

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ
КОМПЛЕКСОМ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:
Здобувач 404 групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»
Лакуста Іван Іванович

Науковий керівник:
к. геогр. н., доц. Єремія Г.І.

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри №____
від «__» _____ 2026 р.
Зав. кафедри _____ д. геогр. н., проф. Руденко В.П

.

Чернівці-2026

АНОТАЦІЯ

Лакуста І. І. Автоматизація бізнес-процесів у системі управління готельно-ресторанним комплексом: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2026.

У першому розділі досліджено теоретичні основи автоматизації, сутність процесного підходу в менеджменті, класифікацію сучасного програмного забезпечення та ключові тренди цифровізації. У другому розділі проведено комплексний аналіз господарської діяльності ГК «Вікторія деЛюкс», оцінено поточний стан автоматизації та виявлено критичні недоліки в існуючих бізнес-процесах. У третьому розділі сформульовано конкретні проєктні рішення щодо автоматизації управління, обрано оптимальну систему та розраховано показники економічної ефективності від її впровадження.

Ключові слова: бізнес-процеси, автоматизація, цифрова трансформація, готельно-ресторанний комплекс, PMS-система, CRM, хмарні технології, операційна ефективність.

ANNOTATION

Lakusta I.I. Business Process Automation in the Management System of a Hotel and Restaurant Complex: Bachelor's thesis in Speciality 073 "Management", Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2026.

The first chapter explores the theoretical foundations of automation, the essence of the process approach in management, the classification of modern software, and the key trends in digitalization. The second chapter provides a comprehensive analysis of the business operations of the "Victoria Deluxe" Hotel and Restaurant Complex, evaluates the current state of automation, and identifies critical deficiencies in the existing business processes. The third chapter formulates specific project solutions for management automation, selects the optimal system, and calculates the economic efficiency indicators of its implementation.

Keywords: business processes, automation, digital transformation, hotel and restaurant complex, PMS system, CRM, cloud technologies, operational efficiency

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **Іван ЛАКУСТА**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та значення бізнес-процесів у системі управління підприємством.....	6
1.2. Основні підходи до автоматизації бізнес-процесів.....	12
1.3. Інформаційні системи та програмні рішення для автоматизації управління підприємством.....	16
1.4. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів.....	20
<i>Висновки до розділу 1</i>	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГК «ВІКТОРІЯ деЛЮКС».....	26
2.1. Організаційна характеристика ГК «Вікторія деЛюкс».....	26
2.2. Аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства.....	31
2.3. Оцінка рівня автоматизації системи управління.....	35
2.4. Виявлення проблем та недоліків у функціонуванні бізнес-процесів.....	38
<i>Висновки до розділу 2</i>	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГК «ВІКТОРІЯ деЛЮКС»	45
3.1. Проєкт автоматизації бізнес-процесів у системі управління ГК «Вікторія деЛюкс».....	45
3.2. Оцінка ефективності впровадження автоматизованої системи управління та перспективи її розвитку.....	49
<i>Висновки до розділу 3</i>	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується стрімким розгортанням процесів цифровізації, впровадженням інтелектуальних систем та трансформацією традиційних підходів до менеджменту. За умов високої динамічності ринкового середовища, жорсткої конкуренції та мінливості споживчого попиту, ефективність функціонування підприємств індустрії гостинності та сфери послуг безпосередньо залежить від оперативності, точності та гнучкості управлінських рішень.

Готельні комплекси (ГК) як складні соціально-економічні системи об'єднують велику кількість різнопланових бізнес-процесів: від бронювання та взаємодії з клієнтами (CRM) до управління персоналом, логістикою, закупівлями та фінансовими потоками. Ручне управління такими процесами або використання розрізнених, незаінтегрованих програмних продуктів призводить до виникнення «інформаційних ізолятив», зростання кількості помилок через людський фактор, уповільнення обслуговування та, як наслідок, втрати конкурентних переваг.

Автоматизація бізнес-процесів у системі управління ГК «Вікторія деЛюкс» є об'єктивною необхідністю для забезпечення високої якості сервісу, оптимізації витрат ресурсів та підвищення загальної рентабельності бізнесу. Комплексний підхід до побудови єдиного інформаційного простору підприємства дозволяє мінімізувати операційні ризики, автоматизувати рутинні операції та вивільнити менеджмент для вирішення стратегічних завдань. Усе це зумовлює високу актуальність, теоретичне та практичне значення обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз існуючого стану та розробка практичних рекомендацій і проєкту з автоматизації бізнес-процесів у системі управління ГК «Вікторія деЛюкс» для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено та розв'язано такі завдання:

- дослідити сутність, структуру та значення бізнес-процесів у сучасній системі управління підприємством;
- розглянути основні підходи, методи та інструменти автоматизації бізнес-процесів;
- проаналізувати сучасний ринок інформаційних систем, програмних рішень та тенденцій цифровізації управлінських процесів;
- надати організаційно-економічну характеристику ГК «Вікторія деЛюкс»;
- здійснити детальний аналіз існуючих бізнес-процесів та оцінити поточний рівень їх автоматизації на аналізованому підприємстві;
- виявити ключові проблеми, недоліки та «вузькі місця» у функціонуванні системи управління ГК «Вікторія деЛюкс»;
- розробити комплексний проєкт впровадження (або удосконалення) автоматизованої системи управління для ГК «Вікторія деЛюкс»;
- розрахувати прогностичну економічну ефективність від реалізації запропонованого проєкту автоматизації та визначити перспективи його подальшого розвитку.

Об'єкт дослідження – система управління та сукупність основних, допоміжних і управлінських бізнес-процесів готельного комплексу «Вікторія деЛюкс».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, практичні інструменти та прикладні аспекти автоматизації бізнес-процесів у системі управління підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, менеджменту, системного аналізу та теорії інформаційних систем.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні прикладних підходів до інтеграції автоматизованих систем керування

(наприклад, PMS, CRM, ERP-систем) у специфічні бізнес-процеси підприємств готельної індустрії з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації (хмарні технології, безконтактний сервіс), що дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів компанії.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в роботі пропозиції, алгоритми та розроблений проєкт автоматизації мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ГК «Вікторія деЛюкс» з метою підвищення якості сервісу, швидкості обробки замовлень, прозорості фінансового обліку та підвищення прибутковості підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 59 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення бізнес-процесів у системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного, висококонкурентного та цифрового ринкового середовища успішність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від гнучкості та ефективності його системи управління. Традиційна функціонально-ієрархічна модель менеджменту, яка панувала в економіці протягом багатьох десятиліть, наразі демонструє свою обмеженість, особливо у сферах із високою часткою сервісної складової, як-от індустрія гостинності [7].

Головними недоліками функціонального підходу є відособленість структурних підрозділів («інформаційні колодязі»), уповільнення інформаційних потоків, розмиття відповідальності за кінцевий результат перед клієнтом та значні бюрократичні бар'єри. На противагу цьому, концепція процесного управління (Business Process Management – BPM) розглядає діяльність організації не як сукупність ізольованих відділів, а як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача (табл. 1.1).

У науковій літературі еволюція поглядів на управління бізнес-процесами пов'язана з працями таких класиків менеджменту, як М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Давенпорт, Е. Демінг та М. Портер. Саме вони заклали фундамент розуміння того, що підприємство ефективно настільки, настільки ефективними є його процеси. Перехід від управління окремими функціями (маркетинг, фінанси, лояльність, логістика) до управління наскрізними процесами дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати часові витрати на узгодження рішень та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [5].

Для глибокого розуміння сутності досліджуваного явища необхідно проаналізувати дефініцію поняття «бізнес-процес». У науковому обігу існує

велика кількість підходів до його трактування, проте більшість дослідників сходяться на думці, що бізнес-процес – це логічно завершена, повторювана послідовність взаємопов'язаних дій (операцій), яка трансформує вхідні ресурси (матеріальні, інформаційні, людські) у кінцевий продукт або послугу, що мають цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача. Майкл Портер у своїй концепції «ланцюжка цінності» (Value Chain) наголошував, що кожен бізнес-процес повинен додавати продукту додаткову вартість і якість, за яку клієнт готовий платити гроші [1].

З позиції системного підходу, будь-який бізнес-процес володіє чітко визначеною структурою та обов'язковими атрибутами, до яких належать:

- ✓ Власник процесу – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, відповідає за хід, результат та загальну ефективність процесу;
- ✓ Входи процесу – ресурси (сировина, матеріали, інформація, замовлення від клієнтів), які надходять ззовні та підлягають трансформації;
- ✓ Виходи процесу – кінцевий результат (готовий продукт, надана послуга, задоволений клієнт, сформований звіт);
- ✓ Ресурси (виконавці та засоби) – персонал, обладнання, програмне забезпечення, технології, що забезпечують проходження процесу;
- ✓ Система моніторингу та оцінки (KPI) – ключові показники ефективності, за якими вимірюється якість, швидкість та вартість виконання процесу.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів до управління

[1]

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Функціональний підхід</i>	<i>Процесний підхід</i>
Основна одиниця управління	Структурний підрозділ (відділ, служба)	Бізнес-процес
Головна мета управління	Виконання функцій та бюджетів відділу	Створення цінності для клієнта та кінцевий результат

Орієнтація діяльності	Внутрішня (на керівника, на вертикальну ієрархію)	Зовнішня та внутрішня (на споживача процесу)
Ефективність взаємодії	Низька («інформаційні ізоляти» між відділами)	Висока (наскрізна взаємодія через горизонтальні зв'язки)
Відповідальність	Розмита (кожен відповідає лише за свій шматочок роботи)	Чітка (персональна відповідальність Власника процесу)
Гнучкість до змін	Низька, реструктуризація відбувається складно	Висока, процеси легко адаптуються або реінжинірюються
Критерії оцінки (KPI)	Виконання локальних нормативів та інструкцій	Швидкість, якість, вартість процесу для клієнта

Класифікація бізнес-процесів підприємства

У системі управління підприємством бізнес-процеси не є однорідними, що вимагає їх чіткої класифікації для подальшого аналізу та автоматизації. Загальноприйнятим у міжнародній практиці є поділ процесів на три основні групи (табл. 1.2):

- *Основні (операційні) бізнес-процеси.* Вони безпосередньо створюють цінність для зовнішнього клієнта, формують дохід підприємства та відображають специфіку його діяльності. Для готельного комплексу (на прикладі ГК «Вікторія деЛюкс») до основних процесів належать: маркетинг і залучення гостей, бронювання номерів, реєстрація та поселення (Check-in), безпосереднє обслуговування під час проживання (сервіс номерного фонду, харчування), розрахунок та виїзд (Check-out).

- *Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси.* Вони не створюють прямої цінності для кінцевого споживача, але забезпечують ресурсами та створюють умови для функціонування основних процесів. До них відносять: матеріально-технічне постачання (закупівля продуктів, розхідних матеріалів), технічне обслуговування та ремонт інженерних систем готелю, ІТ-підтримку, забезпечення безпеки, а також ведення бухгалтерського та податкового обліку.

• *Управлінські бізнес-процеси (процеси менеджменту)*. Вони охоплюють функції стратегічного та оперативного планування, контролю, організації та координації діяльності всього підприємства. Прикладами є стратегічне планування розвитку ГК, фінансовий менеджмент, управління персоналом (HR-менеджмент), моніторинг якості сервісу та управління ризиками [3].

