МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
“___”_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління розвитком підприємства на засадах реінженірингу бізнес-процесів»

Виконавець
студентка факультету економіки і управління підприємництвом
Рибій Юлія Володимирівна
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Балабаш Ольга Сергіївна
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 5

1.1. Роль реінженірингу в управлінні розвитком підприємства 5

1.2. Методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів 10

1.3. Інформаційні технології як інструмент реінжинірингу бізнес-процесів 16

РОЗДІЛ ІІ. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «COFFEE STYLE» 20

2.1. Аналіз тенденцій розвитку готельного бізнесу України 20

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ОТРАДА СЕРВІС» 28

2.3. Обґрунтування заходів з управління розвитком ПП «ОТРАДА СЕРВІС» 36

2.4.Оцінювання ефективності заходів з управління розвитком ПП «ОТРАДА СЕРВІС» 46

ВИСНОВОК……... 52

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……... 54

ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Основним завданням підприємств громадського харчування є забезпечення населення платними послугами у формі організованого харчування. Цей вид послуг є стійким каналом збуту продовольчих товарів, проте останнім часом спостерігається суттєва зміна в споживанні продуктів харчування. Прослідковується значний негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема, негативний вллив наслідків пандемії Covid-19 та ведення війни на території України, як результат, спостерігається незбалансованість між попитом і пропозицією на ринку, а також між пропозицією та платоспроможним попитом через зниження реальних доходів більшості населення.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ реінженірингу бізнес-процесів та застосування отриманих знань при розробці заходів з управління розвитком підприємства громадського харчування.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі ***завдання:***

1. Дослідити теоретичні основи управління розвитком підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ОТРАДА СЕРВІС»
3. Розробити заходи з управління розвитком ПП «ОТРАДА СЕРВІС»;
4. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження роботи – ПП «ОТРАДА СЕРВІС».

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу – для дослідження тенденції розвитку галузі, графічний метод – для формалізації процесу реєстрації.

У роботі, з метою управління розвитком підприємства, запропоновано заходи з реінженірингу бізнес-процесу реєстрації та поселення гостей шляхом впровадження автоматизованої безконтактної системи обслуговування, що дозволить підвищити сервіс, зменшити час обслуговування та покращити клієнтський досвід..

Інформаційну базу дослідження склали звітність ПП «ОТРАДА СЕРВІС», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль реінженірингу в управлінні розвитком підприємства

Термін «реінжиніринг» був уперше введений Майклом Хаммером. Під ним мається на увазі фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення різких і значних поліпшень основних показників діяльності компанії, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та швидкість виконання операцій.

Суть реінжинірингу полягає у створенні нових, більш ефективних процесів, що дозволяють підприємству працювати значно продуктивніше. Засновники цього підходу розглядають його як всеосяжну трансформацію бізнесу, без орієнтації на попередні підходи. Реінжиніринг бізнес-процесів використовує багато інструментів і методів у межах стандартної організаційної структури, але його головна мета — інтегрувати функції на рівні всієї організації. Це означає, що зміни можуть стосуватися і окремих підрозділів чи процесів у межах однієї функції.

Основними завданнями реінжинірингу є об’єднання інформаційних ресурсів компанії та створення єдиної інтегрованої корпоративної системи управління. Така система повинна працювати в реальному часі, забезпечувати загальне скорочення витрат, базуватися на об’єктивних даних щодо матеріальних і фінансових потоків у всіх напрямках діяльності компанії та бути здатною гнучко реагувати на ринкові зміни.

Реінжиніринг — це глибоке переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів з метою досягнення значного покращення ключових показників діяльності компанії, таких як собівартість, якість, швидкість обслуговування та рівень задоволення клієнтів.

Його суть полягає не у поступовому вдосконаленні існуючих процесів, а у створенні принципово нових підходів до ведення бізнесу. Це означає, що

компанія може повністю змінити структуру своєї діяльності, ролі співробітників, способи взаємодії з клієнтами та технології.

Основні цілі реінжинірингу:

- зменшення витрат і часу виконання процесів;
- підвищення якості продукції чи послуг;
- створення гнучкішої та ефективнішої організаційної структури;
- адаптація до нових умов ринку та впровадження інновацій.

Впровадження реінжинірингу доцільне для трьох типів організацій: підприємств, що перебувають у кризовому стані та шукають спосіб уникнути банкрутства; компаній, керівництво яких передбачає можливі труднощі через ринкові зміни або зростання конкуренції; лідерів ринку, які прагнуть ще більшого успіху та впроваджують агресивну інноваційну стратегію.

До ключових чинників успіху реінжинірингу належать компетентне керівництво, здатне задавати напрям і підтримувати ініціативу зверху вниз; залучення працівників до підтримки проєкту; прозорість змін і зрозумілі результати; окремий бюджет для реалізації змін; наявність технічної підтримки та консалтингу.

Процес реінжинірингу можна умовно розділити на п’ять етапів: підготовка компанії, стратегічне планування, перепроєктування процесів, прогнозування результатів і завершальний етап — конверсія.

Серед найважливіших чинників успішної реалізації реінжинірингу — чітке розуміння цілей з боку керівництва, мотивація персоналу до розвитку, ефективне управління, здатність реалізувати зміни як власними силами, так і за участі зовнішніх консультантів, наявність методологічної бази, врахування досвіду інших компаній, а також активне використання сучасних інформаційних технологій.

Реінжиніринг бізнес-процесів — це особливий підхід до трансформації діяльності організації, який полягає в глибокому перегляді та радикальному перепроєктуванні робочих процесів з метою покращення ключових

показників ефективності, зниження витрат і, як результат, зростання прибутковості компанії.

На відміну від поступових змін і регулярної оптимізації, що характерні для постійного вдосконалення процесів, реінжиніринг передбачає масштабну перебудову організаційної роботи, яка має призвести до значного проривного покращення результатів.

Застосування інструментів реінжинірингу ґрунтується на процесному підході до управління, який передбачає розгляд усієї діяльності організації у вигляді взаємопов’язаних процесів. Кожен процес є набором дій або операцій, спрямованих на досягнення конкретного результату, що має цінність для організації.

Процесний підхід дає змогу керувати діяльністю підприємства на високому рівні деталізації: оптимізуючи окремі бізнес-процеси, можна значно підвищити загальну ефективність структури.

На відміну від функціонального підходу, де організація розглядається як сукупність окремих функцій, процесний підхід трактує організацію як систему взаємопов’язаних процесів, кінцевою метою яких є створення продукту або надання послуги.

Переваги процесного підходу полягають у вищій адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, спрощенні стратегічного планування, ефективному встановленні та моніторингу цільових показників, оптимізації часу прийняття та реалізації управлінських рішень.

У той час як функціональний підхід зазвичай спирається на адміністративні методи управління, процесний підхід акцентує увагу на аналізі та оптимізації бізнес-процесів.

Існує кілька підходів до класифікації видів реінжинірингу бізнес-процесів. За ситуативною ознакою розрізняють кризовий та розвиваючий типи реінжинірингу.

Кризовий реінжиніринг застосовується тоді, коли необхідність докорінної перебудови процесів зумовлена важким фінансово-економічним

станом підприємства. У таких випадках для виходу з кризи, зниження витрат і відновлення функціональної здатності компанії необхідно здійснити радикальні зміни в організації її бізнес-процесів.

Розвиваючий реінжиніринг використовується у стабільних компаніях, які не перебувають у кризі, але прагнуть подальшого зростання й підвищення ефективності через модернізацію своїх процесів.

За характером змін виділяють еволюційний та революційний типи реінжинірингу.

Еволюційний підхід орієнтований на покращення окремих бізнес-процесів без істотного впливу на загальну структуру організації. Революційний — передбачає повну перебудову всіх основних процесів і структур організації, що веде до кардинальних змін у її функціонуванні.

Процес реінжинірингу, як правило, проходить кілька етапів:

1. Підготовчий етап. Перед початком змін важливо чітко визначити цілі. Реінжиніринг є цілеспрямованим процесом, тому хаотичне впровадження змін не принесе бажаного результату. Керівництво організації формулює стратегічні орієнтири, а також операційні показники, на досягнення яких спрямовані трансформації.

2. Розробка системи критеріїв. Визначаються ключові показники, за якими можна оцінити ефективність впровадженого реінжинірингу. Серед них можуть бути: час виконання замовлення, витрати на конкретні процеси, операційний прибуток за певний період тощо.

3. Етап аналізу та синтезу. Цей етап передбачає детальне вивчення діяльності підприємства. Аналізуються всі бізнес-процеси, їх взаємозв’язки та ефективність, виявляються «вузькі місця» та резерви для оптимізації.

4. Моделювання бізнес-процесів. Після детального аналізу діяльності підприємства виконується етап моделювання процесів. Вони відображаються у вигляді схем за допомогою спеціальних мов моделювання. Це дозволяє наочно представити логіку виконання процесів, їх послідовність і взаємозв’язки.

Виявлення проблемних зон. На побудованих моделях здійснюється пошук «вузьких місць» — ділянок, де виникають затримки, перевантаження або неефективність. Такі проблеми можуть свідчити про недосконаліть поточної організації бізнес-процесів і потребу в їх перегляді.

Розробка альтернативної моделі процесної структури. На основі зібраної інформації формуються пропозиції щодо оновлення бізнес-процесів. Це може стосуватися як загальної структури управління організацією, так і окремих деталей функціонування певних процесів. Створюється нова модель, яка враховує виявлені недоліки, краще відповідає стратегічним цілям компанії і відповідає критеріям, сформульованим на початкових етапах реінжинірингу.

Етап планування переходу. Після розробки нової моделі виникає необхідність створення ефективного плану впровадження змін. Важливо визначити оптимальну послідовність дій, уникнувши надмірного навантаження на ресурси організації, яке може нівелювати очікувану вигоду. Необхідно встановити терміни впровадження, визначити відповідальних осіб, а також порядок реалізації змін.

Розробка інструкцій та регламентів. Цей етап пов’язаний із необхідністю забезпечити працівників актуальною інформацією про нововведення у їхній діяльності. Іноді потрібно оновити посадові інструкції, в інших випадках достатньо провести серію навчань або інструктажів.

Етап впровадження. На цьому етапі реалізуються всі напрацьовані зміни. Виконується впровадження нових бізнес-процесів, оновлюються документи, здійснюється контроль за дотриманням нових правил роботи.

Слід зауважити, що реінжиніринг може здійснюватися з використанням різних методів і відповідно до певних принципів. Основні з них наведено нижче.

Оптимізація використання ресурсів. Реінжиніринг передбачає зменшення обсягів залучених у процес ресурсів. Наприклад, можна скоротити кількість працівників, що виконують один і той самий процес,

залишивши відповідальність за нього одній особі. Це дозволяє знизити витрати та прискорити виконання.

Передача частини завдань на аутсорсинг. Розподіл процесу на субпроцеси і передача окремих із них стороннім виконавцям може суттєво змінити ефективність функціонування компанії. У багатьох випадках вигідніше передати частину завдань зовнішнім підрядникам, ніж виконувати їх власними силами.

Диверсифікація процесів. Розробка різних варіантів процесів для застосування в різних ситуаціях дозволяє уникнути непередбачуваних обставин. Забезпечення гнучкості процесів дає змогу краще контролювати ризики, адаптуватися до змін і приймати ефективні управлінські рішення.

Спрощення та автоматизація роботи. Реінжиніринг дає можливість виявити «вузькі місця» у діяльності підприємства та усунути їх. Сучасним інструментом у цьому напрямі є автоматизовані системи управління, які дозволяють полегшити виконання операцій та зменшити витрати часу на їх реалізацію.

Досвід впровадження інструментів реінжинірингу продемонстрував свою ефективність як у міжнародній, так і у вітчизняній практиці. Викладені методики широко застосовуються провідними компаніями в різних галузях економіки.

1.2. Методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів

Формування та управління бізнес-процесами є ключовим елементом організації підприємницької діяльності. Якісне планування, обґрунтоване проєктування основних етапів виробництва та менеджменту безпосередньо впливають на підсумкові показники прибутковості компанії. Від рівня опрацювання та деталізації основних складових бізнес-процесів значною мірою залежить успішність реалізації цілей, поставлених підприємцем.

Проте досягнення хороших результатів у бізнес-процесах саме по собі не забезпечує унікальної переваги. Це радше умова виживання компанії на ринку. Щоб здобути конкурентну перевагу, необхідно випередити суперників за загальною ефективністю. Хоча універсального способу побудови системи управління не існує, можна сформулювати загальні принципи, на яких вона має ґрунтуватися. Одним із провідних підходів є процесний підхід до управління.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів — це основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються як оптимізації існуючих процесів, так і відмови від неефективних.

Процесний підхід розглядає управління як координацію взаємозалежних процесів, що відбуваються всередині організації й охоплюють усі її види діяльності. Його відмінністю від інших, зокрема функціонального підходу, є орієнтація на результат і найефективніший спосіб його досягнення. Виділення окремого бізнес-процесу як самостійного об’єкта управління дозволяє ефективно його проєктувати, регламентувати, оптимізувати, планувати та контролювати показники ефективності й результативності. Таким чином, управління бізнес-процесами фактично є управлінням усією діяльністю організації як єдиної системи.

Основою процесного підходу є формування бізнес-моделі компанії, яка складається з різних бізнес-процесів і передбачає їхнє управління. Бізнес-модель організації — це опис її внутрішньої архітектури, що включає корпоративну місію, стратегії, стратегічні цілі й завдання, самі бізнес-процеси, організаційну структуру, систему документообігу та інформаційні технології. Вона необхідна для досягнення корпоративних цілей і перетворення вхідних ресурсів (сировини, інформації) у готові результати — товари, послуги, дані чи інформацію.

Управління в бізнес-структурах сфери послуг, зокрема в закладах громадського харчування, є складним і багатогранним процесом, який

вимагає впровадження нових управлінських підходів. Одним із таких сучасних підходів може стати орієнтація на бізнес-процеси.

Таблиця 1.1

ключові характеристики бізнес-процесів та способи їх покращення.

