

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Використання бізнес-технологій в
діяльності підприємства»**

(за матеріалами ФОП Шупрудько Н.В.)

Студента 2 курсу, 707 групи,
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Онікієнка
Костянтина
Анатолійовича

Науковий керівник
к.т.н., доцент

підпис керівника

Лошенюк
Ірина
Романівна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

підпис зав.кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ
Онiкiєнко Костянтин Анатолiйович,
магістр 2 курсу, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Менеджмент маркетингової діяльності»,
денної форми навчання
Використання бізнес-технологій у діяльності підприємства
(за матеріалами ФОП Шупрудько Н.В.)

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти використання бізнес-технологій у діяльності підприємства сфери гостинності в умовах цифрової трансформації, високої конкуренції та воєнного стану. Розкрито сутність поняття «бізнес-технології», їх роль у формуванні ефективних бізнес-процесів, підвищенні операційної стійкості та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено сучасні наукові підходи до класифікації бізнес-технологій та визначено основні напрями їх застосування у ресторанному та івент-бізнесі.

Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ФОП Шупрудько Н.В., який функціонує у форматі комплексного сервісного підприємства, що поєднує ресторан «Пікнік» та концерт-хол «Flora Club». Оцінено рівень використання організаційно-процесних, управлінських, інформаційно-цифрових, операційних, маркетингових та аналітичних бізнес-технологій у діяльності підприємства. Виявлено основні проблеми технологічного забезпечення бізнес-процесів, зокрема в частині автоматизації операцій, управління ресурсами, координації івент-діяльності та аналітичної підтримки управлінських рішень.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію – для узагальнення теоретичних положень; системний і структурно-логічний підходи – для дослідження бізнес-технологій як інтегрованої системи; SWOT- та PEST-аналіз – для оцінки впливу зовнішнього й внутрішнього середовища; економічний і фінансовий аналіз – для оцінки результативності діяльності підприємства; методи бізнес-аналітики, BPM та Lean-підходи – для оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення використання бізнес-технологій у діяльності ФОП Шупрудько Н.В., що передбачають модернізацію цифрової інфраструктури, впровадження інноваційних інструментів автоматизації, розвиток CRM-систем, використання аналітичних платформ та підвищення рівня інтеграції бізнес-процесів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення операційної ефективності, якості сервісу, оптимізацію витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства у сфері гостинності.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ФОП Шупрудько Н.В. для технологічної модернізації, удосконалення бізнес-процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Кваліфікаційна робота містить 78 сторінок, 4 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел та додатки.

Ключові слова: бізнес-технології, цифровізація, автоматизація, бізнес-процеси, сфера гостинності, ресторанний бізнес, івент-індустрія, конкурентоспроможність.

Annotation
Onikiienko Kostiantyn Anatoliiovych,
2nd year Master's student, specialty 073 "Management",
educational program "Marketing Activity Management",
full-time form of study
Use of Business Technologies
in Enterprise Activities
(based on the materials of Sole Proprietor Shuprudko N.V.)

The qualification paper investigates theoretical foundations and practical aspects of using business technologies in the activities of a hospitality enterprise under conditions of digital transformation, high competition and martial law. The essence of business technologies and their role in improving business processes, operational efficiency and competitiveness is revealed.

The organizational and economic activities of Sole Proprietor Shuprudko N.V., operating in the restaurant and event services sector, are analyzed. The level of application of organizational, managerial, digital, operational, marketing and analytical business technologies is assessed. Problems and reserves for improving technological support of business processes are identified.

Research methods include analysis and synthesis, systemic and structural approaches, SWOT and PEST analysis, economic and financial analysis, business analytics, BPM and Lean methods.

Directions for improving the use of business technologies are substantiated, aimed at digital modernization, automation of operations, development of CRM systems and analytical support for managerial decision-making. The results can be used in the practical activities of the enterprise to enhance efficiency, service quality and sustainable development.

The qualification paper contains 78 pages, 4 tables, 6 figures, references and appendices.