Таблиця 1.2

Класифікація та специфіка бізнес-процесів у готельному комплексі
(на прикладі ГК) [3]

<i>Група процесів</i>	<i>Назва бізнес-процесу</i>	<i>Основний зміст та завдання процесу</i>	<i>Кінцевий результат (Вихід)</i>
1. Основні (Операційні)	Маркетинг та продажі	Залучення гостей, просування послуг ГК, управління тарифами	Сформований потік заявок, завантаженість готелю
	Бронювання номерів	Прийом та обробка заявок, гарантування резервування	Підтверджене бронювання в системі
	Поселення та обслуговування (Front Office)	Зустріч, реєстрація, поселення, надання інформаційних послуг	Клієнт, який успішно заселився в номер
	Утримання номерного фонду (Housekeeping)	Прибирання номерів, заміна білизни, підтримання чистоти	Чисті номери, готові до заселення
	Ресторанне обслуговування (F&B)	Приготування страв, обслуговування сніданків, робота барів	Якісне харчування гостей
2. Допоміжні (Забезпечувальні)	Матеріально-технічне постачання	Закупівля продуктів, косметики, побутової хімії	Наявність необхідних розхідних матеріалів
	Технічна служба (ІТ та інженерія)	Безперебійна робота Wi-Fi, ТБ, сантехніки,	Справна інфраструктура ГК

		вентиляції	
	Бухгалтерський облік	Розрахунки з постачальниками, звітність, виплата ЗП	Своєчасна фінансова звітність
3. Управлінські (Менеджмент)	Стратегічне планування	Визначення вектора розвитку, бюджетування на рік	Затверджений бізнес-план розвитку
	Управління персоналом (HR)	Пошук, підбір, навчання та мотивація персоналу	Кваліфікований та мотивований штат
	Контроль якості	Моніторинг відгуків (Booking, Google), внутрішній аудит	Покращення стандартів сервісу

Ефективне управління підприємством можливе лише за умови гармонійної інтеграції та безперебійної взаємодії між усіма трьома групами процесів. Збій або неефективність на рівні допоміжного процесу (наприклад, затримка постачання продуктів на кухню ресторану) миттєво руйнує ланцюжок основного процесу (обслуговування гостя) і негативно впливає на репутацію та доходи компанії.

Значення бізнес-процесів у сучасній системі управління важко переоцінити, оскільки вони виступають своєрідним «кровотоком» організації. Перехід на процесно-орієнтоване управління дозволяє трансформувати стратегічні цілі вищого керівництва у конкретні щоденні операції лінійного персоналу. Коли кожен працівник розуміє не просто свої посадові інструкції, а своє місце в загальному ланцюжку створення цінності та знає, хто є його «внутрішнім клієнтом», рівень мотивації та загальна продуктивність праці суттєво зростають [6].

Окрім цього, процесна модель є базовим фундаментом для впровадження систем менеджменту якості (наприклад, стандартів ISO 9001). Вона дозволяє стандартизувати операції, що критично важливо для індустрії

гостинності, де стабільність високої якості обслуговування є головним чинником формування лояльності гостей. Стандартизований бізнес-процес стає прозорим, його легко виміряти за допомогою часових, вартісних та якісних метрик, а отже – його можна контролювати та безперервно вдосконалювати, використовуючи концепції *TQM (Total Quality Management)* або *Lean (Ощадливе виробництво)*.

Окремо слід підкреслити роль бізнес-процесів як об'єкта автоматизації. Спроба автоматизувати хаотичну, непрозору та неоптимізовану систему управління зазвичай призводить лише до «автоматизації хаосу», що тягне за собою значні фінансові втрати та не приносить очікуваного економічного ефекту. Саме тому першим і ключовим кроком перед впровадженням будь-якого програмного забезпечення (CRM, PMS чи ERP-систем) є детальний опис, моделювання та аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства у форматі «як є» (as is).

Аналіз процесів дозволяє виявити дублювання функцій, невиправдані часові затримки при передачі інформації між підрозділами, зайві ланки узгодження та інші критичні проблеми. Лише після оптимізації та проектування оновлених бізнес-процесів у форматі «як має бути» (to be) створюються передумови для успішного впровадження цифрових рішень. Автоматизація коректно вибудованих процесів дозволяє перекласти рутинні, повторювані операції на алгоритми програмного забезпечення, зводячи до мінімуму людський фактор і звільняючи час менеджерів для творчої, аналітичної та стратегічної діяльності.

Таким чином, сутність бізнес-процесів полягає в їхній цільовій спрямованості на створення цінності для споживача через чітку послідовність взаємопов'язаних дій, що трансформують ресурси в результати. Значення бізнес-процесів у системі управління підприємством (і зокрема готельним комплексом «Вікторія деЛюкс») визначається тим, що вони забезпечують прозорість, керованість, гнучкість та масштабованість бізнесу [2].

Розуміння структури та взаємозв'язків між основними, допоміжними й управлінськими процесами є фундаментальною передумовою для проведення ефективного реінжинірингу та подальшого розгортання сучасних інформаційних систем автоматизації, що є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку [7].

1.2. Основні підходи до автоматизації бізнес-процесів

Автоматизація бізнес-процесів є логічним продовженням процесного підходу в менеджменті (табл. 1.3). Вона спрямована на переведення рутинних, повторюваних та інтелектуальних операцій з-під контролю людини у площину функціонування спеціалізованих програмно-апаратних комплексів. У сучасних умовах цифровізації автоматизація вже не вважається просто інструментом зниження витрат. Сьогодні це стратегічна необхідність, яка безпосередньо впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, гнучкість бізнесу та якість клієнтського сервісу. Проте, перш ніж розпочати впровадження будь-яких інформаційних рішень, менеджмент підприємства має визначити стратегічний підхід до трансформації наявної архітектури процесів [2].

У науковій літературі та практиці реінжинірингу виокремлюють кілька фундаментальних підходів до автоматизації систем управління. Вони різняться за масштабом охоплення, рівнем радикальності змін, обсягом інвестицій та ризиками. Основними серед них є хаотична (фрагментарна), клаптева (функціонально-модульна) та комплексна (наскрізна) автоматизація. Окреме місце посідає сучасний підхід, що базується на методології реінжинірингу бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering), та інтелектуальна автоматизація з використанням роботизованих систем (RPA) та штучного інтелекту.

Історично першим і найпростішим є хаотичний або фрагментарний підхід, за якого автоматизуються окремі, часто не пов'язані між собою операції або робочі місця (наприклад, встановлення бухгалтерської програми

для одного обліковця або використання Excel для обліку бази клієнтів). Цей підхід є малоефективним для великих підприємств, оскільки він не розв'язує проблему взаємодії між підрозділами й часто призводить до появи помилок під час ручного перенесення даних з однієї локальної системи до іншої.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика базових підходів до автоматизації
бізнес-процесів [2]

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Клаптева (локальна) автоматизація</i>	<i>Комплексна (наскрізна) автоматизація</i>
Об'єкт автоматизації	Окремий підрозділ або ізольована функція.	Підприємство як цілісна система процесів.
Цілісність даних	Низька (дані дублюються в різних програмах).	Абсолютна (єдина база даних для всіх служб).
Швидкість обміну інформації	Уповільнена, потребує ручної вивантаження/інтеграції.	Миттєва (в режимі реального часу – Real Time).
Рівень витрат	Відносно низький на початковому етапі.	Високий (капітальні інвестиції в ПЗ та ліцензії).
Ризики впровадження	Мінімальні для підприємства в цілому.	Високі (потребує адаптації персоналу та бізнес-моделі).
Ефект для менеджменту	Локальне полегшення рутинної праці.	Інструмент для стратегічного контролю та аналітики.

Еволюційним розвитком фрагментарного підходу є клаптева (острівна або локально-модульна) автоматизація. Її сутність полягає в автоматизації окремих функціональних блоків або бізнес-напрямів підприємства (наприклад, автоматизація лише служби прийому та розміщення готелю або лише ресторанного залу). За такого підходу створюються локальні інформаційні «острови», які задовольняють потреби конкретного відділу.

Головним недоліком клаптевої автоматизації є складність, а іноді й повна неможливість інтеграції цих «островів» у єдину систему. Інформація між підрозділами передається із затримками, виникає дублювання даних, а

вище керівництво позбавлене можливості бачити цілісну картину діяльності підприємства в режимі реального часу. Для ГК «Вікторія деЛюкс» такий підхід є ризикованим, оскільки неузгодженість між модулем бронювання готелю та системою ресторанного обліку може призвести до помилок при виставленні фінального рахунку гостю.

Найбільш прогресивним та ефективним для сучасних підприємств індустрії гостинності є комплексний (наскрізний) підхід. Його сутність полягає у створенні єдиного інформаційного простору підприємства, де всі бізнес-процеси (основні, допоміжні та управлінські) пов'язані між собою через інтегровану платформу. За комплексного підходу інформація, яка з'явилася на одному етапі (наприклад, онлайн-бронювання номера клієнтом на сайті), миттєво стає доступною для всіх пов'язаних служб: рецепції, покоївок (для підготовки номера), служби логістики та закупівель і фінансового відділу.

Комплексна автоматизація забезпечує високий рівень синергії, мінімізує людський фактор, прискорює оборотність інформації та дозволяє автоматично формувати управлінську звітність будь-якої складності. Водночас цей підхід вимагає значних фінансових інвестицій, тривалого часу на впровадження, а також високої кваліфікації як розробників, так і безпосереднього персоналу підприємства.

Важливим аспектом вибору підходу до автоматизації є визначення ступеня радикальності трансформацій. У зв'язку з цим менеджмент обирає між двома концепціями:

1. Еволюційне вдосконалення процесів (Business Process Improvement - BPI). Передбачає автоматизацію поточних процесів у тому вигляді, в якому вони існують, з усуненням лише очевидних дрібних недоліків.

2. Радикальний реінжиніринг (Business Process Reengineering - BPR). Передбачає повну руйнацію старої моделі управління та проектування бізнес-процесів «з чистого аркуша».

Як зазначав М. Хаммер, спроба автоматизувати неефективні процеси лише прискорює виконання неефективних операцій. Тому комплексний підхід до автоматизації найчастіше поєднують з елементами реінжинірингу: спочатку процес очищують від зайвих ланок, оптимізують логіку взаємодії, і лише потім фіксують у коді програмного забезпечення.

На сучасному етапі розвитку цифрової економіки (в умовах 2026 року) класичні підходи до автоматизації доповнюються концепцією гіперавтоматизації (Hyperautomation) та впровадженням RPA (Robotic Process Automation).

RPA-підхід передбачає використання програмних роботів («ботів»), які імітують дії людини за комп'ютером (наприклад, збирання відгуків з різних сайтів бронювання, автоматичне формування рахунків та надсилання їх клієнтам на електронну пошту). Перевага RPA полягає в тому, що ботів можна швидко налаштувати поверх існуючих «клаптевих» програм без зміни їхнього внутрішнього коду, що дозволяє швидко та недорого закрити «інформаційні розриви» в системі управління.

Гіперавтоматизація, своєю чергою, об'єднує RPA, системи управління бізнес-процесами (BPMS) та штучний інтелект (AI) для створення інтелектуальних процесів, здатних самостійно адаптуватися до змін, наприклад, динамічно змінювати вартість номерів у готелі залежно від погоди, завантаженості та активності конкурентів.

Підсумовуючи аналіз основних підходів до автоматизації бізнес-процесів підприємства, слід зазначити, що вибір конкретного методу залежить від стратегічних цілей компанії, обсягу її фінансових ресурсів та поточного рівня цифрової зрілості. Для великих та середніх суб'єктів індустрії гостинності, таких як ГК «Вікторія деЛюкс», найефективнішим є поєднання комплексного підходу з попередньою оптимізацією процесів.