Характеристика бізнес-процесу	**Зміст**	**Мета оптимізації**
Вартість бізнес-процесу	Визначає обсяг ресурсів, що споживаються під час виконання процесу	Зменшення витрат для досягнення конкурентної переваги
Тривалість бізнес-процесу	Період, протягом якого вхідні елементи перетворюються на кінцевий результат	Скорочення часу реалізації процесу
Ефективність бізнес-процесу	Досягнення економічного ефекту в результаті впровадження процесу	Підвищення прибутковості та результативності
Якість бізнес-процесу	Отримання такого результату, який повністю відповідає очікуванням цільового споживача	Задоволення потреб ринку, зміцнення репутації компанії
Власник бізнес-процесу	Відповідальна особа, яка приймає управлінські рішення щодо конкретного напряму діяльності	Забезпечення контролю та координації в межах конкретного процесу

У системі громадського харчування формалізація бізнес-процесів є основою всієї управлінської моделі. Міцність цієї основи визначається чітким переліком процесів, встановленням відповідальності за їх виконання, а також попередньою фіксацією усіх елементів, що складають бізнес-процеси.

Бізнес-процеси необхідно розглядати у тісному зв’язку з організаційним дизайном підприємства, оскільки ефективне управління можливе лише тоді, коли діяльність є формалізованою та підлягає вимірюванню.

Організаційний дизайн виступає базовою платформою для побудови всієї системи управління компанією. Організаційна структура та бізнес-процеси взаємопов’язані, адже саме через них відбувається розподіл відповідальності, визначення компетенцій, делегування повноважень та

організація ефективного контролю — і це важливо як для керівників, так і для звичайних працівників.

При впровадженні процесного підходу до управління необхідно враховувати кілька ключових чинників:

1. Стадія життєвого циклу підприємства. На початковому етапі розвитку компанії, коли чисельність персоналу є невеликою, ще не сформовано стабільну клієнтську базу та не існує чітко визначених інструментів управління, запровадження складної системи управління не забезпечить належного рівня гнучкості, швидкості реагування чи здатності до адаптації. У таких випадках результативність роботи здебільшого залежить від ініціативи та ефективності керівника.

2. Характер діяльності компанії. Процесний підхід найбільш доцільний у підприємствах, які функціонують за циклічним принципом виробництва, оскільки він передбачає налагодження регулярного управління з централізованою координацією. Саме такий підхід стає основою для створення автоматизованої системи бізнес-процесів.

Менеджмент бізнес-процесів тісно пов’язаний із життєвим циклом організації та її процесною зрілістю, що визначає реальні можливості підприємства для створення ефективної системи управління бізнес-процесами. Процесна зрілість вимірюється за загальновизнаною шкалою, яка включає наступні рівні: хаотичні, описані, контрольовані, інтегровані та проактивно керовані процеси.

Хаотичні бізнес-процеси в закладах громадського харчування свідчать про відсутність єдності між функціональними підрозділами, а також не забезпечують прозорості у створенні цінності, яку очікує споживач. У таких процесах не розмежовані ролі та обов’язки, відсутні чіткі зони відповідальності, що ускладнює керування.

Переходу до описаних процесів сприяє здійснення проєктних дій, планування, документування та розробка бізнес-процесів. Щоб перейти до етапу контрольованих процесів, менеджмент підприємств харчування має

впровадити системи моніторингу, ключові показники ефективності, а також інструменти оцінювання та звітності. Це дозволить підвищити якість продукції, збільшити продуктивність праці та покращити фінансові результати.

Подальший розвиток процесної зрілості — перехід до інтегрованих бізнес-процесів — передбачає впровадження корпоративного управління. На цьому етапі відбувається оптимізація структури підприємства та її процесів для забезпечення узгодженості елементів, реалізації обраної стратегії та зниження рівня ризиків.

Проактивна зрілість досягається завдяки здатності підприємства здійснювати превентивні дії, що дозволяє прогнозувати можливий розвиток процесів та запобігати проблемам.

Одним з головних завдань управління бізнес-процесами в сучасних умовах для підприємств громадського харчування є реструктуризація процесів задля продовження життєвого циклу. Якщо керівництво своєчасно реагуватиме на специфіку бізнес-процесів на етапах зрілості або занепаду, це дасть можливість уникнути ризиків, криз та навіть банкрутства. Досягти цього можна шляхом оновлення асортименту, переорієнтації на нові цільові аудиторії, залучення кваліфікованих кадрів тощо.

Окрім того, ефективною мірою реструктуризації може стати перегляд усталених управлінських підходів. Зокрема, позитивні зміни можуть дати ребрендинг або модернізація допоміжних бізнес-процесів під час переходу між стадіями життєвого циклу. Урахування особливостей розвитку та можливостей відновлення закладів харчування дозволить вийти на новий рівень якості управління та зростання підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів вважається одним із найефективніших способів підвищення продуктивності виробничо-економічної діяльності сучасних компаній. Його принципи здобули міжнародне визнання і сьогодні впроваджуються в багатьох країнах світу.

Основна мета реінжинірингу полягає у створенні принципово нового підходу до перебудови існуючої бізнес-моделі з використанням сучасних технологій для покращення обслуговування клієнтів.

Існує кілька ефективних методологій, які активно застосовуються на практиці. Найбільш відомими серед них є:

- Методологія структурного аналізу та проєктування (SASD) — сформована на основі класичних підходів до структурного проєктування програмного забезпечення та інформаційних систем.
- Методологія SADT — подальший розвиток SASD, що удосконалює принципи структурного аналізу.
- Методологія IDEF — одна з найповніших і найдетальніших систем, яка дозволяє описувати не лише бізнес-процеси, а й функціональні блоки підприємства.

До моделювання бізнес-процесів існує кілька основних методологічних підходів. Вони допомагають систематизувати, аналізувати й удосконалювати діяльність організацій. Ці підходи можуть комбінуватись, залежно від мети моделювання, глибини аналізу та специфіки бізнесу.

Таблиця 1.2

Характеристика підходів до моделювання бізнес-процесів

Назва підходу	Повна назва	Основне призначення	Особливості
IDEF0	Integration Definition for Function Modeling	Моделювання функціональних процесів	Структуровані діаграми, показують взаємодію функцій
DFD	Data Flow Diagram	Моделювання потоків даних	Фокус на потоках інформації між процесами
BPMN	Business Process Model and Notation	Візуалізація бізнес-процесів	Стандартизована нотація, зрозуміла для різних учасників
EPC	Event-driven Process Chain	Моделювання подій та дій у процесах	Добре підходить для аналізу та оптимізації процесів на рівні підприємства
UML	Unified Modeling Language	Загальне моделювання, зокрема бізнес-процесів	Використовується діаграма діяльності, варіантів використання тощо
SADT	Structured Analysis and Design	Аналіз та опис структурованих систем	Основоположна методика для функціонального аналізу

Назва підходу	Повна назва	Основне призначення	Особливості
	Technique		
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems	Комплексне моделювання всієї системи управління	Включає кілька аспектів: функції, дані, організацію, управління

Останнім часом на ринку почали активно розвиватися консалтингові послуги та інструменти з реінжинірингу. Вітчизняна практика показала доцільність застосування цього методу, особливо в умовах глобальних економічних реформ та інтеграції Росії у світову економічну систему.

Отже, завдання реінжинірингу співзвучні з цілями інноваційної діяльності — впровадження нововведень для підвищення конкурентоспроможності продукції та, як наслідок, забезпечення життєздатності підприємства. Науковці, що займаються реінжинірингом, зробили значний внесок у його розвиток, створивши різноманітні методології, які полегшують роботу як інженерам, так і працівникам організацій.

1.3. Інформаційні технології як інструмент реінжинірингу бізнес-процесів

Сьогодні інформаційні технології стали інструментом, за допомогою якого передається та надається інформація клієнтам. Інформація перетворилася на важливий компонент товарів і послуг, які компанії пропонують на ринку. Основна стратегічна мета використання інформаційних технологій полягає у підтримці управління, швидкому реагуванні на зміни ринку та створенні, збереженні й зміцненні конкурентних переваг.

Правильно обрана та ефективно впроваджена технологія може дати суттєві результати в реінжинірингу. Це означає, що технологія не є

другорядною ланкою після трансформації процесів. Навпаки, розуміння її можливостей є рушієм у формуванні нового дизайну процесів. Врахування технологічних аспектів починається ще на етапі візуалізації, пронизує весь процес проєктування і впровадження.

Інформаційні технології створюють основу для оновлення бізнес-процесів, відкриваючи нові способи виконання завдань і демонструючи, як можна досягати кращих результатів порівняно з методами, де цифрові рішення не використовувалися. Реінжиніринг вимагає ширшого погляду на взаємозв'язок IT і бізнес-операцій. Інформаційні технології нині розглядаються не як простий інструмент автоматизації, а як засіб глибокої трансформації способів організації праці.

Існує кілька рівнів змін, які забезпечує використання IT. Перший — це поліпшення тимчасових характеристик процесів без зміни їхньої суті: автоматизація операцій, зменшення ручної праці, нові способи аналізу даних, які неможливо реалізувати вручну. Ці зміни не є революційними, але мають значну практичну цінність. Другий рівень — зміна послідовності етапів у бізнес-процесах. Третій — можливість контролювати кожен конкретний випадок виконання процесу, виявляючи проблемні місця та потенційні збої.

Без сумнівів, роль IT у реінжинірингу є дуже важливою. Однак потрібно усвідомлювати, що це лише одна з ключових складових процесу. Реінжиніринг бізнес-процесів має особливе значення серед методів оптимізації організаційної діяльності й належить до найефективніших управлінських інновацій. Завдання, які вирішуються в цьому контексті, часто є складними та відповідальними. Успішна реалізація реінжинірингу неможлива без чіткої методологічної й технологічної бази. Проте постійний розвиток технологій вселяє впевненість у майбутньому прогресі цієї галузі.

Реінжиніринг бізнес-процесів — це важливий стратегічний інструмент, який допомагає організаціям досягати вищого рівня ефективності та зміцнювати свої конкурентні позиції. Успішне впровадження реінжинірингу

здатне суттєво покращити внутрішні процеси компанії та підвищити її стійкість на ринку.

Інформаційні технології відіграють провідну роль у трансформації бізнес-процесів. У сучасних умовах усе більше підприємств усвідомлюють значення цифрових рішень для вдосконалення та оптимізації своєї діяльності. Одним із головних інструментів у цьому процесі є автоматизація. Завдяки спеціалізованому програмному забезпеченню можна значно підвищити продуктивність, скоротити час виконання завдань, зменшити кількість помилок і поліпшити взаємодію між підрозділами та працівниками.

Окрім цього, IT-технології відкривають широкі можливості для аналізу й подальшого вдосконалення бізнес-процесів. За допомогою алгоритмів і спеціальних програм здійснюється збір і аналіз великих обсягів даних про діяльність компанії, що дозволяє виявляти проблемні зони, неефективні дії та знаходити шляхи для їх поліпшення.

Часто виникає необхідність адаптувати та вдосконалювати програмне забезпечення відповідно до специфічних потреб і особливостей окремої компанії. Саме тому інформаційні технології відіграють важливу роль у процесі реінжинірингу бізнес-процесів. Їхнє правильне впровадження та використання дає змогу істотно підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Реінжиніринг бізнес-процесів є важливим інструментом, який сприяє досягненню більш високих результатів і підвищенню загальної ефективності організації. У цьому процесі інформаційні технології займають провідне місце, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію ключових елементів роботи.

Одним із перспективних напрямів розвитку IT у сфері реінжинірингу є використання штучного інтелекту. Завдяки алгоритмам машинного навчання та нейронним мережам можна автоматизувати аналіз даних, прогнозування результатів, класифікацію інформації, управління ризиками та інші завдання. Штучний інтелект дозволяє працювати з великими обсягами інформації,

виявляти приховані закономірності й пропонувати нові шляхи вдосконалення бізнес-процесів.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження технологій Інтернету речей. Вони забезпечують взаємодію між пристроями й системами, дозволяють збирати та обробляти дані в режимі реального часу. Це відкриває нові можливості для контролю й управління бізнес-процесами, зниження витрат, покращення якості роботи та підвищення рівня безпеки. Наприклад, завдяки IoT можна дистанційно стежити за роботою обладнання, ефективніше використовувати ресурси, запобігати аваріям і швидко реагувати на ризики.

Важливу роль у модернізації бізнес-процесів відіграють також хмарні технології. Перенесення процесів у хмарне середовище дозволяє компаніям зекономити на інфраструктурі, отримати доступ до потужних обчислювальних ресурсів і забезпечити безперервний доступ до даних з будь-якого місця. Хмарні сервіси також гарантують високий рівень безпеки, автоматичне резервне копіювання і збереження даних навіть у разі форс-мажорів.

Загалом перспективи розвитку IT у сфері реінжинірингу бізнес-процесів виглядають обнадійливо. Впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей та хмарних рішень дозволяє компаніям досягати нових висот і впевнено зростати. Ті, хто визнає важливість цифрових технологій, здобувають вагомі переваги на ринку.

Реінжиніринг займає особливе місце серед сучасних методів оптимізації бізнесу. Він є однією з найефективніших управлінських інновацій. Завдання, що вирішуються в межах цього процесу, відзначаються високою складністю та великою відповідальністю. Без міцної методологічної та технологічної основи досягти успіху в реінжинірингу неможливо. Водночас стрімкий розвиток сучасних технологій дає підстави для впевненості в майбутньому прогресі цієї сфери.

РОЗДІЛ ІІ. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ОТРАДА СЕРВІС»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку готельного бізнесу України

Готельна галузь займає важливе місце в економіці України як складова туристичної індустрії та сфери послуг. Вона сприяє залученню інвестицій, створенню робочих місць і формуванню доданої вартості в суміжних галузях – транспорті, харчуванні, культурі та торгівлі. Особливо важливу роль готельний бізнес відіграє у регіонах із розвиненим внутрішнім туризмом, де він стимулює місцеву економіку. Після повномасштабного вторгнення РФ галузь зазнала втрат, однак демонструє стійкість завдяки активізації внутрішніх подорожей. Розвиток готельного ринку також сприяє міжнародному іміджу України, підтримуючи її відкритість для бізнесу й туризму.

Сучасний стан готельної галузі України характеризується адаптацією до нових викликів, зумовлених війною та наслідками пандемії. Відбувається суттєва трансформація структури розміщення: спостерігається скорочення кількості оздоровчих закладів, натомість зростає частка готелів, мотелів та хостелів. Це свідчить про гнучкість ринку та адаптацію до потреб внутрішнього туризму, який наразі виступає основним рушієм розвитку галузі. Особливо активними залишаються регіони західної України, де туристичні доходи перевищили довоєнний рівень. Українські готельні мережі також освоюють зарубіжні ринки, що сприяє диверсифікації ризиків. На тлі цього заплановане будівництво понад 150 нових об’єктів свідчить про інвестиційний інтерес і перспективність галузі.