Keywords: business technologies, digitalization, automation, business processes, hospitality industry, restaurant business, event industry, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність бізнес-технологій та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Класифікація сучасних бізнес-технологій та сфери їх застосування.....	13
1.3. Переваги впровадження бізнес-технологій у підприємствах сфери гостинності.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ШУПРУДЬКО Н.В.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Шупрудько Н.В.....	31
2.2. Оцінка наявних бізнес-технологій, що застосовуються на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В.....	36
2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ШУПРУДЬКО Н.В.	51
3.1. Обґрунтування потреби модернізації бізнес-технологій.....	51
3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних бізнес-технологій.....	59
3.3. Економічне обґрунтування ефективності та очікуваних результатів від запропонованих заходів.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації, зростання вимог до якості сервісу та високої конкуренції на ринку послуг особливого значення набуває використання бізнес-технологій як інструмента підвищення ефективності організації бізнес-процесів. Для підприємств ресторанного господарства та івент-індустрії технологічні рішення відіграють ключову роль у забезпеченні безперебійності обслуговування, управлінні навантаженням, оптимізації логістики, підвищенні якості сервісу, персоналізації пропозицій і створенні цілісного клієнтського досвіду. Впровадження сучасних бізнес-технологій відображає загальносвітові тренди розвитку сфери послуг та є однією з основних передумов конкурентоспроможності підприємств.

Заклад «Flora Club» (концертний хол) у поєднанні з рестораном «Пікнік» функціонує як комплексне сервісне підприємство, що поєднує гастрономічні, розважальні та івент-послуги. Незважаючи на організаційний поділ діяльності між зазначеними закладами, підприємство в цілому працює як єдина організаційна структура. У подальшому дослідженні діяльність комплексу розглядається через призму функціонування ФОП Шупрудько Н.В., що забезпечує ключові бізнес-процеси, залучає персонал та відповідає за організаційно-технічне забезпечення сервісу.

Підприємства сфери гостинності працюють у середовищі підвищеної турбулентності: зміни попиту, зростання витрат на продукти та логістику, зміна моделей споживчої поведінки, коливання ринку зайнятості, необхідність забезпечення стабільної якості сервісу та швидкої реакції на зовнішні виклики. Особливо це проявляється в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені адаптуватися до змін у рівні завантаження, коливань платоспроможності клієнтів, потреби у безпеці та непередбачуваності зовнішнього середовища.

За таких умов саме використання бізнес-технологій – систем автоматизації роботи закладу, CRM-рішень, інструментів онлайн-бронювання, сервісів управління подіями, цифрових платформ комунікацій, систем

контролю запасів та обліку стає критичним фактором операційної стійкості. Для ФОП Шупрудько Н.В. технологічна модернізація визначає ефективність внутрішніх процесів, швидкість обслуговування, рівень задоволеності гостей, якість планування заходів та оптимальне використання ресурсів підприємства.

Отже, дослідження рівня використання бізнес-технологій у діяльності ФОП Шупрудько Н.В., оцінка їх впливу на результативність роботи та визначення напрямів підвищення технологічної ефективності набувають теоретичної та практичної значущості для сфери послуг.

Метою роботи є аналіз особливостей використання бізнес-технологій у діяльності ФОП Шупрудько Н.В. та обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, функції та роль бізнес-технологій у діяльності підприємств сфери послуг;
- охарактеризувати сучасні бізнес-технології, що використовуються у ресторанній та івент-індустрії;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Шупрудько Н.В.;
- проаналізувати рівень та ефективність використання бізнес-технологій у діяльності підприємства;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ФОП Шупрудько Н.В.;
- визначити проблеми та резерви підвищення технологічної забезпеченості;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення бізнес-технологій та підвищення операційної ефективності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації бізнес-процесів у сфері послуг.

Предметом дослідження є бізнес-технології, інструменти автоматизації та цифрові рішення, що використовуються ФОП Шупрудько Н.В. у сфері ресторанного та івент-обслуговування.

Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, економічного і фінансового аналізу, інструменти бізнес-аналітики, SWOT- та PEST-аналіз, методи оцінювання ефективності бізнес-процесів та підходи стратегічного менеджменту.

Інформаційна база роботи включає нормативно-правові документи, внутрішні матеріали підприємства, фінансову звітність, галузеві аналітичні огляди, наукові праці з менеджменту та інноваційних технологій, а також результати власного дослідження діяльності ФОП Шупрудько Н.В.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для технологічної модернізації, підвищення ефективності бізнес-процесів, удосконалення сервісної діяльності та зміцнення конкурентних позицій ФОП Шупрудько Н.В. на ринку послуг.