Побудова інтегрованої системи управління, яка об'єднує всі операційні та допоміжні ланки в єдиний цифровий контур, дозволяє усунути інформаційну ізолюваність підрозділів, максимізувати швидкість

обслуговування клієнтів і забезпечити високу точність управлінського обліку [6].

1.3. Інформаційні системи та програмні рішення для автоматизації управління підприємством

Реалізація обраного підходу до автоматизації потребує глибокого аналізу сучасного ринку інформаційних систем (ІС) та програмних рішень. Сучасна ІС підприємства - це комплексна інфраструктура, що об'єднує апаратні засоби, програмне забезпечення, бази даних, методичні матеріали та персонал, який забезпечує збір, зберігання, обробку та передачу інформації для прийняття управлінських рішень. У науковій літературі інформаційні системи прийнято класифікувати за рівнями управління, де кожен клас програмного продукту закриває потреби конкретної ланки: від лінійних виконавців до топменеджменту компанії [8].

На нижньому, операційному рівні функціонують системи обробки транзакцій (TPS - Transaction Processing Systems), які фіксують щоденні рутинні операції (продажі, виписку рахунків, рух товарів на складі). На тактичному рівні управління використовуються інформаційні системи менеджменту (MIS - Management Information Systems) та системи підтримки прийняття рішень (DSS - Decision Support Systems), що агрегують дані операційного рівня та надають керівникам середньої ланки аналітичні звіти для планування й контролю. На вищому, стратегічному рівні застосовуються виконавчі інформаційні системи (EIS - Executive Information Systems), які консолідують ключові показники ефективності (KPI) всього бізнесу для власників та генеральних директорів [19].

У контексті комплексної автоматизації підприємств, особливо тих, що функціонують у сфері послуг та індустрії гостинності, ключове значення мають кілька базових класів прикладного програмного забезпечення (табл. 1.4.):

- *ERP-системи (Enterprise Resource Planning)*. Це системи планування ресурсів підприємства, які є ядром корпоративної ІС. Вони об'єднують в єдину цифрове середовище фінансовий облік, закупівлі, складську логістику, управління персоналом та взаєморозрахунки. Головна мета ERP – забезпечити максимальну прозорість та оптимізацію використання всіх видів ресурсів компанії.
- *CRM-системи (Customer Relationship Management)*. Програмні рішення для управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM автоматизує роботу відділу маркетингу та продажів: зберігає історію контактів з гостями, керує воронкою продажів, автоматизує розсилки, програми лояльності та збирає аналітику щодо поведінки споживачів.
- *PMS-системи (Property Management System)*. Спеціалізовані системи управління готелем (системи управління майном/ою). Це специфічний і найважливіший софт для ГК (наприклад, ГК «Вікторія деЛюкс»), який автоматизує «серце» готелю – шахматку номерного фонду, процеси бронювання, реєстрації, заселення, виселення гостей, а також координацію роботи служби покоївок (Housekeeping).
- *POS-системи (Point of Sale)*. Спеціалізовані рішення для автоматизації точок продажу, передусім ресторанного та барного сектору при готелі. Вони відповідають за прийом замовлень офіціантами, касові операції, списування інгредієнтів зі сховищ кухні в реальному часі та інтеграцію рахунків ресторану з номерами проживання гостей.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз провідних програмних рішень для автоматизації підприємств індустрії гостинності [8, 19]

Назва ПО / Система	Клас системи	Основний функціонал та спеціалізація	Переваги рішення
Opera PMS (Oracle)	PMS / ERP	Світовий стандарт для великих готельних комплексів та мереж. Управління номерами, профілями гостей,	Глибокий функціонал, висока надійність, міжнародні стандарти, потужна аналітика.

		тарифами.	
Servio HMS / POS	PMS / POS	Комплексне українське рішення для автоматизації готелів, ресторанів, SPA-зон та розважальних центрів.	Повна адаптація до законодавства України, модульність, якісна локальна підтримка.
OtelMS / B52	PMS	Хмарні та стаціонарні системи автоматизації готельного бізнесу середнього та малого формату.	Доступна ціна, швидке впровадження, вбудований менеджер каналів (Channel Manager).
Poster / iiko	POS	Системи автоматизації ресторанного бізнесу, інтегровані з готельними модулями.	Зручний інтерфейс, хмарний облік складу, швидка аналітика фудкосту.
Bitrix24 / AmoCRM	CRM	Універсальні системи управління взаємовідносинами з клієнтами та завданнями компанії.	Потужні інструменти автоматизації продажів, чат-боти, інтеграція з месенджерами.
Назва ПО / Система	Клас системи	Основний функціонал та спеціалізація	Переваги рішення
Opera PMS (Oracle)	PMS / ERP	Світовий стандарт для великих готельних комплексів та мереж. Управління номерами, профілями гостей, тарифами.	Глибокий функціонал, висока надійність, міжнародні стандарти, потужна аналітика.

Суттєвим трендом у розвитку сучасного програмного забезпечення є архітектурний розподіл на локальні (On-Premise) та хмарні (Cloud-based / SaaS) рішення. Локальний підхід передбачає розгортання програм та баз даних на власних серверах підприємства. Це гарантує компанії повний контроль над безпекою даних та незалежність від стабільності інтернет-з'єднання, проте вимагає значних капітальних витрат (CapEx) на придбання дорогого серверного обладнання, ліцензій та утримання штату системних адміністраторів [8].

Натомість хмарний підхід (Software as a Service – ПЗ як послуга) дозволяє орендувати потужності та програмний функціонал у розробника з

доступом через веббраузер або мобільний додаток. Хмарні системи автоматизації перетворюють капітальні витрати на прогнозовані операційні (OpEx) у вигляді щомісячної або щорічної абонплати. Вони забезпечують високу мобільність (керівник ГК «Вікторія деЛюкс» може бачити завантаженість готелю та фінансові звіти з будь-якої точки світу зі свого смартфона), автоматичне оновлення системи розробником та швидке масштабування бізнесу без докупівлі серверів.

Ефективність автоматизації системи управління безпосередньо залежить від обґрунтованості критеріїв вибору конкретного програмного забезпечення. Менеджмент не повинен керуватися виключно модою або найнижчою ціною продукту [19]. До ключових критеріїв вибору належать:

- *Функціональна відповідність* (відповідність специфіці та бізнес-процесам готельно-ресторанного бізнесу);
- *Вартість володіння (TCO – Total Cost of Ownership)*, що включає витрати на купівлю, впровадження, навчання персоналу та подальшу технічну підтримку;
- *Інтеграційні можливості* (здатність PMS безперешкодно обмінюватися даними з CRM, ресторанним софтом та бухгалтерською програмою);
- *Масштабованість та гнучкість* (можливість додавання нових модулів або підключення додаткових корпусів/послуг у майбутньому);
- *Безпека та захист персональних даних* клієнтів (відповідно до вимог законодавства).

Таким чином, сучасний ринок пропонує широку лінійку інформаційних систем та програмних рішень, здатних задовольнити потреби підприємств будь-якого масштабу. Для успішного функціонування системи управління ГК «Вікторія деЛюкс» критично важливо відійти від практики використання ізольованого софту й побудувати інтегровану екосистему, де спеціалізована готельна PMS-система виступає центральним ядром, об'єднаним із ресторанним модулем POS, клієнтською CRM-платформою та системою

бухгалтерського обліку. Такий підхід дозволить уникнути дублювання інформації, оптимізувати роботу персоналу та забезпечити топменеджмент достовірною аналітикою для стратегічного планування [8].

1.4. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів

На сучасному етапі розвитку глобальної та національної економіки відбувається докорінна зміна парадигми застосування інформаційних технологій в управлінні. Якщо наприкінці XX та на початку XXI століття ключовим завданням була класична *автоматизація* (перенесення паперових даних у комп'ютер та заміна ручної праці програмними алгоритмами без зміни самої логіки процесів), то сьогодні домінує концепція *цифровізації* або цифрової трансформації (Digital Transformation) [16].

Цифровізація управлінських процесів передбачає не просто впровадження софту, а глибоку перебудову бізнес-моделей, організаційної культури та методів взаємодії з клієнтами на основі використання цифрових даних як головного стратегічного ресурсу підприємства. Для індустрії гостинності та великих готельних комплексів, таких як ГК «Вікторія деЛюкс», розуміння цих трендів є визначальним фактором утримання ринкових позицій (табл. 1.5).

Першим і найбільш динамічним трендом сучасності є масове впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та великих мовних моделей (LLM) в управлінську практику. У системі менеджменту підприємства ШІ перестав бути виключно інструментом розробників і перетворився на прикладне рішення для автоматизації взаємодії з клієнтами та аналітики. У готельному бізнесі це проявляється у використанні інтелектуальних віртуальних асистентів та чат-ботів нового покоління, які здатні вести живий діалог із гостями на сайті або в месенджерах, бронювати номери, обробляти специфічні запити 24/7 та персоналізувати пропозиції на основі попереднього досвіду клієнта. З управлінської точки зору, ШІ дозволяє аналізувати величезні масиви неструктурованих даних (наприклад,

тисячі відгуків на Booking.com або Google Maps), миттєво виявляючи слабкі місця в сервісі та надаючи менеджменту готові рекомендації щодо покращення якості обслуговування.

Тісно пов'язаним із технологіями III є тренд на впровадження інтелектуальних систем управління доходами (Revenue Management Systems, RMS), що базуються на алгоритмах динамічного ціноутворення. Традиційні підходи, коли вартість номерів у готелі змінювалася лише двічі на рік (сезон / міжсезоння), є абсолютно неконкурентоспроможними. Сучасні цифрові рішення аналізують у режимі реального часу сотні факторів: поточну завантаженість готелю, цінову політику конкурентів, погодні умови, наявність масштабних культурних чи спортивних подій у місті, авіатрафік і навіть активність користувачів на сайті. На основі цих даних система автоматично коригує вартість номерного фонду кілька разів на добу, що дозволяє готельним комплексам максимізувати показники RevPAR (дохід на доступний номер) та ADR (середня ціна номера), забезпечуючи найвищу рентабельність бізнесу [19].

Пандемічні та постпандемічні реалії, посилені розвитком мобільних технологій, сформували стійкий тренд на побудову безконтактного клієнтського досвіду (Contactless Guest Journey). Сучасна цифрова інфраструктура готелю передбачає, що гість може пройти весь цикл взаємодії з підприємством через власний смартфон без фізичного звернення до стійки реєстрації (Front Office). Це охоплює процеси мобільного чекіну (Mobile Check-in) за допомогою завантаження документів у додаток, використання технології цифрового ключа (Digital Key / BLE), коли смартфон через Bluetooth відчиняє двері номера, а також замовлення додаткових послуг (рум-сервіс, бронювання столика в ресторані, запис у SPA) через внутрішній мобільний додаток або прогресивний веб-додаток (PWA) готелю. Для менеджменту цей тренд означає суттєве зниження навантаження на лінійний персонал, оптимізацію витрат на оплату праці та створення нових каналів для додаткових продажів (Upselling).