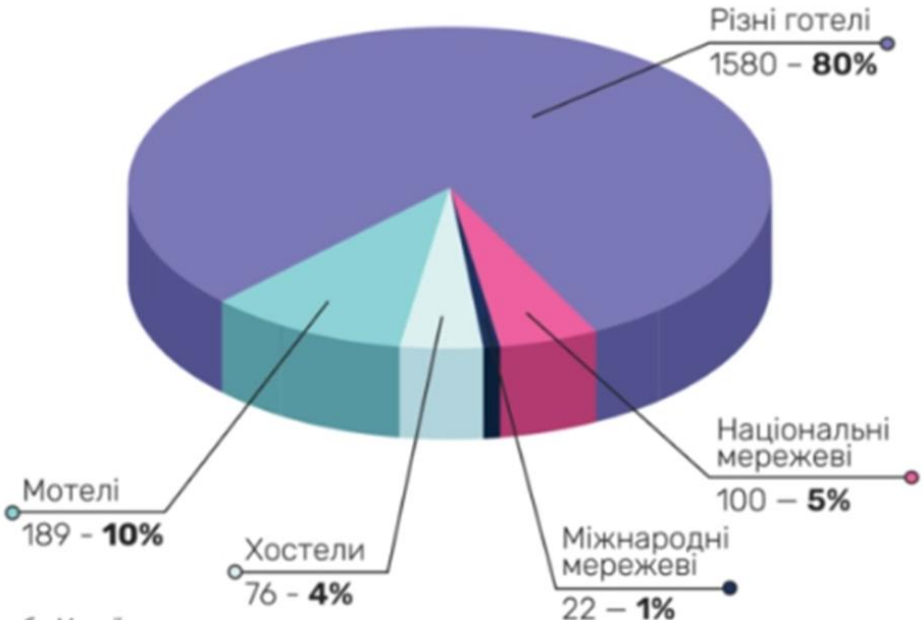


Рис. 2.1. Розподіл діючих готелів в Україні за видами у 2024 р., шт. /%

Туристична галузь України демонструє ознаки стабілізації та поступового відновлення, основним рушієм якого є внутрішній туризм. Через війну значна частина громадян змінила місце проживання, що сприяло активізації туристичних потоків усередині країни. Тимчасово переміщені особи та релоканти, оселяючись у відносно безпечних регіонах, стали споживачами туристичних та готельних послуг. За даними ДАРТ, у 2023 році 13 областей України перевищили рівень податкових надходжень від туризму, зафіксований у 2021 році. Це свідчить про ефективну адаптацію регіонального туристичного бізнесу до нових умов і зростання ролі туризму як джерела місцевих бюджетних доходів навіть під час війни.

За кількістю готелів в України лідують Optima Hotels (64 готелі), Ribas Hotels (21 готель), Premier Hotels and Resorts (11 готелів) (рис.2.2).

Аналізуючи дані рис.2.2, можемо відмітити, що ринок готельних операторів в Україні демонструє високу концентрацію крупних гравців. Лідером є Optima Hotels, на частку якого припадає 51% усіх готелів, що свідчить про сильну присутність і стабільну мережу в межах країни. Друге місце займає Ribas Hotels з 17%, яка активно розширюється як в Україні, так і

за її межами. Premier посідає третє місце з 9%, зміцнюючи свої позиції у бізнес-сегменті.

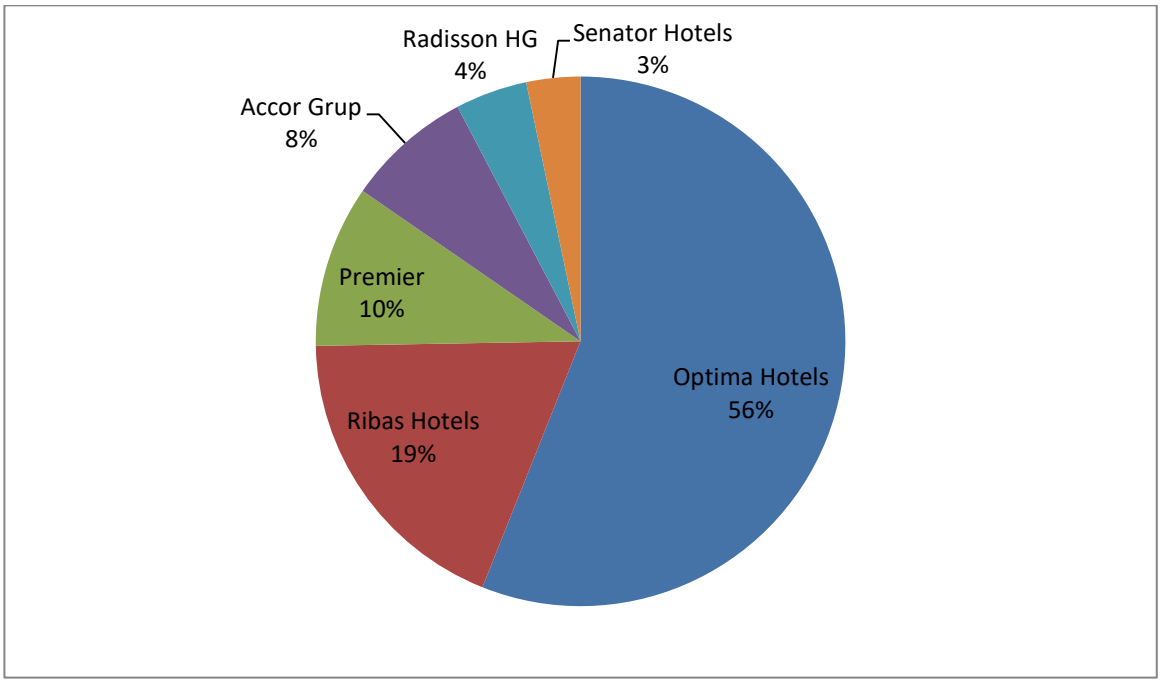


Рис. 2.2. Ринкові частки готельних операторів (міжнародних та національних) за кількістю готелів

Серед міжнародних операторів вирізняються Accor Group (7%) та Radisson Hotel Group (4%), які зберігають частку завдяки впізнаваності брендів. Незначну частку займають Senator Hotels (3%) та інші оператори (9%).

Аналізуючи відсоток завантаженості готелів в різних регіонах України (рис.2.3) важливо зазначити, що станом на середину 2024 року завантаженість номерного фонду в Україні свідчить про поступову стабілізацію готельної галузі. У середньому по країні показник тримається в межах 34-38%, що є позитивною динамікою на тлі попередніх кризових років. Особливо високі показники фіксуються у традиційно туристичних регіонах — Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, де завантаженість сягає 60-70%.



Рис. 2.3. Відсоток завантаженості готелів в різних регіонах України у 2024 р.

Такий рівень є співставним із міжнародними туристичними центрами, що вказує на відновлення попиту на внутрішній туризм. Зростання завантаженості є результатом активізації внутрішніх поїздок, переміщення населення, релокації бізнесу та стабільної роботи місцевих готельєрів, які адаптували свої послуги до нових умов.

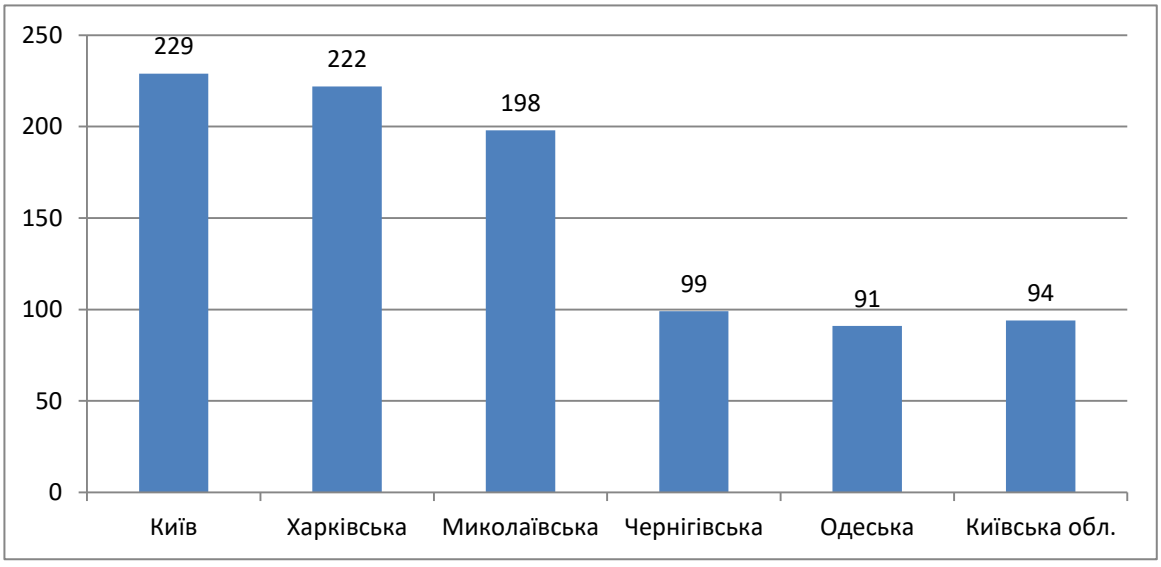


Рис. 2.4. Кількість зруйнованих готельних номерів у результаті військових дій у 2022 р. урізних містах та областях України.

Руйнування номерного фонду у результаті військових дій є значним (рис. 2.4.). Найбільших руйнувань зазнали три готелі: Alfavito Hotel у Києві (229 номерів), готель «Харків» у Харкові (205 номерів) та Reikartz River у Миколаєві (98 номерів). Ці об’єкти представляють значну частину готельного фонду своїх регіонів, тому їх пошкодження суттєво впливає на загальну інфраструктуру індустрії гостинності. Alfavito Hotel був одним із провідних бізнес-готелів столиці, готель «Харків» — знаковим об’єктом у центрі міста, а Reikartz River — ключовим елементом регіональної мережі.

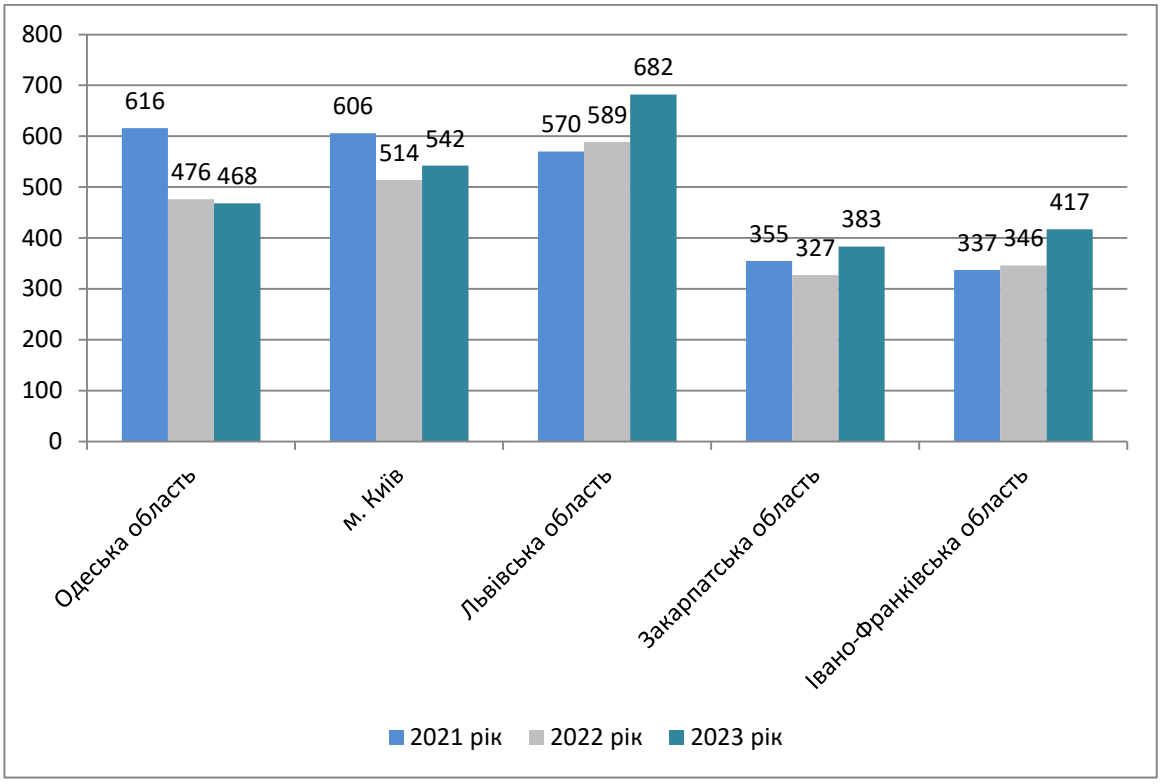


Рис. 2.5. Динаміка кількості суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності «готелі і подібні засоби тимчасового розміщування» у 2021–2023 рр.

У 2021–2023 роках динаміка кількості суб’єктів господарювання у сфері «готелі і подібні засоби тимчасового розміщування» у провідних регіонах України демонструє як спади, так і зростання, що свідчить про адаптацію ринку до викликів війни. Найбільшого скорочення зазнала Одеська область: з 616 у 2021 році до 468 у 2023 році, що може бути

пов’язано з бойовими діями та зменшенням туристичного потоку. У м. Київ та Івано-Франківській області після спаду у 2022 році кількість об'єктів дещо зросла у 2023 році. Найпозитивніша динаміка спостерігається у Львівській області: кількість суб’єктів зросла з 570 до 682, що підтверджує активізацію внутрішнього туризму в регіоні.