Структурно робота складається з трьох розділів, які послідовно та повністю розкривають заявлену тему. У дослідженні подано рисунки, таблиці, аналітичні матеріали та додатки, що деталізують результати аналізу та підсилюють обґрунтованість зроблених висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-технологій та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки, коли відбувається посилення конкуренції, зростає роль інформації та цифрових рішень, категорія «бізнес-технології» стає однією з ключових у системі теорії й практики управління підприємством. У науковій літературі під бізнес-технологіями пропонується розуміти комплекс організаційних, управлінських та інформаційно-цифрових рішень, які забезпечують проектування, реалізацію, контроль і розвиток бізнес-процесів підприємства на основі раціональної побудови процедур, використання сучасних технічних засобів та інструментів аналізу [1; 4]. При цьому важливо наголосити, що йдеться не лише про впровадження окремих програмних продуктів чи інформаційних систем, а про формування цілісної технологічної архітектури діяльності, яка інтегрує ресурси, процеси, персонал і клієнтів у єдину керовану систему.

Багатовимірність змісту поняття «бізнес-технології» зумовлена його міждисциплінарною природою. З погляду класичної управлінської думки П. Друкера та Г. Мінцберга бізнес-технології можуть розглядатися як сукупність організаційних рішень, формалізованих процедур, регламентів і методів координації, що забезпечують передбачуваність і повторюваність результатів діяльності [1; 2]. У рамках процесного підходу, який розвивали Т. Девенпорт, Р. Каплан і Д. Нортон, наголос робиться на тому, що бізнес-технології охоплюють способи опису, моделювання, реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів, включаючи формування системи показників результативності та інструментів контролю [4; 5].

Прихильники цифрової парадигми Д. Тапскотт, Е. Бриньолфссон, Е. МакАфі пов'язують бізнес-технології, передусім, із використанням

інформаційно-комунікаційних систем, цифрових платформ, аналітичних модулів та інструментів обробки великих даних, які радикально змінюють логіку прийняття управлінських рішень і взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [6; 7].

Попри різноманіття підходів, можна виокремити спільні риси, які дозволяють сформулювати узагальнене визначення. Бізнес-технології доцільно трактувати як інтегровану сукупність організаційно-управлінських методів і цифрових рішень, що забезпечують ефективне функціонування бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, якісне обслуговування споживачів та формування стійких конкурентних переваг підприємства. Характерним є те, що бізнес-технології мають системний характер: окремі технологічні елементи (регламенти, інформаційні системи, процедури контролю, інструменти планування) не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, формуючи єдиний організаційно-технологічний контур.

Як свідчить аналіз еволюції підходів до управління, розвиток бізнес-технологій відбувався поступово. На початковому етапі становлення індустріальної економіки домінували технології раціональної організації праці та виробництва, пов'язані з іменами Ф. Тейлора і Г. Форда. Надалі відбувся перехід до стандартизації процедур, формування ієрархічних структур, розвитку систем управлінського обліку й контролю. Наступний етап пов'язаний із запровадженням інформаційних систем управління, розвитком корпоративних систем планування ресурсів (ERP), появою CRM, SCM, BPM-рішень і інтегрованих систем бізнес-аналітики [4; 5; 12]. Сьогодні бізнес-технології функціонують у логіці цифрових екосистем, коли підприємство не лише використовує окремі програмні продукти, а формує цифрове середовище, що охоплює внутрішні та зовнішні комунікації, взаємодію з партнерами, постачальниками та клієнтами.

Зміст бізнес-технологій доцільно розглядати через призму їх структурних компонентів. На рівні організаційних рішень вони включають формалізацію бізнес-процесів, розроблення стандартів обслуговування,

процедур взаємодії підрозділів, посадових інструкцій, схем делегування повноважень і відповідальності. На рівні управлінських технологій це – системи управління ефективністю, зокрема Balanced Scorecard, KPI, концепції Lean і Six Sigma, інструменти стратегічного планування та контролінгу [4; 5]. На рівні цифрових рішень – інтеграція ERP, CRM, HRM, систем бронювання, касових і складських програм, аналітичних панелей, інтернет-платформ для комунікацій із клієнтами, мобільних застосунків, систем онлайн-оплат тощо [6; 8; 13]. У сукупності ці компоненти формують технологічну основу діяльності підприємства.