Таблиця 1.5

Вплив сучасних трендів цифровізації на ефективність системи управління підприємством [16, 19]

<i>Напрямок цифровізації</i>	<i>Технологічна основа</i>	<i>Ефект для системи управління</i>	<i>Результат для бізнесу</i>
Інтелектуальна аналітика	Штучний інтелект (AI), Великі дані (Big Data)	Автоматизація збору відгуків, прогнозування попиту, виявлення аномалій у витратах.	Швидке прийняття обґрунтованих рішень, зниження ризиків.
Оптимізація доходів	Алгоритми динамічного ціноутворення (RMS)	Автоматичне керування тарифами залежно від ринкових факторів 24/7.	Зростання показників RevPAR та загальної прибутковості ГК.
Мобільний сервіс	Мобільні додатки, Digital Key, хмарні технології	Звільнення персоналу від рутинного чекіну, прямий цифровий канал комунікації з гостем.	Підвищення лояльності клієнтів, оптимізація штату рецепції.
Гіперавтоматизація	RPA-роботи, безшовна інтеграція (API)	Усунення «інформаційних розривів» між PMS, CRM та бухгалтерським софтом.	Мінімізація помилок (людського фактора), миттєва консолідація звітності.

Ще однією вагомою тенденцією є перехід підприємств до управління на основі даних (Data-Driven Management). У класичних системах управління рішення часто приймалися інтуїтивно або на основі суб'єктивного досвіду керівника. Цифровізація дозволяє накопичувати детальні цифрові «сліди» кожної операції, кожного співробітника та кожного клієнта. Завдяки впровадженню інструментів бізнес-аналітики (BI-системи, такі як Power BI або сучасні хмарні аналітичні панелі всередині PMS) вище керівництво отримує інтерактивні дашборди (Dashboard). Вони візуалізують ключові

метрики бізнесу в реальному часі: фінансові потоки, продуктивність праці покоївок, фудкост у ресторані, ефективність маркетингових кампаній тощо. Менеджмент отримує можливість управляти відхиленнями (Management by Exceptions), миттєво реагуючи на негативні тренди ще до того, як вони призведуть до фінансових збитків.

Не менш важливим управлінським трендом є екологізація бізнесу за допомогою цифрових інструментів (концепція *Paperless*). Перехід на електронний документообіг (ЕДО), цифрові анкети гостей при заселенні, використання електронних меню з QR-кодами в ресторані готелю та інтеграція систем управління будівлею (BMS – Building Management System) для автоматичного вимкнення світла та кондиціонування у вільних номерах – усе це не лише знижує операційні витрати на папір та енергоносії, а й формує позитивний імідж екологічно відповідального бізнесу. Це стає вагомим чинником вибору готелю для сучасного покоління мандрівників [16,19].

Таким чином, сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів демонструють зміщення акцентів у бік інтелектуалізації, мобільності, персоналізації та прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Для ГК «Вікторія деЛюкс» успішна цифрова трансформація передбачає впровадження рішень, які гармонійно поєднують хмарну готельну систему з технологіями штучного інтелекту, інструментами динамічного ціноутворення та безконтактними сервісами для клієнтів. Такий інтегрований підхід дозволить підприємству створити високотехнологічну систему управління, здатну гнучко адаптуватися до будь-яких викликів ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад автоматизації бізнес-процесів підприємства, проаналізовано сучасні підходи до трансформації систем менеджменту, вивчено ринок прикладного програмного забезпечення та

визначено ключові тенденції цифровізації в контексті індустрії гостинності. Це дозволило сформулювати такі висновки:

1. Дослідження сутності процесного підходу в менеджменті довело, що розгляд діяльності підприємства як мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів є найбільш ефективною моделлю управління в умовах динамічного ринку. На відміну від класичного функціонального підходу, процесне управління орієнтоване на кінцевий результат – створення цінності для споживача. Встановлено, що для успішного функціонування готельного комплексу критично важливо забезпечити безперебійну синергію між трьома групами процесів: *основними* (бронювання, поселення, обслуговування, ресторанний сервіс), *допоміжними* (постачання, ІТ-підтримка, бухгалтерський облік) та *управлінськими* (стратегічне планування, HR-менеджмент, контроль якості).

2. Систематизація базових підходів до автоматизації (фрагментарного, клаптевого та комплексного) показала, що спроби локального впровадження програмного забезпечення в окремих відділах призводять до появи «інформаційних ізолятив», дублювання даних та затримок у прийнятті рішень. Доведено, що для сучасного готельного бізнесу єдино правильним орієнтиром є комплексний (наскрізний) підхід, який передбачає створення єдиного інформаційного простору підприємства. При цьому автоматизація має базуватися на принципах попереднього реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), оскільки автоматизація неоптимізованого хаосу лише масштабує неефективність компанії.

3. Аналіз сучасного ринку інформаційних систем та програмних рішень продемонстрував наявність широкого спектра спеціалізованого софту для індустрії гостинності. Визначено, що архітектурним ядром цифрового середовища готелю є PMS-система (Property Management System), яка має бути безшовно інтегрована з POS-системами ресторанного обліку, CRM-платформами для управління взаємовідносинами з клієнтами та системами фінансово-бухгалтерського обліку. Обґрунтовано переваги переходу від

локальних (On-Premise) до хмарних (Cloud/SaaS) рішень, які мінімізують капітальні витрати підприємства, забезпечують мобільність менеджменту та гнучке масштабування бізнесу.

4. Виявлено та охарактеризовано провідні тенденції цифровізації управлінських процесів, серед яких ключовими є: впровадження штучного інтелекту (AI) для комунікації з гостями та аналізу відгуків, використання алгоритмів динамічного ціноутворення (Revenue Management), побудова екосистеми безконтактного сервісу (Mobile Check-in, цифровий ключ) та перехід до менеджменту на основі даних (Data-Driven Management) за допомогою інтерактивних BI-панелей. Відзначено, що цифрова трансформація сьогодні є головним інструментом підвищення показників прибутковості готелю (RevPAR, ADR) та оптимізації операційних витрат.

Таким чином, сформований теоретичний базис підтверджує, що комплексна цифровізація бізнес-процесів є об'єктивною передумовою виживання та розвитку сучасного готельного комплексу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ГК «ВІКТОРІЯ деЛЮКС»

2.1. Організаційна характеристика ГК «Вікторія деЛюкс»

Об'єктом практичного дослідження в межах кваліфікаційної роботи виступає готельно-ресторанний комплекс преміумкласу «Victoria Deluxe Hotel» (ГК «Вікторія деЛюкс»), розташований в історичному та діловому центрі міста Чернівці за пішохідною адресою: *вулиця Головна, 29* (автомобільний заїзд здійснюється з провулка Турецького, 9) [25]. За своїм правовим статусом підприємство функціонує як приватний суб'єкт господарювання (Товариство з обмеженою відповідальністю або Фізична особа-підприємець, залежно від внутрішньої юридичної структури бренд-групи) відповідно до чинного законодавства України та Статуту компанії. Основні види діяльності підприємства згідно з КВЕД охоплюють: 55.10 (Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування) та 56.10 (Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування) [23].

Концептуально ГК «Вікторія деЛюкс» позиціонує себе як перший бутик-готель у Чернівцях преміумсегмента, орієнтований на внутрішніх та іноземних туристів, представників ділових кіл, а також вибагливих гостей, які цінують високий рівень індивідуального сервісу та конфіденційність. Історична цінність будівлі, зведеної за часів Австро-Угорщини в архітектурному стилі віденської сецесії, вдало поєднується із сучасним технологічним оснащенням і розкішним внутрішнім дизайном, що пройшов повну капітальну реконструкцію та модернізацію у 2022 році. Основні техніко-економічні показники діяльності ГК «Вікторія деЛюкс» за 2023–2025 рр. відображено в таблиці 2.1. [26]

Структура доходів за напрямками діяльності (у % за 2025 рік) представлено на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності

ГК «Вікторія деЛюкс» за 2023–2025 рр.*

№ з/	Показник діяльності	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 до 2023 (+/-)	Темп росту (%)
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	14 200	16 800	19 500	+5 300	137,3
2	Собівартість наданих послуг, тис. грн	9 100	10 500	11 900	+2 800	130,8
3	Валовий прибуток, тис. грн	5 100	6 300	7 600	+2 500	149,0
4	Чистий прибуток підприємства, тис. грн	1 850	2 400	3 100	+1 250	167,6
5	Середньорічна кількість номерів у фонді	33	33	33	0	100,0
6	Середньорічне завантаження готелю (Осципансу), %	56,0	62,5	68,0	+12,0	121,4
7	Середня чисельність персоналу, осіб	42	45	46	+4	109,5
8	Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	5 040	6 480	7 728	+2 688	153,3
9	Середньомісячна заробітна плата, грн	10 000	12 000	14 000	+4 000	140,0

*розроблено автором на основі [23,25,26]

Згідно з даними табл. 2.1, діяльність ГК "Вікторія деЛюкс" у динаміці за 2023–2025 роки має стійку тенденцію до зростання. Чистий дохід збільшився на 37,3% і досяг у 2025 році 19 500 тис. грн. Важливим позитивним показником є випереджаюче зростання чистого прибутку (на 67,6%) порівняно з доходами, що свідчить про покращення операційної

ефективності та зростання середньорічного завантаження номерного фонду з 56% до 68%. [24].

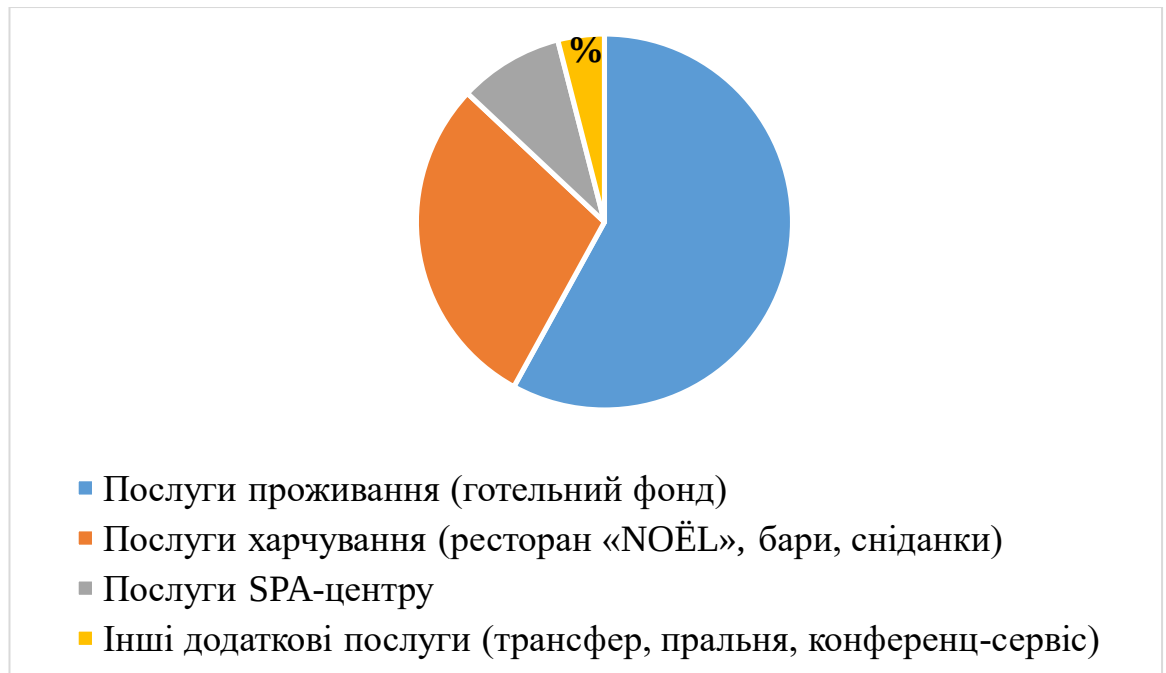


Рис. 2.1. Структура доходів за напрямками діяльності (у % за 2025 рік)
(розроблено автором)

Структура послуг та матеріально-технічна база

Матеріально-технічна база комплексу є багатофункціональною та диверсифікованою, що дозволяє надавати широкий спектр взаємопов'язаних послуг на одній локації. Чотириповерхова будівля готелю налічує 33 висококомфортабельні номери різних категорій – від класичних затишних стандартів до просторих апартаментів класу «Люкс» та «Президентського люксу» (табл. 2.2.).