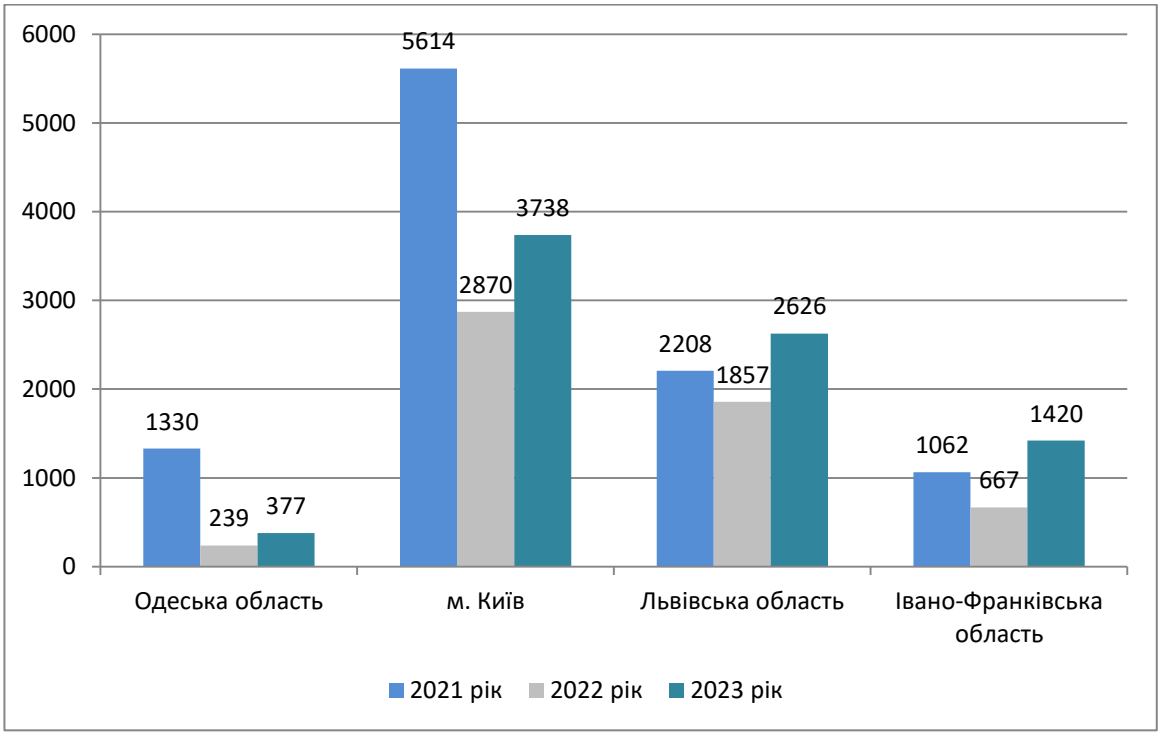


Рис. 2.6. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності «готелі та інші засоби розміщення» у 2021–2023 рр.

У 2021–2023 роках обсяг реалізованих послуг у сфері «готелі та інші засоби розміщення» зазнав суттєвих змін через зовнішні чинники, зокрема повномасштабну війну. Найбільше скорочення у 2022 році спостерігалося в Одеській області — з 1330 млн грн до 239 млн грн, що свідчить про сильний вплив бойових дій на туристичну активність. У 2023 році часткове відновлення зафіксовано у всіх регіонах. Найвищий обсяг реалізації послуг стабільно утримує м. Київ, де у 2023 році показник сягнув 3738 млн грн. Позитивна динаміка простежується в Івано-Франківській області — з 667 млн грн у 2022 році до 1420 млн грн у 2023 році, що підтверджує відновлення внутрішнього туризму.

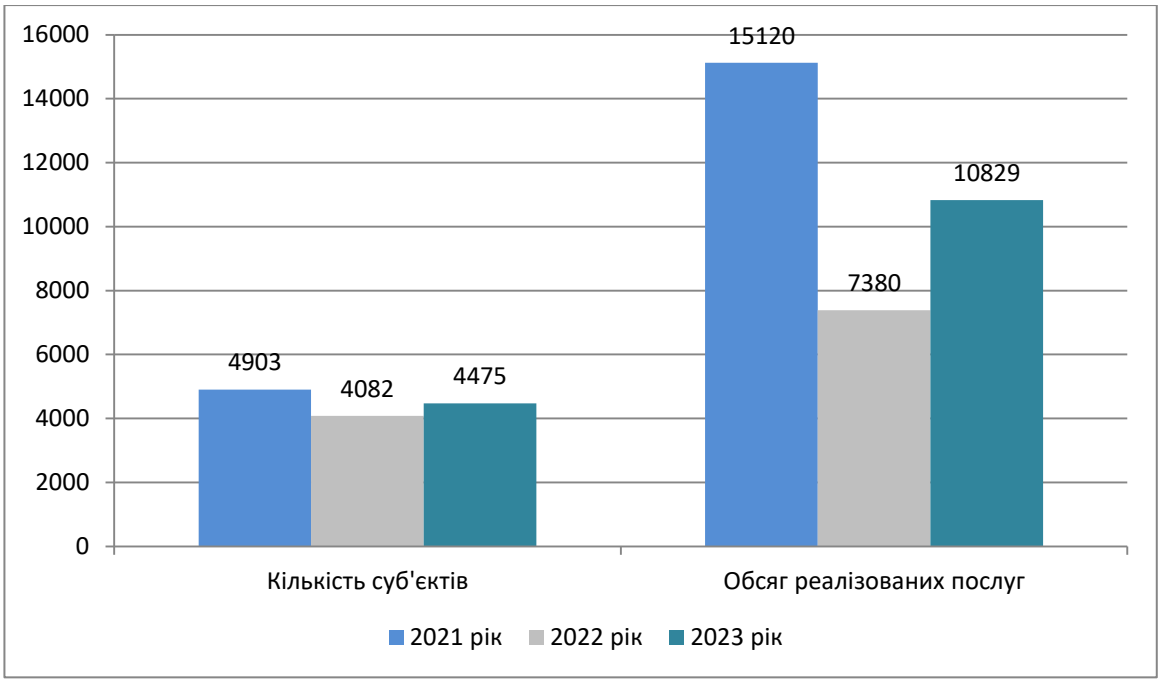


Рис. 2.7. Кількість суб’єктів за видами економічної діяльності «готелі та інші засоби розміщення» та обсяг реалізованими ними послуг (млн. грн.) у 2021–2023 рр.

У 2021–2023 роках готельна галузь України зазнала істотних змін. Кількість суб’єктів господарювання у сфері «готелі та інші засоби розміщення» зменшилась із 4903 у 2021 році до 4082 у 2022 році, що зумовлено наслідками війни та зниженням туристичної активності. У 2023 році спостерігалося часткове відновлення — кількість суб’єктів зросла до 4475. Аналогічна динаміка характерна для обсягів реалізованих послуг: у 2021 році – 15,12 млрд грн, у 2022 – різке падіння до 7,38 млрд грн, а у 2023 – зростання до 10,83 млрд грн. Це свідчить про поступове відновлення галузі завдяки внутрішньому туризму та адаптації бізнесу до нових умов.

За результатами проведеного дослідження виділимо фактори макросередовища діяльності підприємств галузі та проведемо їх оцінювання.

Оцінювання проведемо за 5-ти бальною шкалою, де 5- максимальний вплив фактору, 1- мінімальний вплив фактору.

Результати оцінювання представимо у таблиці.

Таблиця 2.1.

DESTEP-аналіз готельної галузі України

Опис фактора	Вплив фактору	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Демографічні				
Низький рівень народжуваності в країні	↓	0,25	3,2	-0,8
Високий рівень смертності	↓	0,25	3,8	-0,95
Міграція населення за кордон	↓	0,35	4	-1,4
Зменшення частки молодого та активного населення	↓	0,15	3	-0,45
Разом	-	**1,00**	-	**-3,6**
Економічні				
Коливання валютного курсу	↓	0,25	3,2	-0,8
Підвищення рівня інфляції	↓	0,25	3,8	-0,95
Зниження купівельної спроможності населення	↓	0,35	4	-1,4
Інвестиційна привабливість галузі	↑	0,15	3,6	0,54
Разом	-	**1,00**	-	**-2,61**
Соціальні				
Зростання вимог клієнтів до обслуговування та якості продукції	↓	0,25	3,7	-0,93
Рівень освіти персоналу у сфері гостинності	↑	0,2	3,5	0,7
Зростання популярності внутрішнього туризму	↑	0,25	4,2	1,05
Активне задіяння жінок у трудовій діяльності	↑	0,15	3,3	0,5
Рівень урбанізації	↑	0,15	3	0,45
Разом	-	**1,00**	-	**2,70**
Технологічні				
Впровадження цифрових сервісів	↑	0,25	3,8	0,95
Автоматизація обслуговування	↑	0,2	3,5	0,7
Розвиток мобільних додатків	↑	0,15	3,2	0,48
Вартість технологічного впровадження	↓	0,2	3,5	-0,7
Доступ до інтернету в регіонах	↑	0,2	2,5	0,5
Разом	-	**1,00**	-	**1,93**
Екологічні				
Екологічна привабливість регіону	↑	0,3	4,4	1,32
Наявність природних туристичних ресурсів	↑	0,25	4,2	1,05
Екологічні норми та вимоги до готельного бізнесу	↓	0,2	2,9	-0,58
Природоохоронна свідомість туристів	↑	0,15	3,6	0,54
Забруднення навколишнього середовища у містах	↓	0,1	2,5	-0,25
Разом	-	**1,00**	-	**2,08**
Політичні				
Дія військового стану в країні	↓	0,45	3,2	-1,44
Рівень регуляторного тиску	↓	0,3	2,8	-0,84
Державна підтримка туризму	↑	0,25	2,6	0,65
Разом	-	**1,00**	-	**-1,63**

За результатами оцінювання факторів макросередовища, що впливають на розвиток готельної галузі України, виявлено переважно негативний вплив демографічних та економічних чинників. Найбільш критичними з них є Міграція населення за кордон – найпотужніший негативний чинник з впливом -1,4 б., що вказує на зменшення потенційної бази споживачів послуг. Зниження купівельної спроможності населення (-1,4 б.) та високий рівень інфляції (-0,95 б.) також мають суттєво негативний вплив на попит на готельні послуги. Загалом демографічні фактори мають загальний вплив на рівні **-3,6 б.**, що є найнижчим показником серед усіх категорій. Економічні фактори – -2,61 б., також демонструють суттєві обмеження для розвитку галузі.

Водночас, соціальні (3,63 б.), технологічні (1,93 б.) та екологічні (2,08 б.) фактори позитивно впливають на розвиток готельного бізнесу. Це зокрема зростання популярності внутрішнього туризму, покращення якості сервісу, автоматизація процесів, а також привабливість природних ресурсів країни.

Політичні чинники мають помірно негативний ефект -1,63 б**.**, головним чином через воєнний стан і регуляторні ризики.

Отримані результати свідчать про необхідність врахування негативних тенденцій демографії та економіки при стратегічному плануванні. При цьому доцільно зосередити увагу на розвиткові соціальних, технологічних і екологічних переваг. Управлінські рішення повинні базуватись на адаптації до ризиків та одночасному використанні точок зростання у внутрішньому туризмі, цифровізації та сталому розвитку.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Отрада Сервіс»

Бутік-готель «Отрада» — це п’ятизірковий готель, розташований у престижному приморському районі Одеси, неподалік від центру міста та Чорного моря. Відкритий у лютому 2005 року, готель поєднує в собі

елегантний класичний стиль та сучасний комфорт, надаючи гостям високоякісні послуги та бездоганний сервіс.

Готель знаходиться за адресою: м. Одеса, вул. Затишна, 11. Його розташування в престижному приморському районі забезпечує зручний доступ до пляжів та центральних визначних місць міста.

«Отрада» поєднує в собі класичну архітектуру з сучасними технологіями, створюючи атмосферу розкоші та затишку. Індивідуальний підхід до кожного гостя та високий рівень сервісу роблять його привабливим як для туристів, так і для бізнес-мандрівників.

Готель пропонує 30 комфортабельних номерів різних категорій — від «Стандарт Економ» до «Люкс Апартаментів». Усі номери обладнані індивідуальним клімат-контролем, телевізором, сейфом, міні-холодильником, італійськими меблями, ортопедичними матрацами та якісною постільною білизною. У ванних кімнатах надаються банні приналежності та косметика. За запитом доступні чайник, посуд, праска та дошка для прасування. Гості можуть скористатися безкоштовним швидкісним інтернетом та послугою замовлення їжі до номера.

Бутік-готель «Отрада» пропонує розвинену та збалансовану інфраструктуру, що задовольняє потреби як туристів, так і бізнес-мандрівників.

Поряд з цим, готель пропонує широкий спектр додаткових послуг, що відповідають високим стандартам п’ятизіркового сервісу.

Одним із ключових елементів є ресторанно-барна зона. У готелі функціонує елегантний ресторан-бар «Отрада», де гості можуть насолодитися стравами європейської кухні в атмосфері затишку та вишуканості. Щоранку в ресторані подають континентальні сніданки, приготовані зі свіжих, натуральних інгредієнтів. Особливістю закладу є літня тераса з шатрами та столиками біля басейну, яка створює комфортні умови для трапез під відкритим небом у теплий період року.

У розпорядженні гостей — відкритий басейн, розташований на внутрішньому подвір'ї готелю. У літній сезон зона басейну обладнана шезлонгами, шатрами та затишними куточками для відпочинку. Для зручності клієнтів готель забезпечує безкоштовний трансфер на електромобілях до популярних пляжних комплексів «Otrada Beach» та «Buddha Beach», що є суттєвою перевагою у порівнянні з іншими закладами.

Інфраструктура для активного способу життя та релаксу також добре продумана. Готель пропонує сучасну тренажерну залу з новітнім обладнанням, що дозволяє гостям підтримувати фізичну форму під час подорожей. Крім того, у готелі працює сауна та надаються масажні послуги — чудове рішення для зняття втоми після активного дня.

Для ділових гостей передбачено повноцінний конференц-сервіс. Готель має VIP-кімнату для проведення переговорів, що робить його зручним вибором для бізнес-подорожей, зустрічей і невеликих ділових заходів.

Особливу увагу в готелі приділено безпеці та надійності. На території облаштоване бомбосховище, що відповідає актуальним вимогам часу, а також встановлено генератор, який гарантує безперебійне електропостачання навіть у разі перебоїв у мережі. Це свідчить про високий рівень відповідальності та турботи про гостей у будь-якій ситуації.

Підприємство має розвинену програму лояльності та пропонує наступні знижки та спеціальні пропозиції (табл).

