потенційних операційних ризиків має передувати прийняттю будь-яких рішень щодо графіків роботи, закупівлі технічного обладнання чи загальної організації праці.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення теоретичних положень та всебічного аналізу практичної діяльності ПРАТ «Готель Україна» у роботі доведено необхідність трансформації системи управління на основі впровадження інтегрованих інформаційних технологій. Проведене дослідження показує, що в сучасних умовах цифровізації інформаційні системи управління вже не є просто інструментом автоматизації. Вони перетворюються на справжню стратегічну основу роботи готельного підприємства.

Найважливіша перевага сучасних рішень полягає в тому, що вони створюють єдине інформаційне середовище. Завдяки цьому дані швидко обмінюються між усіма службами, керівництво може оперативніше реагувати на зміни ринку, а також з'являється можливість краще персоналізувати обслуговування гостей.

Результати вивчення фінансово-господарського стану ПРАТ «Готель Україна» засвідчили, що за наявності базового технічного забезпечення, цифрова інфраструктура підприємства залишається фрагментованою. Автономність функціонування модулів бронювання, фінансовим обліком та службою експлуатації провокує виникнення інформаційних розривів, що супроводжується ризиками технічних помилок, як-от «овербукінг», та обмежує можливості для стратегічного планування, оскільки управлінські рішення часто базуються на основі неповної або застарілої інформації. Використання розрізнених програмних продуктів змушує підприємство витратити додаткові ресурси на ручне узгодження даних, що знижує загальну операційну ефективність.

Розроблені в межах кваліфікаційної роботи рекомендації щодо модернізації менеджменту орієнтовані на створення єдиної цифрової екосистеми шляхом впровадження хмарної PMS-системи та її повної інтеграції з бухгалтерським програмним комплексом BAS. Інтеграційним ядром зазначених

перетворень виступає застосування протоколів REST API, що забезпечує безперебійний обмін даними в режимі реального часу та формування централізованої бази актуальної інформації для всіх підрозділів готелю. Важливою складовою механізму реалізації є впровадження алгоритмів динамічного ціноутворення на основі моделі Length of Stay (LOS), суть якої полягає в автоматичному коригуванні тарифів залежно від тривалості проживання та прогнозованого завантаження готелю.

Розрахунок критеріїв економічної ефективності запропонованого проекту засвідчив його високу результативність та швидку окупність інвестицій. Прогнозне зростання річного доходу на 10% та економія операційних витрат на 13% досягаються завдяки автоматизації звітності, використанню мобільних додатків персоналом та оптимізації тарифної політики. Реалізація IT-стратегії за таких умов позиціонується не як капіталомісткі витрати, а як капіталовкладення, що забезпечує сумарний економічний ефект у розмірі понад 2,2 млн грн на рік, гарантуючи фінансову стійкість підприємства.

Поряд із досягненням планових фінансових результатів, упровадження проекту забезпечує формування низки стратегічних переваг, які формують довгострокову конкурентоспроможність готелю. Зокрема, впровадження CRM-модуля дозволяє значно підвищити якість обслуговування через глибше розуміння потреб гостей, а автоматизація технічних служб мінімізує вплив людського фактора на операційні процеси. Знання та досвід, що раніше були закріплені за окремими працівниками, переходять у систему у вигляді алгоритмів, що робить управління підприємством більш стабільним, прозорим та передбачуваним у динамічному ринковому середовищі.

Загалом комплексний перехід ПРАТ «Готель Україна» до використання інтегрованої цифрової архітектури означає повну трансформацію управлінської моделі — перехід від рішень, що базуються на інтуїції, до управління на основі точних аналітичних даних та фактів. Інтегрована інформаційна архітектура перетворює IT-інфраструктуру з обслуговуючого підрозділу на потужний інструмент стратегічного розвитку, що дозволяє готелю не просто адаптуватися до поточних викликів, а ефективно формувати власну стратегію зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАУРИ

1. Андрусак В. М., Хорошилова І. О., Смірнова Н. В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272>
2. Артеменко В. В. Технології Digital-бронювання послуг суб'єкта готельного бізнесу. Київ, 2023. 59 с. URL: <http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7867/1/%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92%D1%96%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D1%82%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%97%D0%B2%D0%BD%D0%B0.pdf>
3. Бакун А. В. Сучасні системи бронювання в готельному бізнесі. ІваноФранківськ, 2023. 80 с. URL: <http://repository.ukd.edu.ua/bitstream/handle/123456789/474/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BD%20%D0%90.%20%D0%92..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євро інтеграційних процесів. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/2237>
5. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Науковий журнал «Economic synergy». 2023. Випуск 1 (7). С. 32-47. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-3>
6. Гейдарова О., Гризовська Л. Сучасні інформаційні технології в туризмі. Development Service Industry Management, 2024. № 1. С. 120-124. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(17))
7. ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів».
8. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»

9. Єршомін М. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 10. С. 56-62. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-8>.

10. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. Т. 5. № 2. С. 229–238. URL: <http://restauranthotel.knukim.edu.ua/article/view/270098/265698>

11. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення»: Закон України від 24 лютого 1994 року № 4004-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text>

12. Закон України «Про охорону праці» URL: <http://rada.gov.ua/>

13. Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/-index.php/journal/article/view/1737/1673>

14. Карп В.М., Гарматюк О. О. Людський ресурс: новітність у сучасних підходах. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 6-7 грудня 2023 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 338-339. (Економічні та соціальні аспекти нових технологій)

15. Климчук О. В. Світові процеси розвитку інформаційних систем і технологій в управлінні: тенденції в Україні. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 16 квітня 2021 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. С. 799–802. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/items/b44a6596-8c3e-48dc-b419-1592c9bbfd63>.

16. Ковалевська І., Осіпчук А. Аналіз використання національних комп'ютерних систем бронювання в туристичному бізнесі України. Економіка та суспільство, 2023. № 56. С. 1-8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-128>

17. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII / Верховна Рада Української Радянської Соціалістичної Республіки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
18. Кодекс цивільного захисту України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
19. Мельник В. М., Стешенко Л. І., Савченко І. А. Переваги електронних систем в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та управління підприємствами. 2023. Випуск 73. С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure73-10>
20. НАПБ А.01.001-2014 Правила пожежної безпеки в Україні
21. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
22. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1(103). С. 15-21. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/275711>
23. Олійник О. В., Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Тенденції автоматизації послуг в індустрії гостинності. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4(102). С. 41–49. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/272265>
24. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Летун О.О. Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу. Центральнотуристичний науковий вісник. Економічні науки. 2023. №10(43). С. 143-155. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43)).
25. Посто́ва В. В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28542.pdf>
26. ПРАТ «Готель Україна» URL: <https://clarity-project.info/edr/20123093>
27. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) : Наказ Мінагрополітики України від 01.10.2012 № 590. URL: <https://bit.ly/2R3JNhS>

28. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
29. Русин-Гриник Р., Федорчак О., Лацик М. Еволюція систем управління фінансами підприємств в епоху цифровізації та глобальних ринкових змін. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. № 2 (116). С. 150-154. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-21>.
30. Ткачук В. О., Шестакова А. В. Використання мобільних додатків для цифровізації бізнес-процесів у ресторанному бізнесі та їх оптимізація на основі методу А/В тестування. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4(102). С. 28-34. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/272249>.
31. Шевченко Н. Ю. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 79–84. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/items/b2af21a0-0747-467c-8181-e39c162555e3>.
32. Шикіна О., Ремігайло І. Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. Економіка та суспільство, 2021. № 34. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8>
33. Шульга О. А. Сучасні підходи до розроблення й упровадження інформаційних систем управління підприємством: теоретико-методологічний аспект. Підприємництво та інновації. 2021. №. 18. С. 62–66. DOI:10.37320/2415-3583/18.11.
34. Юрик Н.Є., Гарматюк О.О. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: колективна монографія / Б.А. Оксентюк [та ін.] ; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. Тернопіль: «Бескиди», 2024. С. 73-87.
35. Yiping Wang (2023). Design and Implementation of Enterprise Financial Management Information System Based on Internet. ICIDC EAI DOI: 10.4108/eai.2-6-2023.2334663.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	835.00	835.00
накопичена амортизація	1002	835.00	835.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	34 429.00	1 040 253.00
первісна вартість	1011	147 839.00	3 395 965.00
знос	1012	113 410.00	2 355 712.00
Усього за розділом I	1095	34 429.00	1 040 253.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	906.00	849.00
Виробничі запаси	1101	454.00	484.00
Товари	1104	452.00	365.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	628.00	435.00
з бюджетом	1135	169.00	1 315.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	165.00	165.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	144.00	86.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 517.00	321.00
Готівка	1166	28.00	2.00
Рахунки в банках	1167	2 429.00	71.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	11.00
Інші оборотні активи	1190	3 196.00	2 926.00
Усього за розділом II	1195	7 562.00	5 943.00
Баланс	1300	41 991.00	1 046 196.00
Пасив			

Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11 006.00	11 007.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	1 008 522.00
Додатковий капітал	1410	38 533.00	38 533.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-46 805.00	-55 726.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	1.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 734.00	1 002 335.00
товари, роботи, послуги	1615	16 854.00	18 824.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 554.00	9 945.00
розрахунками зі страхування	1625	2 034.00	482.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 466.00	3 919.00
Поточні забезпечення	1660	2 666.00	3 709.00
Інші поточні зобов'язання	1690	6 683.00	6 982.00
Усього за розділом III	1695	39 257.00	43 861.00
Баланс	1900	41 991.00	1 046 196.00

Тривалість проживання (Length of Stay)	Базовий тариф у низький/середній сезон (грн/доба)	Відхилення від базової ціни	Обмеження бронювання у періоди пікового попиту (Свята / Конференції)
1 ніч (Short Stay)	2 500 грн	0%	Closed to Arrival (СТА): Бронювання на 1 добу закрито. Можливе лише за умови наявності «вікон» у день заїзду.
2 ночі (Weekend Stay)	2 400 грн	- 4%	Minimum Length of Stay (MinLOS 2): Базовий тариф для бронювання. Ціна підвищується до 2 800 грн/доба.
3 - 4 ночі (Standard Stay)	2 200 грн	- 12%	Пріоритетне бронювання: Стандартний тариф зберігається, автоматичне підтвердження через сайт.
5 ночей і більше (Long Stay)	2 000 грн	- 20%	Максимальна пріоритетність: Надання додаткових бонусів (безкоштовний ранній заїзд / пізній виїзд).

Додаток В

№	Стаття витрат (Етап / Обладнання / ПЗ)	Кількість	Ціна за од., грн	Сума, грн
1	Програмне забезпечення та ліцензії			300 000
1.1	Річна підписка на хмарну PMS (Opera Cloud) для 5 ПК	1 рік	180 000	180 000
1.2	Програмний комплекс BAS (бухгалтерський та фін. облік)	1 пакет	120 000	120 000
2	Апаратне забезпечення (Hardware)			250 000
2.1	Оновлення моноблоків для служби Reception	3 шт.	30 000	90 000
2.2	Планшети для служби номерного фонду (покоївок)	15 шт.	8 000	120 000
2.3	Оновлення маршрутизаторів та посилення Wi-Fi покриття	1 компл.	40 000	40 000
3	Технічна реалізація та інтеграція			200 000
3.1	Налаштування REST API (обмін даними PMS, BAS, Channel Mgr)	1 проєкт	150 000	150 000
3.2	Перенесення історичних баз (CRM) та первинне налаштування	1 проєкт	50 000	50 000
4	Навчання та супровід			100 000
4.1	Тренінги для персоналу (рецепція, покоївки, бронювання)	4 сесії	15 000	60 000
4.2	Консалтинг та налаштування модулів динамічного ціноутворення	1 міс.	40 000	40 000
	РАЗОМ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВИТРАТ:			850 000