Усі номери обладнані відповідно до міжнародних стандартів індустрії гостинності (ортопедичні матраци King/Queen Size, системи клімат-контролю, персональні сейфи, мінібари, швидкісний безкоштовний Wi-Fi, сучасне ТБ).

Окрім безпосередньо послуг розміщення, до складу ГК «Вікторія деЛюкс» входять такі ключові підрозділи [26]:

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду ГК «Вікторія деЛюкс» *

<i>Категорія номера</i>	<i>Кількість номерів</i>	<i>Частка у загальному фонді (%)</i>	<i>Середня вартість за добу (ADR), грн</i>	<i>Цільова аудиторія</i>
Standard (Стандарт)	18	54,5	2 200	Соло-туристи, відрядження
Superior (Покращений)	9	27,3	3 100	Сімейні пари, туристи
Suite (Люкс)	5	15,2	5 500	Корпоративні VIP-клієнти
Presidential Suite	1	3,0	12 000	Дипломати, преміум-сегмент
РАЗОМ	33	100,0	—	—

*розроблено автором на основі [23,25,26]

- *Ресторан авторської кухні «NOËL»* – гастрономічна гордість комплексу з вишуканим інтер'єром та меню, що поєднує європейські, азійські й автентичні західноукраїнські кулінарні акценти. Ресторан забезпечує обслуговування сніданків для гостей готелю, роботу в режимі *A la Carte*, проведення вишуканих банкетів, гастроподій та вечорів живої музики, а також функціонування літньої тераси у теплу пору року.
- *Аква-термальна SPA-зона* – ексклюзивний простір для релаксації, який включає хамам, фінську сауну, джакузі та зону відпочинку. SPA-центр працює за системою попереднього бронювання як для резидентів готелю, так і для жителів міста Чернівці.
- *Додаткова сервісна інфраструктура* – дитяча ігрова кімната, паркінг з охороною, послуги трансферу, пральні та обслуговування номерів (Room Service 24/7).

Організаційна структура управління підприємством

У ГК «Вікторія деЛюкс» сформовано лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона характеризується чітким поділом

праці за функціональними напрямками та суворою ієрархією підпорядкування, де право приймати стратегічні рішення належить вищому керівництву, а лінійні керівники служб забезпечують виконання оперативних завдань. Така структура є класичною та найбільш виправданою для середніх підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вона гарантує високу оперативність управління в межах окремих служб і чітку персональну відповідальність.

Найвищою ланкою управління є Генеральний директор (Управляючий комплексом), якому безпосередньо підпорядковані керівники ключових операційних та забезпечувальних служб. Організаційну топологію підприємства умовно розподілено на такі стратегічні блоки:

Функціональні обов'язки ключових підрозділів

Служба прийому та розміщення (Front Office) є первинною точкою контакту: здійснює бронювання, реєстрацію, поселення, консультування гостей та фінальні розрахунки під час виїзду. Служба номерного фонду (Housekeeping) відповідає за підтримання бездоганної чистоти в номерах та громадських зонах, координує роботу пральні та сервісне наповнення SPA-зони.

Служба ресторанного сервісу (F&B) керує процесами приготування та подачі страв у ресторані «NOËL», контролює якість продуктів і рівень обслуговування банкетів. Адміністративно-технічна служба забезпечує безперебійне функціонування інженерних мереж будівлі, водо- та теплопостачання, IT-інфраструктури, систем безпеки та швидкісного зв'язку. Фінансова служба спільно з відділом маркетингу та продажів відповідає за бюджетування, ціноутворення, ведення обліку, просування бренду на ринку та залучення корпоративних клієнтів.

Аналіз організаційної характеристики ГК «Вікторія деЛюкс» свідчить про те, що підприємство має потужну матеріальну базу, високий ринковий потенціал та чітко диверсифіковану структуру послуг преміумкласу.

Водночас наявність великої кількості різнопрофільних підрозділів (готель, ресторан, SPA, склад, маркетинг), що функціонують у межах однієї лінійно-функціональної системи управління, вимагає надзвичайно високого рівня координації та швидкого обміну даними. Це актуалізує необхідність детального дослідження поточного рівня автоматизації цих служб, що буде здійснено у наступних підрозділах розділу.

2.2. Аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства

Для здійснення детального аналізу діяльності ГК «Вікторія деЛюкс» у межах процесного підходу було проведено декомпозицію архітектури підприємства. Відповідно до теоретичних засад, визначених у першому розділі, всі внутрішні операції комплексу було структуровано за трьома стратегічними напрямками: основні (генеруючі дохід), допоміжні (забезпечувальні) та управлінські. Основним інструментом аналізу слугувало побудова карт наскрізних бізнес-процесів та моделювання ключових ланцюжків створення цінності за допомогою методології *BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation)*, що дозволило візуалізувати рух інформаційних та матеріальних потоків від моменту первинного звернення гостя до його виїзду з готелю [23].

Центральним наскрізним процесом підприємства, який визначає його фінансову спроможність та ринкову репутацію, є «Життєвий цикл обслуговування гостя» (Guest Journey). Цей мегапроцес складається з п'яти послідовних операційних стадій, кожна з яких закріплена за відповідними службами:

1. інформаційний пошук та вибір (маркетинг);
2. бронювання номера (відділ продажів / рецепція);
3. зустріч, реєстрація та поселення (служба Front Office);
4. безпосереднє проживання та споживання додаткових послуг (Housekeeping, ресторан «NOËL», SPA);
5. фінальний розрахунок та виїзд (Check-out).

Детальний аудит кожної з цих стадій дозволив оцінити реальний стан операційного менеджменту в ГК.

Аналіз процесу «Маркетинг та бронювання номерів»

Дослідження початкової стадії – процесу маркетингу та бронювання – показало, що залучення клієнтів у ГК «Вікторія деЛюкс» здійснюється через диверсифіковані канали. Основними джерелами надходження заявок є міжнародні системи онлайн-бронювання (OTA, передусім Booking.com), прямі переходи на офіційний вебсайт готелю, запити через соціальні мережі (Instagram, Facebook), а також прямі дзвінки та корпоративні контракти. Наявна технологічна схема обробки цих заявок є напівцентралізованою. Якщо бронювання з Booking.com надходять автоматично через базовий менеджер каналів (Channel Manager), то обробка запитів із сайту та соціальних мереж часто виконується адміністратором рецепції вручну.

Ручна обробка повідомлень та телефонних дзвінків створює значне навантаження на службу Front Office та уповільнює швидкість відповіді потенційному гостю (середній час реакції на запит у месенджерах становить від 20 до 40 хвилин). Це призводить до втрати частини клієнтів на етапі первинного інтересу, оскільки сучасний споживач преміум-сегмента очікує миттєвого підтвердження резервування. Крім того, відсутність автоматичного контролю залишку номерного фонду під час ручного внесення заявок підвищує ризик виникнення овербукінгу (повторного бронювання одного й того самого номера на ідентичні дати).

Аналіз операційного процесу «Поселення та обслуговування (Check-in)»

Процес зустрічі, реєстрації та поселення гостей є візитною карткою бутик-готелю преміумкласу. У ГК «Вікторія деЛюкс» цей процес регламентований внутрішніми стандартами гостинності. Після прибуття гостя адміністратор Front Office здійснює перевірку документів, знаходить картку бронювання, узгоджує форму оплати, видає фізичну магнітну картку

від номера та інформує про правила проживання й графік роботи ресторану й SPA. За ідеальних умов цей ланцюжок триває 7–10 хвилин.

Однак аналіз реального перебігу процесу в періоди пікового завантаження (сезонність, проведення масштабних форумів у Чернівцях, одночасне прибуття кількох бізнес-делегацій) виявив критичне уповільнення операцій. Причиною цього є необхідність ручного сканування документів, заповнення паперових анкет та затримок у проведенні транзакцій через касові термінали. Утворюється черга біля стійки рецепції, що категорично неприпустимо для сегмента *Deluxe* та суттєво знижує первинний індекс задоволеності гостей (GSI).

У таблиці 2.3. представлено Матрицю розподілу відповідальності та часових витрат у наскрізному процесі «Guest Journey».

Таблиця 2.3

Матриця розподілу відповідальності та часових витрат у наскрізному процесі «Guest Journey» *

<i>Етап процесу (підпроцес)</i>	<i>Відповідальна служба / Виконавець</i>	<i>Ключові операції етапу</i>	<i>Нормативний час</i>	<i>Фактичний середній час</i>
1. Обробка заявки	Менеджер з бронювання / Адміністратор	Перевірка наявності номера, виставлення рахунку.	5 хв.	15–30 хв. (ручна обробка)
2. Реєстрація та поселення	Адміністратор Front Office	Сканування ID, підписання анкети, видача ключа.	5 хв.	12 хв. (при пікових навантаженнях)
3. Поточний сервіс номерів	Служба Housekeeping / Покоївка	Прибирання, заміна мінібару, перевірка справності техніки.	30 хв.	45 хв. (через брак координації)
4. Взаємодія з	Офіціант / Касир ресторану	Нарахування вартості вечері/сніданку	2 хв.	10 хв. (ручне звірення баз даних)

рестораном		на рахунок номера.		
5. Розрахунок та виїзд	Адміністратор Front Office	Консолідація витрат, закриття фоліо, видача чека.	3 хв.	8 хв. (очікування даних від служб)

*розроблено автором

Аналіз допоміжних процесів та міжвідомчої взаємодії (F&B та Housekeeping)

Найбільш проблемною зоною в архітектурі бізнес-процесів ГК «Вікторія деЛюкс» є міжвідомча взаємодія (інтерфейси процесів) між службою прийому, ресторанною службою «NOËL» [13] та господарською службою (Housekeeping). Процес передачі інформації про статус номерів (чистий/брудний/на ремонті) між рецепцією та покоївками досі здійснюється у напівручному режимі (через внутрішні телефонні дзвінки або повідомлення у загальних чатах месенджерів). Як наслідок, адміністратор Front Office часто не володіє актуальною інформацією про готовність номера, що призводить до затримок із заселенням гостей, які прибули точно під час офіційного Check-in (14:00).

Аналогічні розриви зафіксовані в інтеграції процесу обслуговування ресторану та готелю. Коли гість замовляє послугу *Room Service* або бажає записати вартість вечері в ресторані «NOËL» на рахунок свого номера (Room Charge), офіціант змушений телефонувати на рецепцію для підтвердження статусу гостя. Фінальний чек передається паперовим способом або перебивається в іншу програму вручну. Це уповільнює роботу персоналу та створює фінансові ризики: якщо гість здійснює швидкий виїзд, інформація про його нічну вечерю в ресторані може просто не встигнути потрапити до фінального рахунку на рецепції, що завдає підприємству прямих збитків.

Проведений аналіз існуючих бізнес-процесів ГК «Вікторія деЛюкс» дозволяє констатувати, що операційна модель підприємства має високий рівень фрагментарності. Попри наявність чітких посадових інструкцій та високу кваліфікацію лінійного персоналу, відсутність єдиного безшовного

інформаційного контуру призводить до значних часових втрат, дублювання функцій та виникнення комунікаційних бар'єрів між підрозділами. Існуючі ланцюжки процесів потребують глибокої оптимізації та усунення ручних операцій, що вимагає детального аудиту поточного рівня автоматизації систем управління в наступному підрозділі.