Таблиця 2.2

Спеціальні пропозиції готелю «Отрада»

Назва пропозиції	**Зміст**
Бізнес Візит	Знижка 10% на проживання; безкоштовний трансфер на бізнес-зустрічі (2 поїздки); щоденне прасування (до 2 одиниць); доступ до Wi-Fi, паркінгу, тренажерної зали; можливість раннього заїзду або пізнього виїзду.
Тривале Проживання	Спеціальний тариф 1135 грн/доба у категоріях «Стандарт» і «Стандарт Покращений» при бронюванні від 1 місяця; 20% знижка на прання і прасування; безперебійне водо- та електропостачання; безкоштовний паркінг.
Тариф	Знижка 15% на проживання у день народження; безкоштовний Wi-Fi,

Назва пропозиції	Зміст
“Іменинник”	тренажерна зала, паркінг; доступ до басейну та пляжу з повним сервісом; ранній заїзд або пізній виїзд за наявності вільних номерів.
Buddha Beach	Безкоштовний трансфер до пляжного комплексу Buddha Beach; 30% знижка на його послуги для гостей готелю.
Басейн і Тераса	Доступ до відкритого басейну з шезлонгами, матрацами, парасолями, рушниками; зона відпочинку з терасою, перголою, диванами і столиками.

Цінова політика готелю «Отрада» в Одесі відображає його статус п’ятизіркового бутік-готелю, поєднуючи преміальний сервіс із гнучкістю тарифів. Вартість номерів варіюється залежно від сезону та категорії. Наприклад, у період з 1 жовтня 2024 року по 30 квітня 2025 року ціни на номери коливаються від 2970 грн за «Стандарт Економ» до 7800 грн за «Люкс Апартаменти». У літній сезон (червень–серпень) вартість зростає: від 5900 грн до 12300 грн відповідно.

У вартість проживання входить низка послуг: сніданок, Wi-Fi, доступ до тренажерної зали, відкритого басейну, безкоштовний трансфер до пляжного комплексу Buddha Beach, а також користування шезлонгами, парасолями та пляжними рушниками. Додаткове місце для дорослого або дитини від 7 років коштує 1500 грн на добу, тоді як діти до 6 років можуть проживати безкоштовно без надання окремого місця.

Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність усіх підрозділів готелю. Станом на 01.01.2025 р., кількість працівників становить 15 осіб.

Організаційна структура готелю включає ключові підрозділи: рецепцію, ресторанно-барний комплекс, службу покоївок, технічний персонал, а також адміністративний та бухгалтерський відділи. Кожен з цих підрозділів виконує специфічні функції, спрямовані на обслуговування гостей.

Персонал готелю характеризується високим рівнем професіоналізму та орієнтацією на клієнта.

Далі проведемо аналіз фінансового стану підприємства.

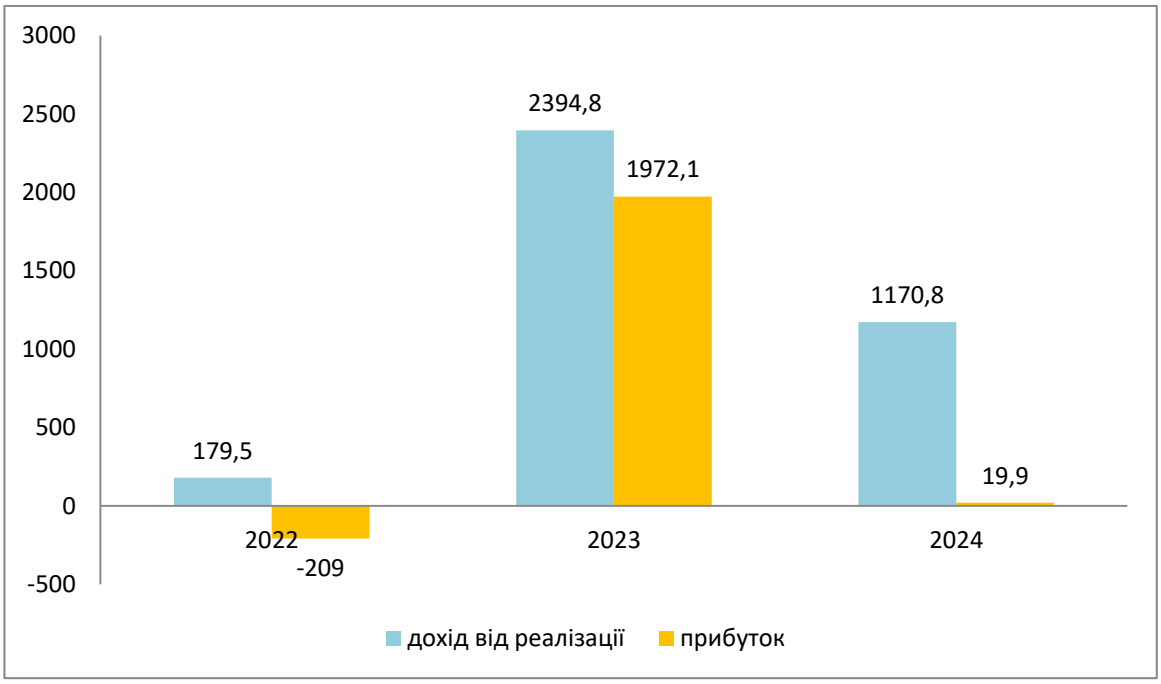


Рис. 2.8. Динаміка доходу та чистого прибутку ПП «Отрада Сервіс», тис.грн.

У 2022 році підприємство отримало дохід 179,5 тис. грн при збитку 209 тис. грн, що свідчить про низьку ефективність. У 2023 році показники суттєво покращилися: дохід зріс до 2394,8 тис. грн, а прибуток склав 1972,1 тис. грн, що свідчить про результативне відновлення. У 2024 році спостерігається зниження: дохід становив 1170,8 тис. грн, прибуток – 19,9 тис. грн. Незважаючи на спад, підприємство залишилось прибутковим.

Розрахуємо фінансові показники діяльності готелю «Отрада» за 2023 та 2024 роки.

Формули розрахунку показників, розрахунок та значення за 2023-2024 рр. наведено у таблиці.

Таблиця 2.3

Розрахунок фінансових показників готелю «Отрада» за 2023 р.

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок 2023 р.	Значення 2023 р.
Коеф. поточної	Кпл = ОА / ПЗ	9486,3 / 1212,8	1,82

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок 2023 р.	Значення 2023 р.
ліквідності			
Коеф. термінової ліквідності	КТл = (ОА – ТМЗ) / ПЗ	(9486,3 – 2079,1) / 1212,8 = 7407,2 / 1212,8	1,11
Коеф. абсолютної ліквідності	Кабл = ГК / ПЗ	540,7 / 1212,8	0,45
Коеф. власного капіталу	Квк = ВК / ВБ	8470,6 / 9683,4	0,87
Коеф. фінансової стійкості	Кфс = (ПЗ + ДЗ) / ВБ	(1212,8 + 0) / 9683,4	0,13
Рентабельність сукупного капіталу	Рск = (ЧП / ВБ) × 100	(1972,1 / 9683,4) × 100	20,36%
Рентабельність власного капіталу	Рвк = (ЧП / ВК) × 100	(1972,1 / 8470,6) × 100	23,28%
Рентабельність продажів	Рпр = (ЧП / Д) × 100	(1972,1 / 2394,8) × 100	82,35%

Проведемо розрахунки показників ліквідності за 2022 та 2024 рр. та результати представимо у таблиці.

Таблиця 2.4

Показники короткострокової ліквідності активів

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2023/24
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,85	1,82	1,16	0,97	-0,66
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,75	1,11	1,88	0,36	0,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,30	0,45	0,91	0,15	0,46

На основі наведених даних динаміка показників ліквідності готелю «Отрада» свідчить про поступове покращення фінансової стійкості підприємства. У 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності був нижчим за норматив (>1) і становив 0,85, що свідчило про недостатню здатність готелю покривати поточні зобов’язання. У 2023 році цей показник суттєво зріс до 1,82, перевищивши нормативне значення, а в 2024 році дещо знизився до 1,16, проте залишився в межах допустимих значень.

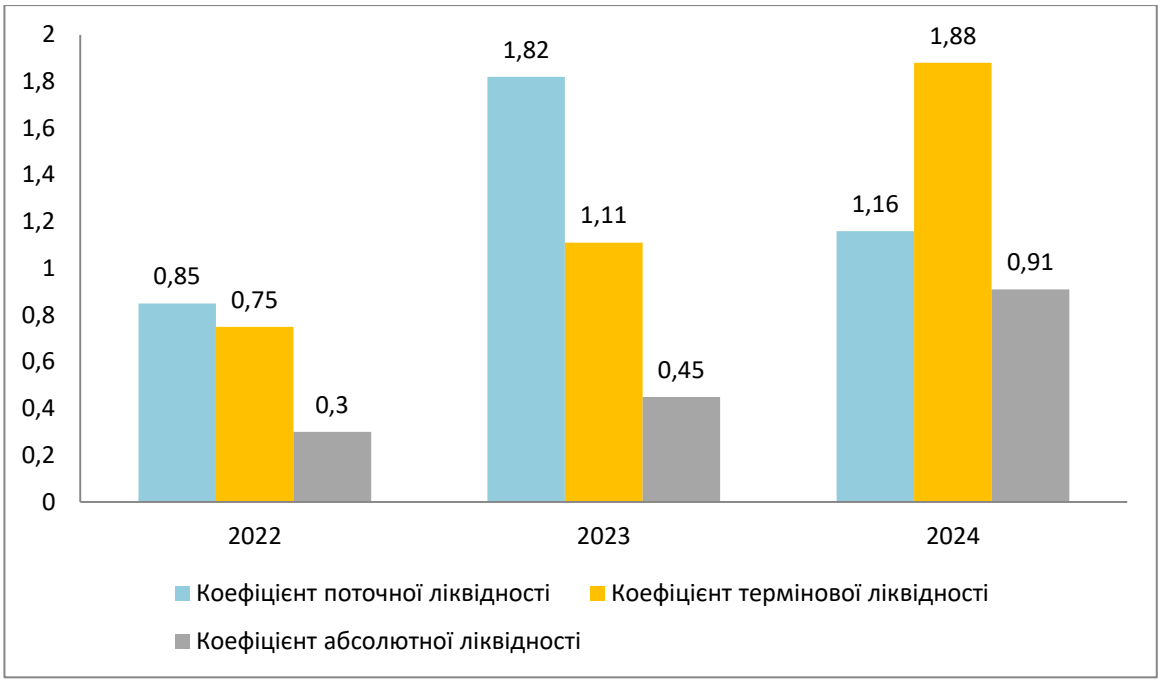


Рис. 2.9. Динаміка показників короткострокової ліквідності ПП «Отрада Сервіс», тис.грн.

Коефіцієнт термінової ліквідності зростав протягом усіх трьох років: з 0,75 у 2022 році (на рівні нормативу) до 1,11 у 2023 та до 1,88 у 2024 році, що свідчить про високий рівень покриття зобов'язань більш ліквідними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності стабільно перевищував норматив (>0,2–0,3): з 0,3 у 2022 році до 0,91 у 2024 році, що вказує на значне зростання частки грошових коштів у структурі активів.

Таблиця 2.5

Показники довгострокової ліквідності підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2023/24
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт власного капіталу	≥ 0,5	0,50	0,87	1,00	0,37	0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	≤ 1,0	1,12	0,13	0,003	-0,99	-0,127
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,24	0,34	0,21	0,1	-0,13

Аналіз довгострокової ліквідності готелю «Отрада» за 2022–2024 роки показує позитивну тенденцію щодо зростання фінансової стабільності. Коефіцієнт власного капіталу перевищив нормативне значення, зріс з 0,50 у 2022 році до 1,00 у 2024, що свідчить про високий рівень автономії підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 1,12 до 0,003, що є позитивним, оскільки наблизився до нормативу й засвідчує зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Однак коефіцієнт покриття фінансових витрат знизився з 0,34 до 0,21 у 2024 році, що може сигналізувати про ризики у сфері обслуговування боргів. Загалом, структура капіталу покращується, проте необхідна увага до фінансових витрат.

Розрахуємо показники рентабельності за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності у 2022-2024 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2023/24
		2022	2023	2024		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	1,25%	20,36%	0,23%	19,11%	-20,13%
Рентабельність власного капіталу	>0	2,41%	23,28%	0,23%	20,87%	-23,05%
Рентабельність продажів	>0	10,13%	82,35%	1,7%	72,22%	-80,65%

У 2022–2023 роках рентабельність готелю «Отрада» демонструвала стрімке зростання: рентабельність сукупного капіталу зросла з 1,25% до 20,36%, власного — з 2,41% до 23,28%, а продажів — з 10,13% до рекордних 82,35%. Це свідчить про ефективне використання ресурсів та прибуткову діяльність. Проте у 2024 році всі показники різко знизилися: рентабельність сукупного капіталу — до 0,23%, власного — до 0,23%, продажів — до 1,7%. Таке падіння може бути пов’язане зі зниженням доходів або зростанням витрат. Хоча рентабельність залишається позитивною, підприємству варто проаналізувати причини зниження прибутковості та вжити заходів для стабілізації фінансових результатів.

2.3. Обґрунтування заходів з управління розвитком підприємства на засадах реінженірингу бізнес-процесів

З метою розробки заходів проведемо оцінювання задоволеністю послуг готелю зі сторони споживачів. Для цього скористаємося методикою, обгрунтованою у дослідженні [24].

Для цього спочатку адаптуємо перелік часткових показників до особливостей функціонування готелю та вимог, що є важливими для гостей.

За результатми нами було прийнято за основу перелік групових показників оцінювання та уточнено перелік часткових показників. Результати представлено у таблиці Додаток А1. Таким чином нами виділено наступні групові показники: якість обслуговування персоналом, комфорт та зручності, процес заселення / виселення, інфраструктура, ціна і цінність, емоційне враження.

Далі розглянемо шкалу оцінювання з конкретизацією, у якому випадку виставляються оцінки 1,2,3 бали (таблиця).