Логіку взаємодії основних блоків бізнес-технологій можна відобразити у вигляді узагальненої схеми.

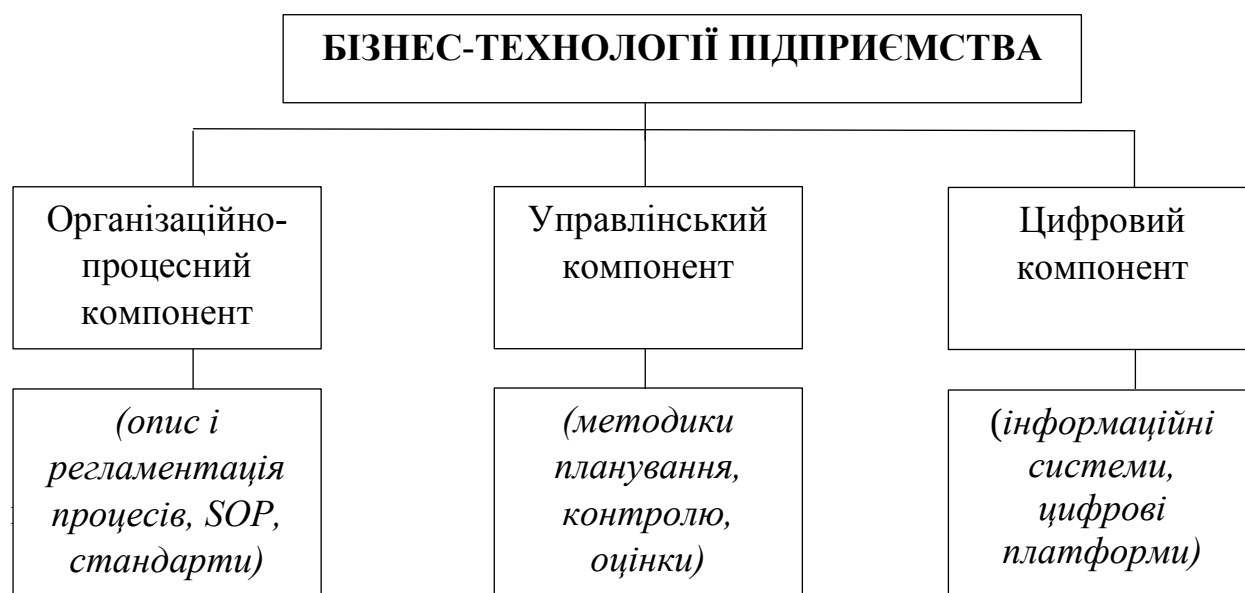


Рис. 1.1. Узагальнена структура бізнес-технологій підприємства

Зазначена логічна модель, зображена на рис. 1.1. демонструє, що ефективність бізнес-технологій визначається не стільки наявністю окремих інструментів, скільки рівнем їх узгодженості й інтегрованості у загальну систему управління підприємством. Якщо організаційні рішення не підкріплені цифровими системами, а цифрові – не спираються на чітко прописані процеси й управлінські методики, потенціал бізнес-технологій залишається нереалізованим.

Важливою характеристикою сучасних бізнес-технологій є їхній внесок у формування конкурентоспроможності підприємства. У теорії конкурентних переваг М. Портера наголошується, що конкурентоспроможність зумовлюється здатністю підприємства здійснювати діяльність більш ефективно або відмінним чином у порівнянні з конкурентами [3]. Бізнес-технології в цьому контексті виконують роль інструмента підвищення операційної ефективності, якості сервісу, швидкості реагування на зміни ринку та здатності підприємства реалізовувати обрану стратегію.

По-перше, вони забезпечують раціоналізацію витрат, оскільки автоматизація процесів обліку, руху ресурсів, формування звітності та контролю зменшує трудомісткість операцій, знижує ймовірність помилок і сприяє оптимізації використання ресурсів.

По-друге, бізнес-технології суттєво впливають на якість взаємодії з клієнтами: завдяки CRM-системам, інструментам електронного бронювання, програмам лояльності й цифровим каналам комунікації підприємства можуть пропонувати персоналізований сервіс, забезпечувати зручність отримання послуг і підтримувати довгострокові стосунки зі споживачами [8; 10; 13].