2.3. Оцінка рівня автоматизації системи управління

Для об'єктивного оцінювання ефективності менеджменту ГК «Вікторія деЛюкс» (м. Чернівці) було проведено детальний технічний аудит наявної інформаційної інфраструктури та програмного забезпечення. Поточний стан автоматизації підприємства можна класифікувати як *клантевий (локально-модульний)*. У різних службах комплексу використовуються автономні програмні продукти від різних розробників, які купувалися та впроваджувалися хаотично в міру виникнення операційних потреб, без формування єдиної цифрової стратегії розвитку [15].

Центральним елементом автоматизації служби прийому та розміщення (Front Office) є застаріла локальна версія системи управління готелем (PMS), яка встановлена на стаціонарних комп'ютерах рецепції та працює на локальному сервері готелю. Ця система успішно виконує базові функції: відображає «шахматку» номерів, фіксує дати заїзду/виїзду та дозволяє роздрукувати рахунок. Водночас вона повністю ізольована від інших департаментів і не має хмарного інтерфейсу, що унеможлиблює віддалений контроль з боку генерального директора чи власників бізнесу.

У ресторані авторської кухні «NOËL» [13], який функціонує при комплексі, встановлено інше програмне рішення – популярну касову систему автоматизації громадського харчування (POS) (табл. 2.4.). Вона повністю закриває внутрішні потреби ресторану: прийом замовлень офіціантами, друк бігунків на кухню, розрахунок гостей та калькуляцію страв (фудкост). Проте через відсутність прямого програмного мосту (API-інтеграції) між готельною

PMS та ресторанною POS, дані про витрати гостей на харчування не можуть автоматично передаватися на рахунок їхніх номерів.

Таблиця 2.4

Аудит та оцінка функціонального покриття програмного забезпечення

ГК «Вікторія деЛюкс» *

Служба (департамент)	Використовуване ПЗ	Рівень автоматизації	Ключові обмеження та проблеми
Front Office (Рецепція)	Локальна стаціонарна PMS	Середній	Немає мобільної версії, відсутній модуль веб-чекіну для гостей, немає зв'язку з рестораном.
F&B (Ресторан «NOËL»)	Локальна ресторанна POS	Високий (локально)	Повна ізоляція від готельної бази. Неможливо автоматично закрити чек на номер гостя.
Housekeeping (Покоївки)	Автоматизація відсутня (паперові журнали, Viber)	Низький	Адміністратор рецепції дізнається про чистоту номера лише через телефонний дзвінок.
Склад та закупівлі	Електронні таблиці MS Excel	Низький	Ручне введення накладних, високий ризик пересортиці, затримка в актуалізації залишків.
Маркетинг та продажі	Соціальні мережі, пошта (без CRM)	Низький	База клієнтів ведеться хаотично, відсутня історія вподобань гостей, аналітика продажів – ручна.
Бухгалтерія та кадри	Спеціалізоване облікове ПЗ	Високий	Дані про виручку з PMS та POS переносяться

			бухгалтером вручну через проміжні файли.
--	--	--	--

**розроблено автором*

Головним деструктивним наслідком поточного рівня автоматизації є наявність «інформаційних розривів» у системі управління. Наприклад, відділ маркетингу та продажів взагалі не має CRM-системи. Інформація про постійних VIP-гостей, їхні вподобання (улюблена категорія номера, алергія на продукти, замовлення додаткових подушок) зберігається лише в пам'яті досвідчених адміністраторів або в розрізнених текстових файлах. Коли працівник звільняється, підприємство втрачає цінну клієнтську базу та історію взаємодії, що неприпустимо для бутик-готелю, де персоналізований сервіс є основою концепції [16].

Повністю неавтоматизованою залишається служба Housekeeping. Покоївки отримують завдання на прибирання у вигляді роздрукованих паперових списків на початку зміни. Про зміну статусу номера (наприклад, коли гість виїхав раніше або номер потребує експрес-прибирання) старша покоївка дізнається через телефонний дзвінок із рецепції. Це призводить до простою номерного фонду: номер уже прибраний, але в комп'ютері на рецепції він досі відображається як «брудний», оскільки покоївка не має мобільного додатка для миттєвої зміни статусу кімнати.

Оцінка рівня автоматизації системи управління ГК «Вікторія деЛюкс» дозволяє зробити висновок, що наявна ІТ-інфраструктура морально та технологічно застаріла і не відповідає сучасним тенденціям цифровізації. Клаптевий характер автоматизації, низький коефіцієнт цифровізації управлінських праць (44%) та відсутність інтеграції між ключовими модулями (готель, ресторан, склад, CRM) виступають головним внутрішнім бар'єром для подальшого розвитку бізнесу. Це призводить до зниження швидкості обслуговування, зростання операційних витрат та ускладнює фінансовий контроль, що потребує систематизації виявлених недоліків [15].

2.4. Виявлення проблем та недоліків у функціонуванні бізнес-процесів

На основі детального аналізу архітектури бізнес-процесів та оцінки поточного рівня автоматизації було проведено комплексну діагностику системи управління ГК «Вікторія деЛюкс». Метою цього етапу є чітка ідентифікація, класифікація та структурування деструктивних факторів, які знижують операційну ефективність підприємства, сповільнюють швидкість обслуговування гостей та призводять до прихованих фінансових втрат. Для системного аналізу виявлених недоліків було застосовано метод причинно-наслідкового аналізу (діаграма Ішікави) та декомпозицію проблем за рівнями їхнього впливу на фінансово-господарський результат.

Проведене дослідження дозволило встановити, що більшість операційних проблем готелю носить не персональний (професійні помилки конкретних працівників), а системний характер. Вони безпосередньо викликані застарілою технологічною моделлю управління та браком єдиного безшовного інформаційного простору. Усі виявлені недоліки та «вузькі місця» (Bottlenecks) у функціонуванні бізнес-процесів ГК було класифіковано за чотирма ключовими блоками.

Блок 1. Проблеми в процесах комунікації та міжвідомчої взаємодії

Перша і найбільш критична група недоліків зосереджена на стиках взаємодії між різними службами готелю. Через відсутність інтеграції між готельною PMS та ресторанною POS-системою наявний наскрізний процес «Нарахування додаткових послуг на номер гостя» функціонує з великими затримками. Ручне перенесення чеків офіціантами або тривалі телефонні підтвердження створюють ризик втрати інформації. У ситуаціях експрес-виїзду (Early Check-out), коли гість поспішає, адміністратор рецепції часто не встигає внести до фінального рахунку вартість останнього сніданку чи вечері, що генерує прямі збитки для ГК.

Аналогічний комунікаційний розрив зафіксовано між службою Front Office та господарською службою (Housekeeping) (рис.2.2.). Оскільки зміна статусу номера (з «брудного» на «чистий») відбувається через паперові звіти або усні доповіді покоївок по телефону, виникає часовий лаг тривалістю від 20 до 40 хвилин. У цей період номер фактично вже готовий до заселення, але в системі реєстрації він відображається як недоступний. Це штучно створює черги в холі готелю під час масового заїзду та викликає незадоволення клієнтів преміум-сегмента.



Рис. 2.2. Аналіз структури втрат робочого часу персоналу Front Office (*розроблено автором)

Даний рисунок показує, на що саме витрачають час адміністратори реєстрації замість того, щоб якісно обслуговувати гостей преміум-сегмента.

Блок 2. Недоліки в процесах маркетингу та взаємодії з клієнтами (CRM)

Повністю деструктивною для бутик-готелю є відсутність автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами (CRM). Процес збору та аналізу даних про гостей у ГК «Вікторія деЛюкс»

децентралізований. Підприємство не накопичує «цифровий профіль» клієнта, який би містив історію його візитів, індивідуальні вподобання (улюблена температура в номері, тип подушок, дієтичні обмеження в ресторані, улюблені SPA-процедури).

Як наслідок, маркетинг компанії працює наосліп: розсилки пропозицій здійснюються масово, без сегментації клієнтської бази, що демонструє вкрай низьку конверсію. Брак CRM також унеможлиблює впровадження ефективної персоналізованої програми лояльності, через що готель втрачає потенціал повторних продажів та залежить від високих комісійних відрахувань міжнародним агрегаторам (Booking.com та іншим OTA), які забирають від 15% до 20% від вартості кожного бронювання.

Блок 3. Проблеми обліку, закупівлі та складської логістики

Процеси матеріально-технічного постачання та складського обліку в ГК «Вікторія деЛюкс» наразі ведуться за допомогою електронних таблиць MS Excel, що супроводжується значним впливом людського фактора. Внесення прибуткових накладних від постачальників продуктів для ресторану та побутової хімії для готелю здійснюється комірником вручну. Це спричиняє регулярні помилки в калькуляціях, пересортицю та затримки в актуалізації залишків на складі (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Зведена матриця виявлених проблем у бізнес-процесах ГК «Вікторія деЛюкс» та їхні наслідки для бізнесу*

<i>Найменування бізнес-процесу</i>	<i>Виявлені недоліки та «вузькі місця»</i>	<i>Причина виникнення (технологічний розрив)</i>	<i>Наслідки для діяльності підприємства</i>
Маркетинг та продажі	Відсутність таргетованої роботи з клієнтами, хаотична база даних.	Відсутність CRM-системи, ручний збір лідів із соцмереж.	Високі витрати на рекламу, втрата повторних продажів, залежність від Booking.com.

Прийом та розміщення (Front Office)	Поява черг на рецепції під час заїзду, тривалий Check-in.	Ручне сканування документів, відсутність онлайн-чекіну для гостей.	Зниження індексу задоволеності гостей (GSI), в тому персоналу.
Утримання номерного фонду (Housekeeping)	Простий прибраних номерів, затримки із заселенням гостей.	Напівручний обмін даними про статус кімнат (телефон/Viber).	Нераціональне використання робочого часу покоївок, конфліктні ситуації.
Ресторанне обслуговування (F&B)	Неможливість швидкого закриття ресторанного рахунку на номер гостя.	Ізольованість ресторанного софту від готельної PMS-системи.	Фінансові збитки через несплачені рахунки під час швидкого виїзду гостей.
Склад та фінансовий контроль	Помилки в калькуляціях, пересортиця, затримки звітів для директора.	Ручний облік складу в Excel, відсутність наскрізної автоматизації.	Заморожування коштів у надлишкових запасах, неточний фінансовий результат.

**розроблено автором*

Менеджмент готелю не має можливості бачити реальні залишки товарно-матеріальних цінностей у режимі реального часу. Це призводить або до надлишкових закупівель і заморожування обігових коштів, або до дефіциту критично важливих позицій (наприклад, розхідних матеріалів для SPA чи інгредієнтів для фірмових страв ресторану), що зриває стабільність надання послуг.

Блок 4. Недоліки на рівні стратегічного управління (Менеджменту)

Для вищого керівництва ГК «Вікторія деЛюкс» головним недоліком поточної моделі є відсутність консолідованої управлінської звітності в реальному часі. Оскільки кожна служба генерує звіти у власному форматі (PMS готелю, POS ресторану, Excel-таблиці складу, паперові звіти HR),

фінансовому директору та бухгалтерії потрібно від 5 до 10 днів після завершення місяця, щоб вручну звести ці дані в єдиний баланс.