Таблиця 2.7

Шкала оцінювання якості послуг готелю

Одиничний показник	Характеристика показників якості за кількістю балів		
	3 бали	**2 бали**	**1 бал**
Якість обслуговування персоналом			
Ввічливість і професіоналізм	Завжди привітні, ввічливі, компетентні	Зазвичай привітні, але не завжди уважні	Часто непривітні або некомпетентні
Швидкість реагування на запити	Реакція до 5 хв, ефективне вирішення	Реакція до 15 хв, вирішення з затримкою	Реакція понад 15 хв або відсутність
Готовність допомогти	Ініціативно допомагають, повне вирішення	Реагують на прохання, часткове вирішення	Відмовляються або ігнорують запити
Комфорт та зручності			
Чистота приміщень	Ідеально чисто, регулярне	Загалом чисто, але з пропусками	Помітні забруднення або

Одиничний	Характеристика показників якості за кількістю балів		
	прибирання		запах
Зручність ліжка, меблів, освітлення	Зручне, нове, комфортне	Прийнятне, злегка зношене	Незручне або пошкоджене
Якість додаткових послуг	Усе працює бездоганно	Є дрібні недоліки	Послуги відсутні або не працюють
Заселення / Виселення			
Швидкість check-in/check-out	Менше 5 хв, ефективно	5–15 хв, деяке очікування	Більше 15 хв, неорганізовано
Зручність процедур	Простий процес, зрозумілі інструкції	Потрібно уточнювати деталі	Складний або заплутаний процес
Безконтактне обслуговування	Є повноцінний безконтактний сервіс	Частково реалізовано	Відсутня така можливість
Інфраструктура			
Стан будівлі, шумоізоляція	Сучасний, доглянутий, тиша	Задовільний, деякий знос	Застарілий, шум, поганий стан
Паркінг, ліфт, вхід	Усе наявне і доступне	Частково реалізовано	Відсутність зручного доступу
Ціна і цінність			
Відповідність ціни якості	Цілком відповідає	Частково відповідає	Не відповідає, завищена ціна
Прозорість розрахунків	Чітка і зрозуміла інформація	Мінімальні незрозумілості	Неочікувані або приховані доплати
Акції, бонуси, знижки	Є програма лояльності	Є періодичні пропозиції	Взагалі відсутні

Для цього скористаємось методом попарних порівнянь, який дозволяє встановити коефіцієнти значимості окремих показників на основі експертної оцінки. Перевагами цього методу є простота застосування, наочність прийняття рішень та можливість кількісно оцінити суб’єктивні судження. Він забезпечує високу точність при невеликій кількості показників та дозволяє враховувати думку кількох експертів.

Основні етапи методу попарних порівнянь: формування списку критеріїв, складання матриці попарних порівнянь, оцінювання відносної важливості показників, нормалізація значень та розрахунок вагових коефіцієнтів. Результати дозволяють визначити ієрархію значущості показників та застосовувати їх для зваженої оцінки якості послуг готелю. Результати розрахунків представимо у таблиці

Таблиця 2.8

Для цього скористаємостя методом попарних порівнянь.

№	Одиничний показник	№ Одиничного показника														∑	К. знач
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	Ввічливість і професіоналізм		1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	6	0,0659
2	Швидкість реагування на запити	0		1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8	0,0879
3	Готовність допомогти	0	0		0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0,0220
4	Чистота приміщень	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12	0,1319
5	Зручність ліжка, меблів, освітлення	1	1	1	0		1	1	1	1	1	1	0	1	1	11	0,1209
6	Якість додаткових послуг	1	0	1	0	0		0	1	1	0	1	0	1	0	6	0,0659
7	Швидкість check-in/check-out	1	0	1	0	0	1		1	1	1	1	0	1	1	9	0,0989
8	Зручність процедур	1	0	1	0	0	0	0		1	1	1	0	1	0	6	0,0659
9	Безконтактне обслуговування	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	0	1	0	3	0,0330
10	Стан будівлі, шумоізоляція	0	1	1	0	0	1	0	0	0		1	0	0	0	4	0,0440
11	Паркінг, ліфт, вхід	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	1	0,0110
12	Відповідність ціни якості	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0	12	0,1319
13	Прозорість розрахунків	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		0	3	0,0330
14	Акції, бонуси, знижки	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1		8	0,0879
Разом		7	5	11	1	2	7	4	7	10	9	12	1	10	5	91	1

Після цього проведемо оцінювання якості послуг. Для цього скористаємося шкалою у табл. Для оцінювання залучимо 5 експертів з числа споживачів послуг підприємства.

Таблиця 2.9

Розрахунок середніх оцінок за показниками якості

№	Одиничний показник	Оцінки експертів					Середня оцінка
		Е1	**Е2**	**Е3**	**Е4**	**Е5**	
1	Ввічливість і професіоналізм	2	2	2	3	3	2,40

2	Швидкість реагування на запити	2	2	2	2	3	2,20
3	Готовність допомогти	3	3	3	2	2	2,60
4	Чистота приміщень	3	3	3	3	2	2,80
5	Зручність ліжка, меблів, освітлення	3	3	3	2	3	2,80
6	Якість додаткових послуг	3	3	3	2	2	2,60
7	Швидкість check-in/check-out	1	1	1	1	2	1,20
8	Зручність процедур	2	2	2	1	2	1,80
9	Безконтактне обслуговування	1	1	1	1	1	1,00
10	Стан будівлі, шумоізоляція	3	3	3	2	2	2,60
11	Паркінг, ліфт, вхід	3	3	3	3	3	3,00
12	Відповідність ціни якості	2	2	3	3	3	2,60
13	Прозорість розрахунків	3	3	3	3	2	2,80
14	Акції, бонуси, знижки	3	3	3	1	2	2,40

Оцінки, виставлені за показниками якості послуг готелю «Отрада», демонструють загальний рівень задоволеності гостей різними аспектами обслуговування. Середні оцінки за кожним показником відображають суб’єктивне сприйняття якості, тоді як зважені оцінки враховують не лише рівень задоволення, а й важливість кожного критерію у формуванні загального враження.

Після цього проведемо оцінювання у порівнянні з еталоном.

Таблиця 2.10

Оцінювання якості послуг ПП «Отрада Сервіс»

№	Одиничний показник	Коефіцієнт значимості	Готель «Отрада»		Зважена оцінка еталон
			Середня оцінка	Зважена оцінка	
1	Ввічливість і професіоналізм	0,0659	2,40	0,158	0,198
2	Швидкість реагування на запити	0,0879	2,20	0,193	0,264
3	Готовність допомогти	0,022	2,60	0,057	0,066
4	Чистота приміщень	0,1319	2,80	0,369	0,396
5	Зручність ліжка, меблів, освітлення	0,1209	2,80	0,339	0,363
6	Якість додаткових послуг	0,0659	2,60	0,171	0,198

№	Одиничний показник	Коефіцієнт	Готель «Отрада»		Зважена
7	Швидкість check-in/check-out	0,0989	1,20	0,119	0,297
8	Зручність процедур	0,0659	1,80	0,119	0,198
9	Безконтактне обслуговування	0,033	1,00	0,033	0,099
10	Стан будівлі, шумоізоляція	0,044	2,60	0,114	0,132
11	Паркінг, ліфт, вхід	0,011	3,00	0,033	0,033
12	Відповідність ціни якості	0,1319	2,60	0,343	0,396
13	Прозорість розрахунків	0,033	2,80	0,092	0,099
14	Акції, бонуси, знижки	0,0879	2,40	0,211	0,264
	Разом	1,000	-	2,352	3,000

Найвищі середні оцінки отримали показники, пов’язані з чистотою приміщень, зручністю меблів та прозорістю розрахунків, що свідчить про високий рівень побутового комфорту та довіру до фінансової відкритості готелю. Водночас саме чистота, зручність меблів та відповідність ціни якості мають найбільшу зважену вагу, тобто вони є ключовими факторами, що впливають на загальне задоволення клієнтів.

Проблемними зонами залишаються швидкість процесів заселення та виселення, а також безконтактне обслуговування, яке відсутнє у готелі. Це знижує комфорт взаємодії гостей із персоналом і потребує удосконалення. Загальна середньозважена оцінка якості послуг склала 2,352, що є ознакою досить високого, але не максимального рівня задоволеності. Покращення організаційних процедур та цифрових сервісів може суттєво підвищити загальне враження від перебування у готелі.

Як було встановлено у теоретичному розділі, реінжиніринг бізнес-процесів — це підхід до управління, що передбачає радикальне переосмислення та ґрунтовне перепроектування основних бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих покращень у ключових показниках ефективності: витратах, якості, швидкості обслуговування, задоволеності клієнтів.

На відміну від поступового вдосконалення, реінжиніринг передбачає кардинальні зміни: процеси створюються «з нуля», без орієнтації на поточну структуру.

З метою розробки заходів з управління розвитком підприємства, дослідимо бізнес процеси, з якими пов’язані низькі оцінки, а саме процес реєстрації гостей та поселення.

Процес реєстрації гостей у готелі, включає низку послідовних операцій, які починаються з привітання від працівника рецепції. У цьому моменті встановлюється перший контакт, що має бути доброзичливим і сприяти формуванню позитивного враження. Далі адміністратор уточнює наявність бронювання, перевіряючи дані у паперовому журналі або в електронній системі, якщо така використовується для фіксації. Після цього здійснюється ідентифікація особи на підставі документа, наприклад паспорта або посвідчення, згідно з чинними правилами реєстрації гостей.

Гостю пропонують **заповнити реєстраційну форму**, в якій зазначаються основні персональні дані, тривалість перебування, мета візиту та підтверджується ознайомлення з правилами готелю. Після оформлення документів здійснюється **оплата проживання** — готівкою або банківською карткою, залежно від технічного оснащення закладу. У разі попередньої оплати адміністратор звіряє підтвердження платежу.

Далі гість **отримує ключ від номера**, що видається вручну.

Адміністратор коротко **інформує гостя про послуги готелю**, час сніданку, правила проживання, Wi-Fi та інші деталі. Якщо потрібно, працівник або портьє супроводжує клієнта до номера або надає вказівки щодо його розташування.

Завершальним етапом є **занесення всієї отриманої інформації до внутрішнього обліку**: записи в журналі проживаючих, введення даних до електронної бази.

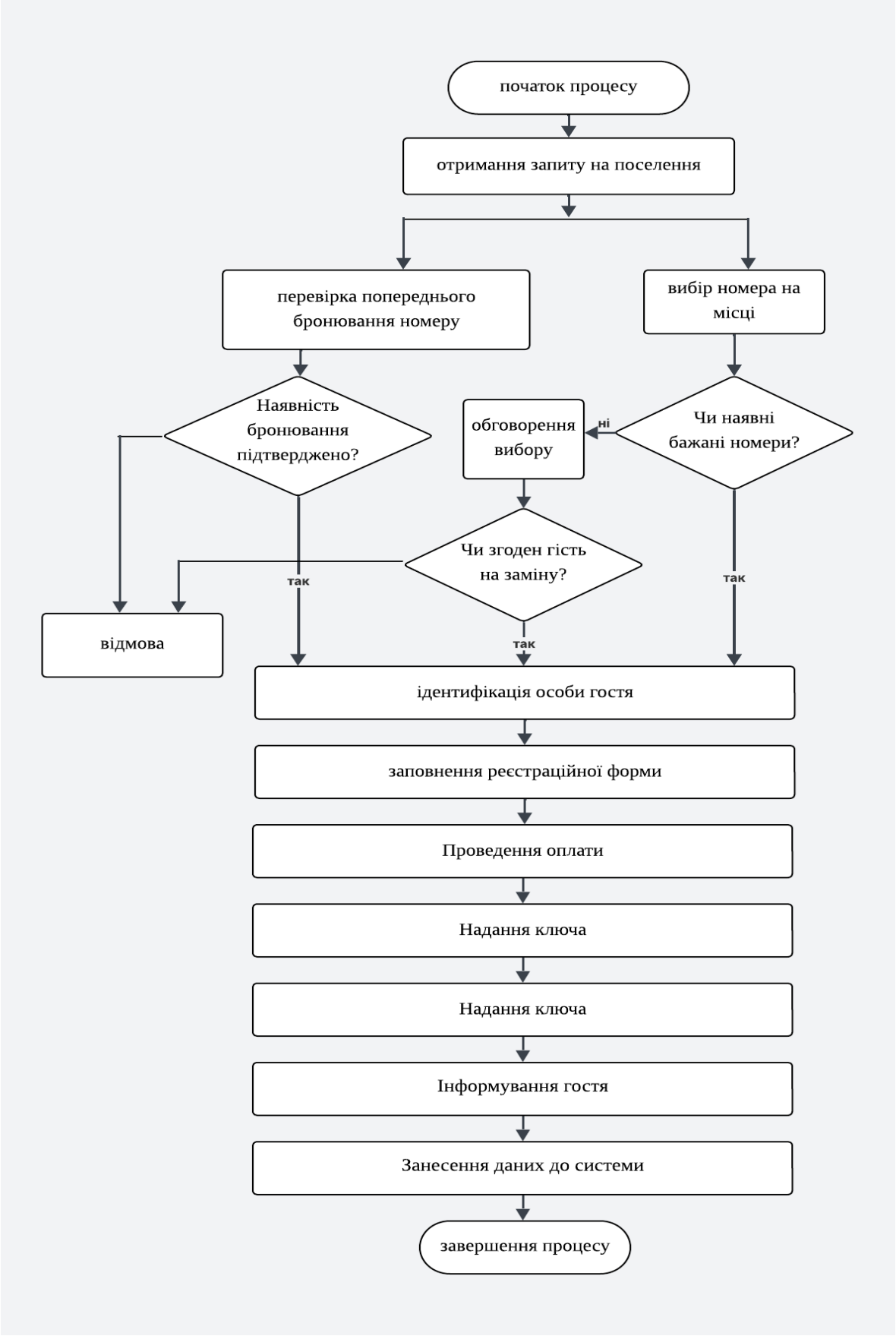


Рис. 2.10. Алгоритм процесу реєстрації в готелі «Отрада» (до удосконалення)

За результатми аналізу якості послуг, було встановлено, що процес реєстраціх пов’язаний з деяким очікуванням, що викликає у гостей незадоволення якістю послуг. За результатми дослідження процесу, встановлено, що неавтоматизований процес реєстрації потребує більше часу.

Розглянемо можливість реінженірингу через автоматизацію процесу реєстрації гостей.

Реінжиніринг процесу реєстрації з використанням сучасних технологій передбачає повну трансформацію традиційного процесу заселення гостя, зменшуючи потребу у фізичному контакті та залученні персоналу.

Процес безконтактної реєстрації гостей у готелі складається з ряду взаємопов’язаних цифрових операцій, які забезпечують зручність, швидкість та мінімізацію особистого контакту з персоналом. Все починається з попереднього бронювання номера, що здійснюється через офіційний сайт готелю або мобільний застосунок. Після підтвердження бронювання гість автоматично отримує інструкції щодо безконтактного заселення, які надсилаються на електронну пошту або з’являються в інтерфейсі мобільного додатка.

На етапі прибуття ідентифікація особи здійснюється через камеру смартфона або шляхом зчитування документа за допомогою технології NFC. Ці дії активують автоматичну перевірку особистих даних і звірку з попередньо здійсненою бронню в системі управління готелем. Далі гість самостійно заповнює реєстраційну форму в електронному вигляді — як у застосунку, так і на терміналі самообслуговування, розташованому в зоні рецепції.