По-третє, технології підтримують стратегічну гнучкість, даючи змогу оперативно адаптувати бізнес-модель до змін зовнішнього середовища, масштабувати діяльність, виходити в нові сегменти ринку.

Доцільно звернутися до узагальнення основних груп бізнес-технологій та їхнього впливу на діяльність підприємства. Це представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні групи бізнес-технологій та їх вплив на діяльність підприємства

Група бізнес-технологій	Зміст	Основні результати для підприємства
Організаційно-процесні	опис та регламентація процесів, стандарти, SOP	прозорість процедур, зменшення хаотичності, чіткий розподіл функцій

Продовження табл. 1.1

Група бізнес-технологій	Зміст	Основні результати для підприємства
Управлінські	системи планування, контролю, оцінювання ефективності	узгодженість цілей і ресурсів, можливість вимірювати результати
Інформаційні	системи збору, обробки, зберігання даних	оперативність отримання інформації, підтримка рішень
Операційні	автоматизація сервісних і логістичних операцій	скорочення часу обслуговування, зменшення помилок, підвищення продуктивності
Маркетингові та клієнтські	інструменти просування, CRM, програми лояльності	формування лояльності, підвищення повторного попиту
Аналітичні та стратегічні	ВІ-системи, прогностичні моделі, сценарний аналіз	обґрунтованість стратегічних рішень, можливість прогнозування

Як видно з наведеної табл. 1.1., бізнес-технології охоплюють широкий спектр функцій – від внутрішньої організації процесів до побудови моделей поведінки клієнтів. Їх запровадження змінює не лише «технічну» сторону діяльності, а й концепцію управління: від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на даних, від фрагментарних дій – до системного управління ланцюгом створення цінності [4; 8; 12].

Особливої уваги потребує аналіз специфіки використання бізнес-технологій у сфері послуг, зокрема в ресторанному господарстві та івент-індустрії. Ці види діяльності характеризуються високим ступенем безпосередніх контактів із клієнтами, значною роллю людського фактора, високою динамічністю попиту та необхідністю оперативної координації великої кількості операцій в умовах часових обмежень. За таких обставин вимоги до бізнес-технологій доповнюються критеріями гнучкості, надійності в режимі реального часу та здатності інтегрувати різні аспекти сервісного

процесу – від бронювання, підготовки залу, координації персоналу до розрахунків і зворотного зв'язку з клієнтом [9; 10; 14; 15].

Результати досліджень у сфері готельно-ресторанного бізнесу свідчать, що впровадження сучасних інформаційних систем управління закладом (property management systems, систем бронювання, інтегрованих POS-рішень, електронного меню, програм управління складом та закупівлями) дає змогу значно скоротити час обслуговування, зменшити втрати сировини та продукції, підвищити рентабельність і забезпечити стабільність якості сервісу [9; 10; 14].

Для підприємств івент-сектора особливе значення мають технології планування заходів, управління сценаріями, координації підрядників, продажу квитків і взаємодії з аудиторією, включаючи онлайн-платформи, CRM-засоби й аналітичні модулі для оцінювання ефективності подій

У наукових працях Deloitte, McKinsey та UNWTO підкреслюється, що цифрова трансформація сервісного бізнесу пов'язана, серед іншого, зі зміною ролі клієнта: він стає активним учасником сервісного процесу, взаємодіє з підприємством через цифрові канали, залишає дані, оцінки, відгуки, формує репутацію бренду в просторі соціальних медіа [9-11]. У таких умовах бізнес-технології мають забезпечувати не лише внутрішню ефективність, а й здатність підприємства працювати в умовах відкритої комунікації, швидко реагувати на запити, формувати індивідуалізовані пропозиції та підтримувати довіру клієнтів.

Окремий вимір ролі бізнес-технологій пов'язаний із їх впливом на стратегічну стійкість і антикризове управління підприємством. Економічні кризи, пандемічні обмеження, воєнні ризики демонструють, що підприємства з високим рівнем технологічної зрілості виявляються більш адаптивними до зовнішніх шоків. Це пояснюється не лише автоматизацією окремих операцій, а й тим, що технологічна інфраструктура забезпечує своєчасний доступ до релевантної інформації, можливість моделювати сценарії розвитку подій, швидко змінювати формати діяльності (перехід в онлайн, запровадження доставки, зміну цінової політики, перегляд асортименту послуг) [2; 6; 11].