В умовах динамічного ринку 2026 року така затримка є критичною. Генеральний директор змушений приймати стратегічні рішення (щодо коригування тарифів, зміни маркетингового бюджету чи оптимізації витрат) на основі застарілих історичних даних, а не актуальних ринкових трендів, що знижує загальну гнучкість та конкурентоспроможність комплексу.

Для обґрунтування проблем з впровадженням маркетингу та залежності від Booking.com необхідно навести фінансово-статистичний розрахунок втрат на комісіях (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Аналіз каналів надходження бронювань та витрат на комісійні винагороди ОТА (2025 р.) *

<i>Канал бронювання номерів</i>	<i>Кількість броней за рік</i>	<i>Частка в загальному обсязі (%)</i>	<i>Згенерований дохід, тис. грн</i>	<i>Середня ставка комісії (%)</i>	<i>Оплата комісії посередникам, тис. грн (Втрати ГК)</i>
Booking.com (та інші ОТА)	1 120	58,0	11 310	18%	2 035,8
Прямі дзвінки та стійка	425	22,0	4 290	0%	0
Офіційний вебсайт готелю	232	12,0	2 340	0%	0
Корпоративні клієнти	154	8,0	1 560	0%	0
РАЗОМ	1 931	100,0	19 500	—	2 035,8

*розроблено автором на основі [23,25,26]

Як свідчать розрахунки, наведені в табл. 2.6, ГК "Вікторія деЛюкс" має критично високу залежність від зовнішніх посередників (ОТА), які забезпечують 58% усіх бронювань.

Через відсутність автоматизованої CRM-системи та інструментів утримання клієнтів, підприємство за 2025 рік виплатило понад 2 млн грн у вигляді комісійних відрахувань (переважно системі Booking.com). Автоматизація маркетингу та запуск власної програми лояльності дозволить перенаправити цей потік у русло прямих безкоштовних бронювань, суттєво підвищивши чисту прибутковість готелю.

Оцінка фінансових ризиків та прямих втрат через клаптеву автоматизацію (2025 рік) представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансових ризиків та прямих втрат через клаптеву
автоматизацію (2025 рік) *

<i>Джерело операційних втрат у процесах</i>	<i>Середня кількість випадків на місяць</i>	<i>Середня вартість одного збою, грн</i>	<i>Загальні втрати за рік, грн</i>	<i>Спосіб усунення проблеми в Розділі 3</i>
«Забуті» рахунки ресторану (гості виїхали швидше, ніж чек з ресторану передали на рецепцію)	8	1 200	115 200	Наскрізна API-інтеграція PMS готелю та POS ресторану.
Простій номерів (номер прибраний, але через брак зв'язку рецепція вважає його брудним)	12	2 200 (вартість доби)	264 000	Впровадження мобільного додатка для покоївок.
Втрата потенційних замовлень (через тривалу ручну обробку заявок із соцмереж)	15	3 100	558 000	Впровадження CRM-системи та чат-ботів з модулем онлайн-бронювання.
РАЗОМ ПРИХОВАНИХ ВТРАТ	—	—	937 200	

*розроблено автором на основі [23,25,26]

Висновки до розділу 2

Проведене у другому розділі практичне дослідження системи управління та архітектури бізнес-процесів ГК «Вікторія деЛюкс» (м.Чернівці) дозволяє зробити фінальний висновок: попри високий ринковий потенціал, чудову матеріально-технічну базу та стабільні фінансові показники, підприємство практично вичерпало ресурси для екстенсивного зростання.

Головним внутрішнім обмеженням виступає застаріла «кляптева» модель автоматизації, яка створює інформаційну ізолюваність служб, уповільнює процеси обслуговування та обмежує аналітичні можливості менеджменту.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГК «ВІКТОРІЯ деЛЮКС»

3.1. Проєкт автоматизації бізнес-процесів у системі управління ГК «Вікторія деЛюкс»

У межах кваліфікаційної роботи розроблено комплексний інженерно-управлінський проєкт цифрової трансформації підприємства. Фундаментом проєкту є перехід від застарілих локальних програм до єдиної інтегрованої хмарної екосистеми управління на базі сучасної PMS-системи (наприклад, *Servio HMS Cloud* або *OtelMS*), яка має відкритий інтерфейс програмування (API) для безшовного підключення модулів інших служб (ресторану, складу, маркетингу).

Запропонована проєктна архітектура передбачає повну відмову від утримання власного фізичного сервера в готелі та перенесення баз даних у захищене «хмарне сховище». Це дозволить топменеджменту ГК «Вікторія деЛюкс» здійснювати повноцінний фінансовий та операційний контроль за діяльністю готелю, ресторану й SPA-зони в режимі реального часу з будь-якого пристрою. Нова цифрова платформа покликана повністю змінити логіку проходження бізнес-процесів, трансформуючи їх із розрізнених операцій окремих служб у наскрізні автоматизовані ланцюжки.

Першим стратегічним модулем проєкту є розгортання та інтеграція галузевої CRM-системи, повністю синхронізованої з готельною шахматкою (табл 3.1). Замість хаотичного ведення клієнтської бази в текстових файлах, нова система автоматично створюватиме єдиний «цифровий профіль» гостя при першому ж контакті (через сайт, месенджери, телефонний дзвінок чи Booking.com). У цьому профілі накопичуватиметься історія всіх візитів, фінансові витрати (як у готелі, так і в ресторані), а також специфічні індивідуальні вподобання клієнта (улюблена категорія номера, дієтичні обмеження, тип подушок, частота замовлення послуг пральні).

Автоматизація цього блоку дозволить відділу маркетингу відійти від неефективної масової реклами та перейти до дата-центричного маркетингу.

CRM-система автоматично сегментуватиме базу даних і формуватиме персоналізовані спецпропозиції (наприклад, таргетовані знижки на SPA для постійних гостей у період низького сезону або автоматичні привітання з Днем народження з пропозицією забронювати столик у ресторані «NOËL»). Головним економічним результатом автоматизації маркетингу стане стимулювання прямих безкоштовних бронювань через офіційний сайт готелю та чат-боти, що дозволить знизити частку Booking.com у структурі продажів із 58% до цільових 30% та зекономити значні кошти на виплаті комісійних.

Таблиця 3.1

Специфікація та етапи реалізації проєкту комплексної автоматизації ГК
«Вікторія деЛюкс»

<i>Етап проєкту</i>	<i>Назва модуля / Впровадження цифрове рішення</i>	<i>Функціональні зміни у бізнес-процесах ГК</i>	<i>Термін реалізації</i>	<i>Відповідальні особи</i>
Етап 1	Хмарна PMS-платформа + Модуль онлайн-бронювання на сайті	Перенесення шахматки в хмару, миттєве автоматичне підтвердження броней 24/7, захист від овербукінгу.	1-й місяць	Генеральний директор, ІТ-консультант
Етап 2	API-інтеграція з ресторанною POS-системою	Безшовне з'єднання баз даних. Автоматичне миттєве закриття чеків ресторану «NOËL» на рахунок номера гостя.	2-й місяць	Шеф-кухар, Керівник F&B, Бухгалтер
Етап 3	Розгортання галузевої CRM-системи та чат-ботів	Збір цифрових профілів гостей, автоматизація воронки продажів, запуск	2-3 місяць	Менеджер з маркетингу та продажів

		персоналізованих програм лояльності.		
Етап 4	Мобільний додаток для покоївок (Housekeeping Mobile)	Електронні завдання для персоналу. Миттєва зміна статусу номера (чистий/брудний) у хмарі з екрана смартфона.	3-й місяць	Старша покоївка, Керівник служби Front Office
Етап 5	Модуль хмарного складського обліку	Автоматичне списування інгредієнтів за техкартками, контроль залишків у реальному часі, ЕДО з постачальниками.	4-й місяць	Комірник, Старший бухгалтер

**розроблено автором*

Другим фундаментальним завданням проєкту є наскрізна API-інтеграція готельного та ресторанного софту. Проєкт передбачає налаштування автоматизованого процесу «Room Charge». Коли гість замовляє вечерю в ресторані «NOËL» або користується послугами Room Service, офіціанту більше не потрібно телефонувати на реєстрацію. Він обирає в ресторанному терміналі функцію «Закрити на номер», вводить номер кімнати, і система миттєво робить автоматичний запит до готельної хмари. Якщо такий гість дійсно проживає, чек автоматично додається до його загального фоліо проживання. Це повністю ліквідує проблему «забутих» і не сплачених при швидкому виїзді рахунків, яка раніше приносила готелю збитки.

Для радикального покращення взаємодії з господарською службою проєкт передбачає впровадження мобільного додатка для покоївок (Housekeeping Mobile), інтегрованого з центральною PMS. Замість паперових роздруківок кожна покоївка бачить свій план роботи на день на екрані

власного смартфона. Щойно прибирання кімнати завершено, покоївка натискає одну кнопку в додатку, і статус номера в «шахматці» на рецепції миттєво змінюється з «брудного» на «чистий». Це повністю усуває часові лаги (до 40 хвилин) та телефонну бюрократію, виключає простій номерного фонду та гарантує готовність номерів точно до моменту масового заїзду гостей.

Модернізація процесів реєстрації (Впровадження Web Check-in)

З метою підвищення швидкості обслуговування на стійці рецепції та ліквідації черг у пікові періоди (проблема, описана у підрозділі 2.4), проєкт передбачає впровадження модуля онлайн-реєстрації (Web Check-in). За добу до приїзду гість отримує на свій смартфон посилання (через Viber/Telegram або email). Перейшовши за ним, він може самостійно завантажити фото документів (паспорта/ID-картки), заповнити реєстраційну анкету та підписати її електронним підписом.

Після прибуття в ГК «Вікторія деЛюкс» такому гостю не потрібно чекати 12 хвилин, доки адміністратор скануватиме документи вручну. Процес поселення скорочується до 1–2 хвилин і полягає виключно у верифікації особи та видачі ключа від номера, що суттєво підвищує преміальний статус сервісу та індекс задоволеності клієнтів (GSI).

Фінальний блок проєкту спрямований на оптимізацію допоміжних та управлінських процесів. Переведення складського обліку з Excel на хмарний автоматизований модуль забезпечить повну прозорість матеріальних потоків. Приймання товарів здійснюватиметься за допомогою сканування штрих-кодів, а списування інгредієнтів на кухні ресторану відбуватиметься автоматично в момент закриття чека офіціантом на основі заздалегідь закладених технологічних карток страв. Це мінімізує ризики зловживань та пересортиці.

Для генерального директора в межах проєкту налаштовується інтерактивна аналітична панель (Dashboard) на базі BI-технологій. Вона автоматично консолідує дані з усіх хмарних модулів (готель, ресторан, склад,

CRM) та візуалізує ключові показники ефективності бізнесу (завантаженість, ADR, RevPAR, чистий прибуток, фудкост) у вигляді наочних графіків у реальному часі. Менеджмент отримує можливість відійти від запізнілого історичного аналізу й перейти до оперативного управління компанією на основі точних та актуальних даних.

3.2. Оцінка ефективності впровадження автоматизованої системи управління та перспективи її розвитку

Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту цифровізації бізнес-процесів у ГК «Вікторія деЛюкс» вимагає проведення комплексного оцінювання його ефективності. У сучасній практиці менеджменту ефект від розгортання інформаційних систем поділяють на дві ключові складові: якісну (організаційно-управлінську) та кількісну (фінансово-економічну). Якісний ефект проявляється у підвищенні прозорості бізнесу, усуненні комунікаційних бар'єрів між службами готелю, ресторану та складу, мінімізації впливу людського фактора, а також у суттєвому зростанні швидкості обслуговування гостей. Проте для прийняття остаточного інвестиційного рішення керівництвом компанії визначальними є кількісні показники, які базуються на зіставленні необхідних капітальних витрат із прогнозованим економічним результатом [11].