Оплата проживання відбувається онлайн, або гість підтверджує наявність попереднього платежу. Після завершення всіх формальностей система автоматично надсилає цифровий ключ або PIN-код, який дозволяє відчинити двері до номера без використання фізичного ключа. Одночасно вся інформація про реєстрацію заноситься до PMS-системи готелю.

Завершальним етапом є отримання гостем повідомлень із корисною інформацією про доступні послуги, розклад сніданків, пароль до Wi-Fi та інші важливі деталі, що надходять безпосередньо на смартфон. Такий формат значно оптимізує обслуговування, скорочує час реєстрації та підвищує зручність перебування.

Розглянемо сутність змін бізнес-процесу у контексті реінжинірингу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зміст трансформації бізнес-процесу реєстрації в готелі «Отрада»

Операції, що підлягають зміні	Опис змін	Технології
1. Попереднє бронювання	Гість бронює номер онлайн через сайт або мобільний застосунок	Вебсайт, мобільний застосунок, CRM
2. Безконтактний check-in	Гість отримує посилання або push-сповіщення для проходження check-in	Мобільний застосунок, e-mail/SMS
3. Сканування документа	Гість фотографує паспорт/ID або використовує NFC для зчитування даних	Камера смартфона, NFC, OCR
4. Заповнення та підтвердження форми	Дані автоматично підтягуються, гість перевіряє і підписує електронно	Електронна форма, цифровий підпис
5. Оплата / підтвердження	Гість оплачує онлайн або підтверджує раніше здійснену оплату	Інтеграція з платіжною системою
6. Отримання цифрового ключа /PIN	Після успішного check-in гість отримує цифровий ключ у застосунок або PIN-код	Mobile key, Bluetooth/NFC, електронний замок
7. Вхід до номера	Гість підходить до номера та відкриває двері смартфоном або вводить PIN	Смарт-замок, Bluetooth/NFC клавіатура

Удосконалення процесу реєстрації в готелі «Отрада» забезпечує низку важливих переваг для гостей та персоналу. Насамперед, значно зростає швидкість обслуговування — завдяки автоматизованим рішенням час, необхідний для реєстрації, скорочується до кількох хвилин. Це особливо цінно для мандрівників, які приїжджають пізно або поспішають.

Алгоритм процесу реєстрації гостя після реінжинірингу (рис. 2.12).

Процес стає максимально зручним: гостю не потрібно стояти в черзі або очікувати, він може пройти всі етапи реєстрації самостійно через смартфон або термінал. Окрім цього, впровадження безконтактних

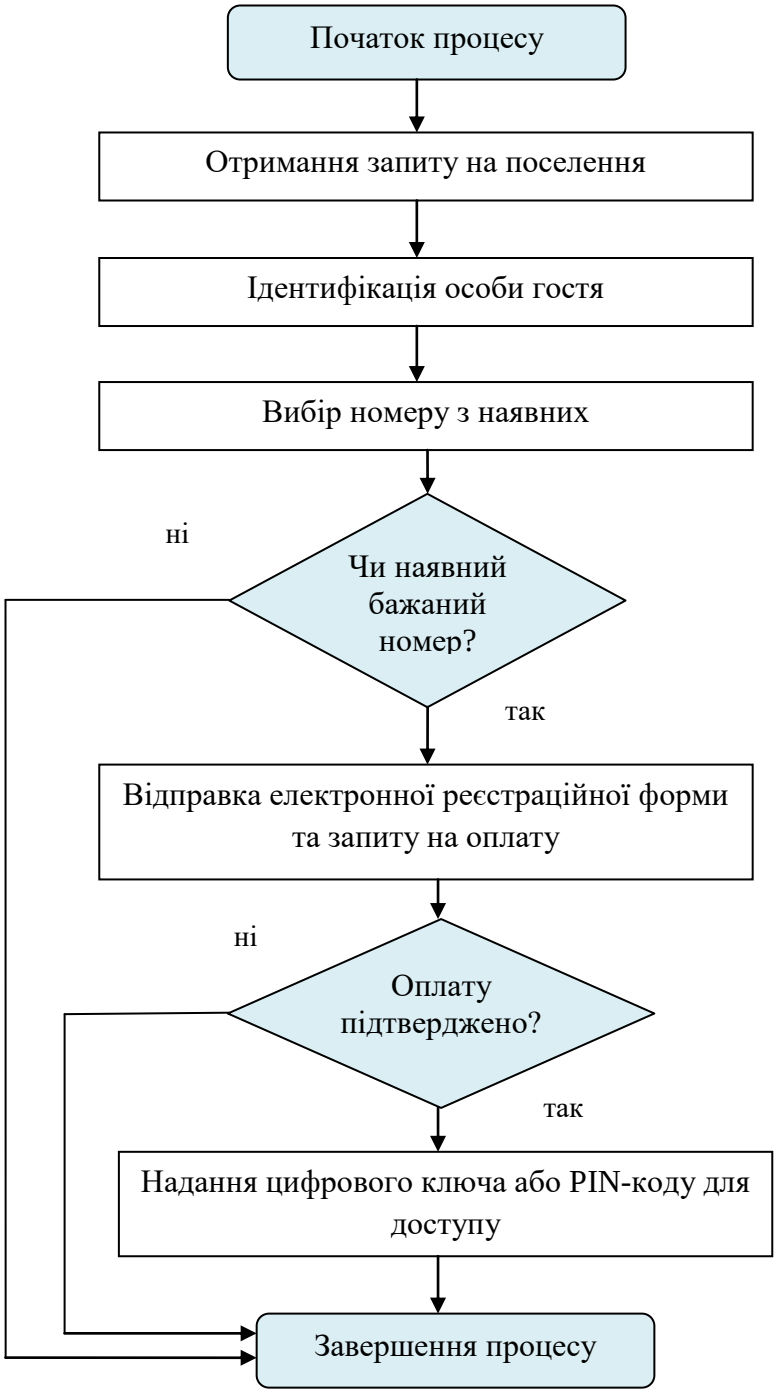


Рис. 2.12. Алгоритм процесу заселення в готелі «Отрада» (після удосконалення)

технологій підвищує рівень безпеки, адже мінімізується фізичний контакт з персоналом і поверхнями.

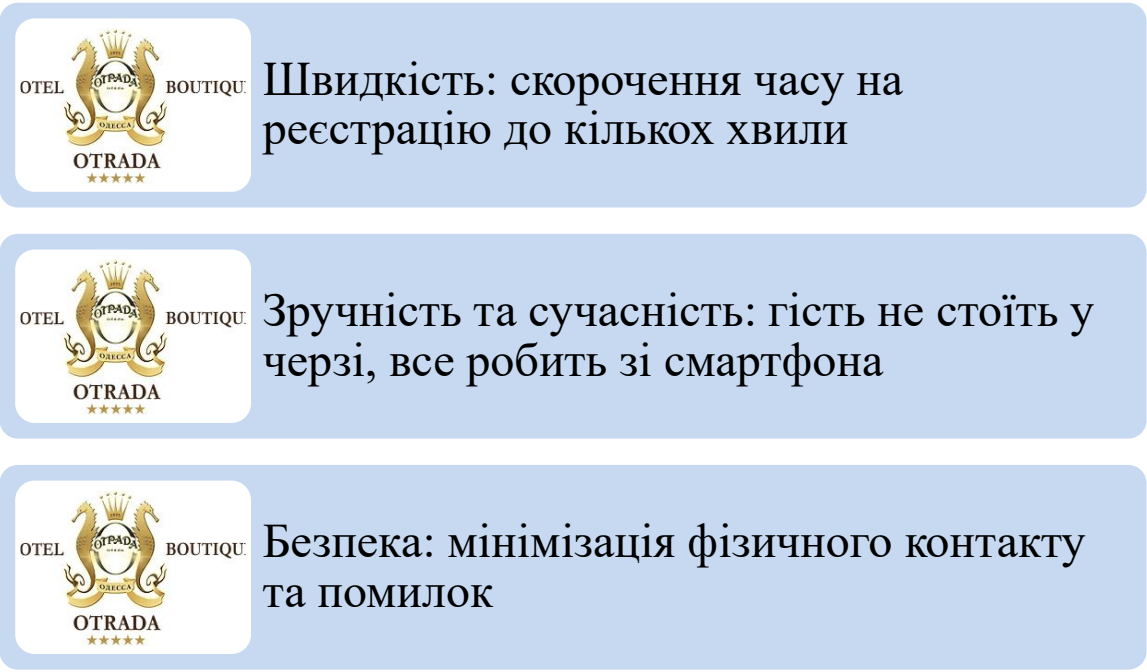


Рис. Рис. 2.11. Переваги реалізації безконтактного процесу реєстрації в готелі «Отрада»

Ще однією суттєвою перевагою є підвищення точності — автоматичне зчитування даних із документів зменшує ризик людських помилок, що може позитивно вплинути на якість сервісу та зменшити кількість непорозумінь під час заселення. Таким чином, реінжиніринг процесу реєстрації робить готель «Отрада» більш сучасним, ефективним і привабливим для гостей (рис.).

2.4. Оцінювання ефективності заходів з управління розвитком ПП «Отрада Сервіс»

За результатами проведеного оцінювання якості послуг готелю «Отрада» було встановлено низьке значення швидкості процесів заселення та виселення, а також безконтактне обслуговування, яке відсутнє у готелі. Це знижує комфорт взаємодії гостей із персоналом і потребує удосконалення.

На основі аналізу процесу реєстрації було обгрунтовано доцільність проведення реінженірингу у напрямі реалізації безконтактного процесу.

Розрахуємо економічну доцільність реалізації запланованих заходів.

Розглянемо які саме технології та технічні пристрої необхідні для реалізації цих заходів.

Для впровадження безконтактного процесу реєстрації в готелі необхідно застосувати низку сучасних технологій та технічних пристроїв. Основним інструментом взаємодії з гостем виступає мобільний застосунок готелю, через який здійснюється бронювання, реєстрація, отримання цифрового ключа та доступ до додаткових послуг. Щоб керувати інформацією про клієнтів, використовується CRM-система, яка зберігає дані про бронювання, історію проживань і вподобання гостей, вона наявна на зараз.

Процес онлайн-бронювання реалізується за допомогою інтегрованої системи на сайті або в мобільному застосунку, яка також підтримує оплату. Для ідентифікації особи необхідні технології сканування документів. Це може бути технологія NFC для зчитування біометричних документів безконтактно.

Заповнення реєстраційної форми відбувається в електронному вигляді, а гість підтверджує інформацію за допомогою цифрового підпису. Оплата здійснюється через інтегровану онлайн-платіжну систему, яка підтримує банківські картки та електронні гаманці.

Для доступу до номера використовуються смарт-замки, що відкриваються за допомогою цифрового ключа у смартфоні, який функціонує на базі NFC, або ж за допомогою PIN-коду, що надсилається гостю після проходження реєстрації. Альтернативно може використовуватись термінал самообслуговування, розташований у холі готелю, який дозволяє самостійно пройти всі етапи check-in: сканування документа, оплату та отримання картки-ключа.

Всі ці процеси контролюються через систему управління готелем (PMS), яка об’єднує інформацію про бронювання, статус гостей, платежі та активовані сервіси. Сукупність цих технологій забезпечує повністю

автоматизований та зручний для клієнта процес реєстрації, що відповідає сучасним стандартам безпеки й ефективності.

Таблиця 2.12

Технології та пристрої, необхідні для реалізації безконтактного процесу реєстрації в готел

Технологія / Пристрій	**Опис функціоналу**
Мобільний застосунок готелю	Інструмент для бронювання, check-in, отримання цифрового ключа і доступу до послуг готелю
CRM-система	Управління взаємодією з клієнтами, зберігання даних про бронювання, історію проживань, вподобання
Система онлайн-бронювання (booking engine)	Платформа на сайті або в застосунку для оформлення бронювання та оплати номеру
Сканер документів / OCR	Зчитування паспортних даних за допомогою камери або терміналу
NFC-чіп та зчитувач	Безконтактне зчитування біометричних документів (паспорт, ID-картка)
Онлайн-платіжна система	Прийом оплат онлайн через застосунок або термінал
Смарт-замки	Електронні замки, що відкриваються через Bluetooth, NFC або PIN-код
Цифровий ключ у смартфоні	Унікальний ключ на смартфоні для відкриття дверей через Bluetooth або NFC
Термінал самообслуговування	Пристрій для самостійної реєстрації, сканування документів, оплати і видачі картки-ключа
PMS (Property Management System)	Центральна система управління готелем: облік бронювань, оплати, сервісів і статусів гостей

Розрахунок витрат на створення мобільного застосунку для готелю можна поділити за основними статтями витрат. Нижче наведено перелік таких статей із сумами.

Таблиця 2.13

Розрахунок витрат на створення мобільного додатку для готелю

Стаття витрат	**Опис**	**Сума (тис.грн.)**
Бізнес-аналіз і технічне завдання	Визначення функцій, створення структури та вимог до застосунку	7,250
UI/UX-дизайн	Створення макетів інтерфейсу, дизайн екрану, зручність використання	10,100
Розробка iOS/Android (front-end)	Програмування користувацької частини для однієї або двох платформ	40,125
Розробка бекенду	Серверна частина, інтеграція з PMS, БД, API	24,247
Інтеграція з платіжними системами	Підключення до систем оплати (Visa, MasterCard, Apple Pay тощо)	6,350

Інтеграція з PMS (система готелю)	Обмін даними з системою бронювання, реєстрації, ключами	10,450
Тестування (QA)	Перевірка на помилки, стабільність, безпеку	8,250
Розгортання в App Store / Google Play	Реєстрація, публікація застосунку	1,50
Технічна підтримка (перший рік)	Виправлення помилок, оновлення, моніторинг	22,450
Разом		**130,722**

Вартість терміналу самообслуговування для готелю, який дозволяє гостям самостійно реєструватися, сканувати документи, здійснювати оплату та отримувати картку-ключ, становить близько ***51 300 грн*** Цей термінал оснащений сенсорним дисплеєм, сканером документів, зчитувачами банківських карток, купюроприймачем, монетоприймачем з функцією видачі здачі, а також диспенсером для видачі пластикових карток. Він підтримує всі види платежів, включаючи готівкові та безконтактні, і може бути адаптований під потреби готелю.