Таким чином, бізнес-технології стають не лише інструментом підвищення поточної ефективності, а й важливим чинником довгострокової стійкості.

Логіку впливу бізнес-технологій на конкурентоспроможність підприємства можна подати у вигляді аналітичної схеми, яка синтезує основні напрями дії.

БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ		
Оптимізація процесів →	Зниження витрат →	Зростання продуктивності
Покращення сервісу →	Підвищення задоволеності клієнтів →	Лояльність, повторний попит
Аналітика та прогнозування →	Обґрунтовані стратегічні рішення →	Адаптивність і стійкість
Формування стійких конкурентних переваг і посилення позицій на ринку		

Рис. 1.2. Узагальнена схема впливу бізнес-технологій на конкурентоспроможність підприємства

Зображена на рис. 1.2 схема демонструє, що бізнес-технології впливають на конкурентоспроможність підприємства не одномоментно, а через систему проміжних результатів: від оптимізації внутрішніх процесів до формування репутації, лояльності та стратегічної стійкості. У цьому контексті використання бізнес-технологій у діяльності конкретного підприємства доцільно розглядати як ключову передумову його розвитку, здатності конкурувати й забезпечувати стабільні результати в умовах невизначеного середовища.

Загалом, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що сутність бізнес-технологій полягає у трансформації способу організації діяльності підприємства за рахунок інтеграції організаційних, управлінських і

цифрових інструментів, а їхня роль у забезпеченні конкурентоспроможності проявляється через підвищення операційної ефективності, покращення якості сервісу, забезпечення стратегічної гнучкості, посилення клієнтської орієнтації та формування довгострокових конкурентних переваг [1-3; 6; 8; 12; 14; 15]. Для підприємств сфери послуг, зокрема закладів ресторанного господарства та івент-підприємств, ці аспекти набувають особливої ваги, оскільки якість сервісу, швидкість обслуговування, здатність забезпечити позитивний клієнтський досвід та гнучко реагувати на зміни попиту є ключовими чинниками їхнього успіху на ринку.

1.2. Класифікація сучасних бізнес-технологій та сфери їх застосування

У сучасній науковій літературі питання класифікації бізнес-технологій посідає центральне місце, оскільки саме систематизація технологічних рішень дає змогу сформувати цілісне уявлення про їх роль у розвитку підприємства й визначити сфери найбільш ефективного застосування. Розмаїття підходів до трактування бізнес-технологій, а також різний ступінь їх інтегрованості в управлінські процеси обумовили появу багаторівневих класифікацій, які охоплюють як організаційно-процесні, так і цифрові та аналітичні рішення. Зарубіжні дослідники (Brynjolfsson, McAfee, Tapscott) наголошують, що систематизація бізнес-технологій повинна враховувати не лише їх функціональний зміст, а й здатність забезпечувати створення цінності, формувати конкурентні переваги та стимулювати інноваційний розвиток підприємства [16; 17; 18]. Українські науковці (Балабанова, Герасименко, Мазаракі) акцентують увагу на тому, що технологічні рішення трансформують бізнес-моделі підприємств сфери послуг, змінюючи логіку взаємодії з клієнтами та структуру сервісних процесів [19; 20].

В основі сучасних класифікацій бізнес-технологій лежить положення про їх поліфункціональність та здатність забезпечувати різні аспекти діяльності підприємства – операційні, комунікаційні, управлінські, маркетингові,

фінансові, аналітичні. Як наслідок, класифікація бізнес-технологій не може бути одноаспектною: вона включає кілька рівнів – від загальних технологічних платформ до спеціалізованих інструментів, спрямованих на конкретні бізнес-процеси. За результатами порівняльного аналізу наукових підходів можна виокремити узагальнену класифікаційну систему, яка охоплює шість основних груп технологій.

Таблиця 1.2.