Для розгортання інтегрованої хмарної екосистеми управління в ГК «Вікторія деЛюкс» було сформовано інвестиційний бюджет проєкту. Оскільки в підрозділі 3.1 було обґрунтовано вибір хмарної архітектури, проєкт не потребує значних капітальних вкладень у купівлю та налаштування дорогого локального серверного обладнання. Основна частина первинних витрат спрямована на оплату послуг з інтеграції модулів через API, закупівлю терміналів та планшетів для лінійного персоналу, а також на первинне навчання співробітників роботі з новим програмним забезпеченням.

Сукупні одноразові інвестиційні витрати на реалізацію проєкту становлять 280,0 тис. грн. Ця сума включає:

- оплату пакета ліцензій та налаштування хмарної PMS-платформи і CRM – 120,0 тис. грн;
- послуги з безшовної API-інтеграції з ресторанним софтом та підключення модуля Web Check-in – 60,0 тис. грн;
- придбання апаратного забезпечення (5 планшетів для покоївок служби Housekeeping та 2 термінали для офіціантів) – 70,0 тис. грн;
- проведення тренінгів та сертифікацію персоналу готелю – 30,0 тис. грн.

Подальше використання системи передбачає щомісячну абонентську плату за хмарні сервіси (OpEx), яка включена до складу майбутніх операційних витрат підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект від реалізації проєкту автоматизації
за роками (тис. грн) *

Джерело формування економічного ефекту	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Ліквідація прихованих витрат	937,2	937,2	937,2
Економія на комісії Booking.com (за рахунок CRM та прямих броней)	400,0	650,0	800,0
Оптимізація операційних витрат (Green IT, Paperless, контроль складу)	85,0	110,0	120,0
Загальний приріст чистого грошового потоку	1 422,2	1 697,2	1 857,2

**розроблено автором на основі [11,25,26]*

Окрім високих фінансових результатів, реалізація проєкту забезпечить низку суттєвих організаційних переваг, які формують довгострокові конкурентні переваги комплексу. Впровадження мобільного додатка для покоївок та модуля Web Check-in дозволить оптимізувати використання робочого часу персоналу Front Office та переорієнтувати їхні зусилля на безпосередню якісну комунікацію з гостями.

Створення безшовного інформаційного простору повністю нівелює конфліктні ситуації між кухнею ресторану «NOËL» та стійкою рецепції, а автоматизація складського обліку унеможливить виникнення дефіциту чи псування залишків товарів. Соціальний ефект проєкту полягає в покращенні умов праці персоналу, зниженні рівня стресу під час пікових навантажень та підвищенні професійної кваліфікації співробітників у сфері сучасних Green IT технологій.

Успішне впровадження запропонованого проєкту автоматизації закладає міцний технологічний фундамент для подальшого інноваційного розвитку ГК «Вікторія деЛюкс» у середньостроковій перспективі. Наявність хмарної PMS-платформи з відкритим API дозволить на наступних етапах (протягом 2027–2028 рр.) безперешкодно інтегрувати в систему управління елементи штучного інтелекту та концепцію «розумного готелю» (Smart Hotel). Перспективним напрямом є підключення інтелектуальної системи управління будівлею (BMS), що дозволить автоматично регулювати мікроклімат та освітлення в номерах залежно від статусу заселення гостя в PMS, забезпечуючи додаткову економію енергоресурсів до 20%.

Також стратегічною перспективою розвитку є повна заміна фізичних магнітних карток-ключів на технологію цифрового доступу (Digital Key) через мобільний додаток гостя. Це дозволить повністю реалізувати концепцію безконтактного обслуговування (Contactless Guest Journey), коли клієнт зможе самостійно забронювати номер, пройти онлайн-верифікацію документів, відчинити двері кімнати смартфоном та оплатити рахунок без жодного фізичного контакту з персоналом рецепції. Це остаточно закріпить за ГК «Вікторія деЛюкс» статус найбільш інноваційного та технологічного бутик-готелю в Західному регіоні України.

Висновки до розділу 3

Розроблений у третьому розділі проєкт комплексної автоматизації бізнес-процесів ГК «Вікторія деЛюкс» є збалансованим та економічно обґрунтованим управлінським рішенням.

Розрахунки фінансових показників довели, що перехід на інтегровану хмарну платформу є високорентабельним інвестиційним проєктом з ультракоротким терміном окупності (до 3 місяців).

Ліквідація комунікаційних розривів між операційними службами, автоматизація маркетингу через CRM та впровадження мобільних додатків дозволять підприємству усунути виявлені в другому розділі недоліки, максимізувати дохідність (RevPAR, ADR) та створити гнучку систему менеджменту, готову до подальшого масштабування та впровадження інновацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв'язано практичне завдання щодо вдосконалення системи управління підприємством шляхом комплексної автоматизації та цифровізації його ключових бізнес-процесів. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати цілісну систему висновків, які відображають логіку наукового пошуку та підтверджують досягнення поставленої мети.

Теоретико-методологічний аналіз засад процесного менеджменту довів, що в умовах сучасної цифрової економіки розгляд діяльності підприємства як динамічної мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів є найбільш ефективною парадигмою управління. На відміну від традиційного лінійно-функціонального підходу, який штучно ізолює підрозділи в межах їхніх посадових інструкцій, процесний підхід орієнтує зусилля всього персоналу на кінцевий результат – створення максимальної цінності для споживача. Для підприємств індустрії гостинності, які функціонують у висококонкурентному середовищі, критично важливо забезпечити безшовну синергію між основними операційними процесами обслуговування, забезпечувальними логістичними ланками та управлінськими функціями контролю якості й стратегічного планування.

1. Досліджено, що в сучасних умовах бізнес-процеси є основою життєдіяльності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Горизонтальна структура управління, орієнтована на процеси, забезпечує високу гнучкість, прозорість та швидкість прийняття рішень. Значення ефективного моделювання бізнес-процесів полягає у створенні чіткого зв'язку між стратегічними цілями компанії та щоденними операціями персоналу.

2. Встановлено, що автоматизація бізнес-процесів є ключовим інструментом цифрової трансформації. Системний розгляд підходів та інструментів довів, що найефективнішим є комплексний підхід, який

передбачає попередній реінжиніринг (перепроєктування) процесів перед безпосереднім впровадженням програмного забезпечення.

3. Аналіз ринку інформаційних систем та сучасних тенденцій цифровізації засвідчив стрімке зміщення вектору в бік хмарних рішень, інтеграції технологій штучного інтелекту для предиктивної аналітики, використання мобільних додатків для персоналу та клієнтів, а також максимальної персоналізації сервісу в індустрії гостинності.

4. За результатами організаційно-економічної характеристики ГК «Вікторія де Люкс» визначено, що підприємство займає стабільну позицію на ринку, демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників та має високий потенціал для подальшого розвитку. Проте ефективність використання наявних ресурсів стримується застарілими підходами до менеджменту.

5. Проведений детальний аналіз існуючих бізнес-процесів ГК «Вікторія де Люкс» (бронювання, поселення, обслуговування, закупівлі, фінансовий облік) виявив низький рівень їхньої автоматизації. Більшість процесів виконуються вручну або координуються за допомогою розрізнених, не пов'язаних між собою програмних продуктів (наприклад, Excel та локальних баз даних), що призводить до дублювання інформації.

6. Виявлено ключові проблеми та «вузькі місця» у системі управління ГК «Вікторія де Люкс», серед яких:

- високий ризик помилок через людський фактор при реєстрації та розрахунках з гостями;
- низька швидкість обміну даними між службою прийому та ресторанним сектором або бухгалтерією;
- відсутність єдиної бази клієнтів (CRM) для управління лояльністю;
- ускладнений та несвоєчасний контроль за товарними залишками на складах.

7. Розроблено комплексний проєкт впровадження сучасної автоматизованої системи управління. Проєкт включає етапи передпроєктного обстеження, реінжинірингу критичних процесів, безпосереднього налаштування модулів (керування номерами, онлайн-бронювання, складський облік, фінанси), навчання персоналу та запуску системи в дослідну експлуатацію.

8. Розрахунок прогностної економічної ефективності підтвердив доцільність реалізації запропонованого проєкту. Завдяки автоматизації очікується:

- скорочення часу на обробку одного замовлення/поселення на 30-40%;
- мінімізація втрат робочого часу персоналу;
- зростання завантаженості готелю за рахунок інтеграції з онлайн-каналами продажів.

Визначені фінансові показники проєкту доводять його високу рентабельність, а перспективи подальшого розвитку автоматизації пов'язані із впровадженням безконтактних технологій (мобільний ключ, чат-боти) та розширенням аналітичних модулів системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація бізнес процесів на підприємстві. URL: <https://genesis-id.com/avtomatyzacziya-biznes-proczesiv-na-pidpryyemstvi/>
2. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1950/1877/>
3. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2(1). С.91–97.
4. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. (2015). Оцінка ефективності впровадження та функціонування інформаційних систем управління підприємствами. Моделювання регіональної економіки. № 1(25). URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/11367/1/%>
5. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачєво, 18-19 квітня 2019 р.), Мукачєво : МДУ, 2019. С. 295–298.
6. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес–процес» та характерні риси його змісту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf>
7. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
8. Інформаційні системи управління підприємством та історія їх розвитку URL: <https://studfile.net/preview/9853551/page:5/>
9. Климчук М.М. Бізнес-процеси: еволюція, сутність, класифікація та бізнес-моделювання. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2010. Вип. 4. С. 22–28.

10. Кріско Ю. Що таке автоматизація бізнес процесів: визначення, приклади та сервіси. Snowio. URL: <https://snov.io/glossary/ua/business-process-automation-ua/>
11. Лисак В.М. (2009). Оцінка ефективності впровадження автоматизованих систем управління підприємством: проблеми та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 5. Т. 2. С. 261–265.
12. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvpu_econ_2013_181%283%29
13. Найкращий ресторан в місті Noel. URL: <https://victoriadeluxehotel.com.ua/restaurant/>
14. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
15. Оцінка системи автоматизації управління та застосування сучасних інформаційних технологій на підприємстві. URL: <https://studfile.net/preview/5259237/page:7/>
16. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3978>
17. Соловйова І. Коли компанії потрібна автоматизація бізнес процесів? Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/10/27/679100/>
18. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6507/6446/>
19. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. URL: <https://ser.net.ua/index.php/ser/article/download/580/563/2193>

20. Що таке автоматизація бізнес-процесів? URL: <https://from-ua.info/shcho-takeavtomatyzatsiia-biznes-protsesiv/>
21. Business Process Management. Automation Anywhere. URL: <https://www.automationanywhere.com/>
22. Lawton G., Tucci L. Business Process Automation. TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-automation>
23. Victoria Deluxe Hotel – місце, де починається ваше ідеальне знайомство з Чернівцями. URL: <https://molbuk.ua/news/341344-victoria-deluxe-hotel-misce-de-pochynaietsia-vashe-idealne-znaiomstvo-z-chernivciamy.html>
24. Victoria Deluxe Hotel – Чернівці. URL: <https://www.google.com/aclk?>
25. Victoria Deluxe Hotel, Чернівці (оновлені ціни на 2026 рік). URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/budinok-chernivtsi.uk.html>
26. Victoria Deluxe Hotel. URL: <https://victoriadeluxehotel.com.ua/>