Для оснащення 24 номерів готелю «Отрада» смарт-замками з підтримкою Bluetooth, NFC або PIN-коду, можна розглянути електронні замки ZKTeco ZL500, які мають функціональність RFID-карт Mifare та підтримують бездротові протоколи, такі як ZigBee.

Якщо вартість одного смарт-замка становить 1465 грн, а вартість його встановлення — 250 грн, тоді розрахунок для 24 номерів виглядає так:

Вартість замків: 1465 грн × 24 = 35 160 грн

Вартість встановлення**:** 250 грн × 24 = 6 000 грн

Загальна вартість проєкту**:** 35 160 грн + 6 000 грн = 41 160 грн

Отже, для оснащення 24 кімнат смарт-замками загальні витрати становлять 41 160 гривень.

Таким чином, загальні витрати на реалізацію заходів з запровадження реалізації безконтактного процесу реєстрації в готел становитимуть:
130,722+51 300+41 160=223,182 тис. грн.

Користуючись методом експертних оцінок було встановлено, що чистий дохід від реалізації послуг після впровадження заходів зросте на 1015,08 тис. грн

Так як змінні витрати залежать від обсягу реалізації послуг, то вони відповідно збільшаться на 537,99 тис. грн.

Розрахуємо маржинальний дохід на плановий рік: 2765,22-1465,57 = 1299,65 тис. грн.

У таблиці 2.20 представимо розрахуємо ефективність запровадження заходів.

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності запровадження заходів

Показники	Фактичний рік	плановий рік з урахуванням рекомендації	Відхилення (+,-)
Чистий дохід, тис.грн	1750,14	2765,22	1015,08
Змінні витрати, тис.грн	927,57	1465,57	537,99
Маржинальний дохід, тис.грн	822,57	1299,65	477,09
Постійні витрати, тис.грн	612,55	835,73	223,18
Прибуток , тис.грн	210,02	463,92	253,91

Джерело: складено автором.

Збільшення постійних витрат планується на 223,182 тис. грн., відповідно плановий обсяг прибутку становитиме 1299,65-835,73 = 463,92 тис.грн. Зростання прибутку за результатами реалізації заході з управління розвитком підприємства становитиме 463,92-210,02 = 253,91 тис.грн.

За результатами розрахунків встановлено, що запропоновані заходи є доцільними та економічно ефективними, реалізація заходів дозволить тримати 253,91 тис. чистого прибутку.

Після цього проведемо оцінювання у порівнянні з еталоном.

Результати оцінювання якості послуг до та після реалізації заходів свідчать про позитивні зрушення в роботі підприємства.

Таблиця 2.15

Оцінювання якості послуг до та після реалізації заходів

№	Одиничний показник	Коефіцієнт значимості	До реалізації заходів		Після реалізації заходів	
			Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка
1	Ввічливість і професіоналізм	0,0659	2,40	0,158	2,4	0,158
2	***Швидкість реагування на запити***	***0,0879***	***2,20***	***0,193***	***2,4***	***0,211***
3	Готовність допомогти	0,022	2,60	0,057	2,6	0,057
4	Чистота приміщень	0,1319	2,80	0,369	2,8	0,369
5	Зручність ліжка, меблів, освітлення	0,1209	2,80	0,339	2,8	0,339
6	Якість додаткових послуг	0,0659	2,60	0,171	2,6	0,171
7	***Швидкість check-in/check-out***	***0,0989***	***1,20***	***0,119***	***2,2***	***0,218***
8	***Зручність процедур***	***0,0659***	***1,80***	***0,119***	***2,4***	***0,158***
9	***Безконтактне обслуговування***	***0,033***	***1,00***	***0,033***	***2,4***	***0,079***
10	Стан будівлі, шумоізоляція	0,044	2,60	0,114	2,6	0,114
11	Паркінг, ліфт, вхід	0,011	3,00	0,033	3,00	0,033
12	Відповідність ціни якості	0,1319	2,60	0,343	2,60	0,343
13	Прозорість розрахунків	0,033	2,80	0,092	2,80	0,092
14	Акції, бонуси, знижки	0,0879	2,40	0,211	2,40	0,211
	Разом	1,000	-	2,352	-	2,554

Загальна зважена оцінка зросла з 2,352 до 2,554, що свідчить про очікуване покращення сприйняття якості сервісу з боку споживачів. Найбільше зростання очікується за показником «швидкість check-in/check-out» (з 0,119 до 0,218) та «безконтактне обслуговування» (з 0,033 до 0,079), що вказує на ефективність запроваджених організаційних рішень.

ВИСНОВКИ

1.Результати DESTEP-аналізу готельної галузі України свідчать про переважання негативного впливу демографічних та економічних чинників. Найсуттєвішими загрозами є масова міграція населення, зниження купівельної спроможності та високий рівень інфляції, що знижують попит на готельні послуги. Водночас соціальні, технологічні та екологічні фактори мають позитивний вплив, сприяючи розвитку внутрішнього туризму, впровадженню інновацій та покращенню сервісу. Політична нестабільність і воєнні дії залишаються стримуючими факторами. Ці фактори важливо врахувати при розробці заходів з ...

2.Встановлено, що бутік-готель «Отрада» — це сучасне п’ятизіркове підприємство, що успішно функціонує в одному з престижних районів Одеси, поєднуючи розкіш, комфорт і високий рівень сервісу. Завдяки зручному розташуванню неподалік Чорного моря та центру міста, готель є привабливим як для туристів, так і для бізнес-клієнтів. Наявність 30 номерів різних категорій, сучасного обладнання, якісного сервісу та індивідуального підходу до кожного гостя забезпечують йому високу конкурентоспроможність. Інфраструктура готелю включає ресторан, басейн, спортзал, сауну, конференц-зал, а також надає трансфер до пляжів. Особлива увага приділяється безпеці — наявне бомбосховище та генератор. Готель адаптований до сучасних викликів і демонструє високий рівень організації обслуговування, що дозволяє не лише зберігати позиції на ринку, а й розширювати клієнтську базу завдяки гнучкій системі лояльності та акційним пропозиціям.

3. За результатами оцінювання якості послуг ПП «Отрада Сервіс» зроблено висновок про загалом високий рівень задоволеності гостей, зокрема за такими ключовими критеріями, як чистота приміщень, зручність меблів і прозорість розрахунків. Ці показники отримали як найвищі середні оцінки, так і найбільшу зважену вагу, що підкреслює їхню вирішальну роль у формуванні позитивного сприйняття готельного сервісу. Водночас

ідентифіковано низку проблемних аспектів, зокрема — повільність процесів check-in/check-out та відсутність безконтактного обслуговування, що не відповідає сучасним очікуванням споживачів. Це знижує рівень зручності та потребує оперативного удосконалення. Загальна середньозважена оцінка — 2,352 — демонструє стабільну якість обслуговування, однак залишає потенціал для зростання. З метою управління ро доцільно впровадити цифрові рішення та оптимізувати організаційні процеси, що дозволить поліпшити клієнтський досвід і зміцнити ринкові позиції готелю.

4. Запропонованим напрямом удосконалення діяльності ПП «Отрада Сервіс» є проведення реінженірингу бізнес-процесу реєстрації та поселення гостей, оскільки саме цей процес отримав одну з найнижчих оцінок за якістю. Основна мета — підвищення швидкості обслуговування, зменшення черг, мінімізація людського фактору та покращення загального клієнтського досвіду. Реінжиніринг передбачає заміну застарілої або частково паперової процедури на повністю автоматизований цифровий процес. Зокрема, доцільно впровадити онлайн-реєстрацію, де гість може завчасно надати необхідні дані та здійснити оплату через сайт або мобільний додаток. По прибутті залишатиметься лише підтвердити особу та отримати електронний ключ або код доступу до номера. Автоматизація дозволить скоротити час поселення, знизити навантаження на персонал та підвищити загальну ефективність обслуговування. Такий підхід відповідатиме сучасним очікуванням клієнтів і сприятиме формуванню конкурентної переваги готелю.

5. За результатами побудови алгоритму процесу реєстрації в готелі «Отрада» до та після удосконалення було формалізовано процес та конкретизовано операції процесу та їх логічні взаємозв’язки. Якщо раніше процедура заселення включала значну кількість ручних дій персоналу — перевірку бронювання, сканування документів, заповнення паперових форм, оплату на рецепції та фізичну видачу ключів — то оновлений процес відбувається швидко та автоматизовано.

Ключові зміни полягають у переході до повністю цифрового формату: гість самостійно проходить онлайн-бронювання, дистанційний check-in, електронну ідентифікацію та оплату, а також отримує цифровий ключ для доступу до номера. Це дозволяє скоротити тривалість реєстрації до кількох хвилин, зменшити черги на рецепції, підвищити рівень зручності та безпеки.

5. За результатами розрахунків встановлено, що запропоновані заходи є доцільними та економічно ефективними, реалізація заходів дозволить тримати 253,91 тис. чистого прибутку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.

2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.

3. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95

4. Василенко В.А. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія/Василенко В.А. - К.: ЦУЛ, 2005. - 644 с.

5. Гришаков К.Р. Поняття сталого розвитку промислового підприємства/К.Р. Гришаков// SCI-ARTICLE.RU. - 2013. - № 3. - С. 126-134.

6. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

7. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.

8. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

9. Колочева В.В. Стійкий розвиток підприємств на основі процесного походу/В.В. Колочева, В.А. Титова / / Вісник науки. - 2010. - № 7. - С. 20-25.

10. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

11. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

12. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. − 2016. − Вип. 1(60). − С. 142-149

13. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.

14. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.

15. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57

16. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

17. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті //Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15

18. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.

19. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108

20. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127

21. Кюне О. О. Методичні підходи до формування складу стратегічних загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів/ І. О. Кузнецова, О. О. Кюне // Вісник соціально-економічних досліджень, Одеса: ОНЕУ. − 2016. − Вип. 1 (60). − С. 150-159.

22. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76

23. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.

24. Кривов'язюк І. В. Концептуальні засади формування системи реінженірингу бізнес-процесів на підприємствах спиртогорілчаної промисловості [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2012. - Вип. 9(1.1). - С. 182-191. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(1)__24

25. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Звєряков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

26. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14

27. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 662с.

28. Проект «Концепції переходу України до сталого розвитку» [Електронный ресурс] // Портал : Міністерства освіти і науки україни – Режим доступу \ www /URL: mon.gov.ua>images/files/gromad_т obg…koncepcia.doc

29. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.

30. Статистичний щорічник України за 2022 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 611 с.

31. Степанюк Г. С. Об'єкти та імплементація еколого-економічного реінженірингу на техногенно небезпечних нафтогазових підприємствах [Електронний ресурс] / Г. С. Степанюк // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. - 2015. - № 1. - С. 29-37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2015_1_6

32. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

33. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.

34. Хом'яченкова Н.А. Моніторинг сталого розвитку промислового підприємства/Н.А. Хом'яченкова // Підприємництво. - 2011. - № 1 Вип. 2 (176). - С. 63-67.

35. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 221-228. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_31

36. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник

економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 240-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_29

37. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. А. Чугрій // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 60-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN /UZTNU_econ_2020_31(70) _2(2)__13

38. Чут М. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] / М. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 1. - С. 114-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2019_1_15

39. Фостолович В. А. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Фостолович, О. О. Сімаков // Економіка та держава. - 2019. - № 10. - С. 36-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_10_8

40. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: Монографія. – Херсон. ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2014. – 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7

41. Шматько Н. М. Забезпечення якості управління промисловим підприємством за рахунок організаційних змін [Електронний ресурс] / Н. М. Шматько // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 66-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ _2020_31(70)_2(2)__14

42. Шкварчук Л. О. Внутрішньокорпоративні фінансові потоки у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Шкварчук, Р. А. Слав'юк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2019. - Вип. 3. - С. 64-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_10

43. Шукліна В. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності ситуаційного управління підприємством в умовах інформатизації економіки [Електронний ресурс] / В. В. Шукліна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_19

44. Яценко Т. О. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. О. Яценко, Л. А. Свистун. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_59

45. Babchynska O. I. Key aspects of the modern paradigm of enterprise management [Electronic resource] / O. I. Babchynska. // Efficient economy. - 2019. - No. 5. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_17

46. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681

47. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

48. Myronenko E. V. The current state of financial strategy formation in the industrial enterprise management system [Electronic resource] / E. V. Myronenko, S. O. Barkova, V. V. Yerzhakova // Economic Bulletin of Donbass. - 2020. - No. 3. - P. 122-130. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_3_14

49. Two-year-old Z. P. Formation of marketing decisions in the enterprise management system [Electronic resource] / Z. P. Dvulit, O. V. Levchenko, D. M. Derkach // Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. - 2020. - Vol. 2, no. 1. - P. 21-28. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_5

50. Shkvarchuk L. O. Intra-corporate financial flows in the enterprise management system [Electronic resource] / L. O. Shkvarchuk, R. A. Slav'yuk // Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of economics and management. - 2019. - Issue 3. - P. 64-72. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_10

51. Semenyshena N.; Khorunzhak N., Adamyk O., Sadovska I., Nahirska K., Zhuk V. (2019) The methodology for calculating baseline indicators for budgeting expenditures of budgetary institutions: the case of Ukraine. INTELLECTUAL ECONOMICS. Vol. 13(2).

52. Shmitka S. The idea of a franchise as a modern concept of enterprise management: the experience of Poland [Electronic resource] / S. Shmitka // Journal of European Economics. - 2020. - Vol. 19, No. 2. - P. 284-302. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2020_19_2_6

53. Nuzhna O., Tluchkevych N., Semenyshena, N., Nahirska, K., Sadovska, I. (2019). Making managerial decisions in the agrarian management through the use of ABC-Analysis tool. Independent Journal of Management &Production, Vol 10, No 7, 798-816. DOI: http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v10i7.901.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Перелік групових та часткових показників оцінювання якості послуг готелю

№	Одиничний показник
	Якість обслуговування персоналом
1	Ввічливість і професіоналізм
2	Швидкість реагування на запити
3	Готовність допомогти
	Комфорт та зручності
4	Чистота приміщень
5	Зручність ліжка, меблів, освітлення
6	Якість додаткових послуг
	Заселення / Виселення
7	Швидкість check-in/check-out
8	Зручність процедур
9	Безконтактне обслуговування
	Інфраструктура
10	Стан будівлі, шумоізоляція
11	Паркінг, ліфт, вхід
	Ціна і цінність
12	Відповідність ціни якості
13	Прозорість розрахунків
14	Акції, бонуси, знижки