Основні типи сучасних бізнес-технологій та їх функціональні характеристики

Тип бізнес-технологій	Основна характеристика	Ключові можливості	Приклади застосування
Організаційно-процесні	Стандартизація діяльності, моделювання процесів	SOP, карти процесів, регламенти	Організація сервісу, управління персоналом
Управлінські	Планування, контроль, оптимізація	KPI, BSC, Lean, Six Sigma	Управління ефективністю та ресурсами
Інформаційно-цифрові	Обробка, інтеграція та захист даних	ERP, CRM, BPM-системи	Управління клієнтами, складом, постачанням
Операційно-сервісні	Автоматизація операцій та сервісу	POS, системи бронювання	Ресторанний та івент-бізнес
Маркетингові	Комунікації, промоція, аналіз ринку	SMM, контент-платформи, таргетинг	Просування послуг, робота з аудиторією
Аналітичні	Оцінювальні та прогнозні моделі	BI-системи, Data Science	Прийняття рішень, прогнозування

Зазначена класифікація демонструє, що бізнес-технології є системним явищем, у межах якого кожна група виконує специфічні функції, але водночас формує загальний технологічний контур діяльності підприємства. Важливим

аспектом є взаємозалежність окремих груп: наприклад, інформаційно-цифрові технології створюють базу для аналітичних рішень, управлінські інструменти визначають параметри операційних технологій, а маркетингові – формують канали взаємодії з клієнтом, дані яких повертаються у CRM- та BI-системи для поглибленої аналітики. Така взаємодія робить бізнес-технології не набором окремих рішень, а інтегрованою системою управління, яка сприяє формуванню нової моделі діяльності підприємства.

Сучасні економічні дослідження демонструють, що розвиток бізнес-технологій нерозривно пов'язаний з глобальною тенденцією цифровізації, яка визначає нові стандарти функціонування підприємств у різних галузях. Відповідно до досліджень OECD та McKinsey, цифрові технології забезпечують підприємствам доступ до великомасштабних даних, інструментів штучного інтелекту та програмної автоматизації, які істотно підвищують точність прогнозів, знижують транзакційні витрати та сприяють створенню нових сервісних продуктів [21; 22]. Такі технології дозволяють підприємствам функціонувати у форматі гнучких цифрових платформ, з'єднуючи клієнтів, постачальників, партнерів і внутрішні підрозділи у єдиний інформаційний простір.

Систематизація сфер застосування бізнес-технологій свідчить, що їх використання охоплює всі ключові функціональні напрямки діяльності підприємства. Передусім це операційна діяльність, де автоматизація дозволяє зменшити час виконання операцій, оптимізувати використання ресурсів, підвищити точність фіксації даних і забезпечити стабільність сервісу. У ресторанному господарстві та івент-індустрії операційні технології становлять фундамент обслуговування: системи управління залом, електронні меню, інтегровані POS-рішення, системи бронювання та координації подій, програми управління закупівлями та складом. Їх упровадження дає змогу встановити контроль над ключовими сервісними процесами, забезпечити оперативність комунікації між персоналом та полегшити управління потоками клієнтів.

Для наочності подаємо узагальнюючу візуалізацію (див. рис. 1.3).

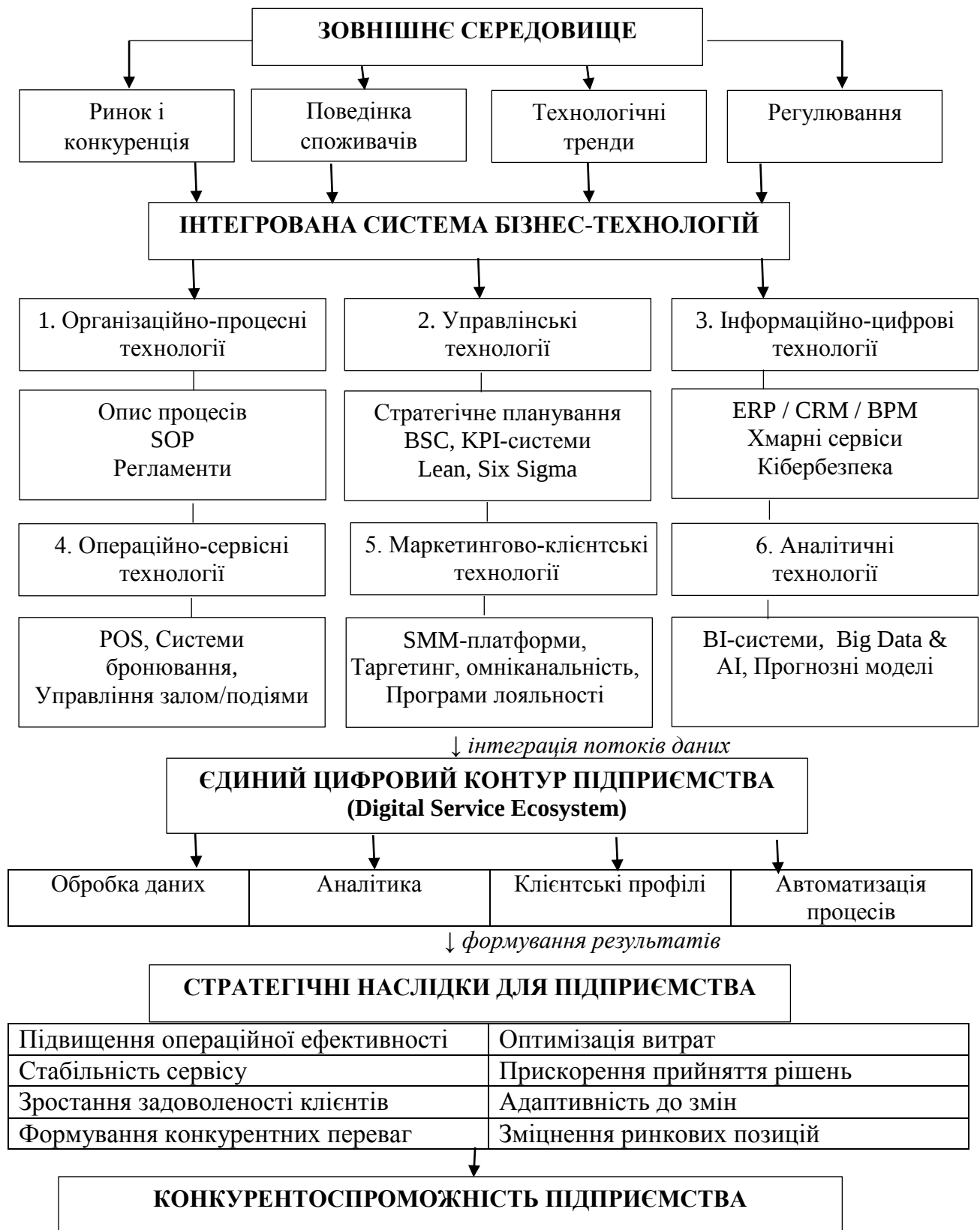


Рис. 1.3. Узагальнена модель застосування бізнес-технологій у діяльності підприємства

Маркетингові бізнес-технології забезпечують взаємодію з клієнтами, що особливо актуально у сфері послуг, де рівень сервісу та комунікацій визначає міру задоволеності клієнта й формує довгострокову лояльність. Сучасні підприємства активно використовують інструменти SMM, чат-боти, платформи контент-маркетингу, мобільні застосунки, таргетинг і омніканальні комунікації, які забезпечують високу швидкість реакції та персоналізацію. Дані, що накопичуються в CRM-системах, стають основою для глибокої сегментації, прогнозування поведінки клієнтів та побудови індивідуалізованої моделі взаємодії [23].

З іншого боку, стратегічна важливість сучасних бізнес-технологій полягає у можливості здійснювати аналітичну діяльність на новому рівні. Системи бізнес-аналітики (BI) забезпечують підприємству доступ до багатовимірних даних у режимі реального часу, створюють можливості для аналізу операційних, фінансових, маркетингових та клієнтських показників, дозволяють формувати прогностичні моделі та оцінювати альтернативні сценарії розвитку. За результатами досліджень Accenture, підприємства, що застосовують BI-системи, приймають на 30-40 % більш обґрунтовані й ефективні управлінські рішення, порівняно з тими, що покладаються на традиційні підходи [24].

З огляду на можливості бізнес-технологій можна стверджувати, що їх запровадження забезпечує ефект трансформації – підприємство переходить від фрагментарного управління до моделі «цифрового підприємства», у якій процеси стають прозорими, передбачуваними, керованими та оптимізованими на основі даних. Цей ефект має особливе значення для закладів ресторанного господарства та івент-індустрії, де необхідність оперативного прийняття рішень, координації заходів, управління персоналом і контролю якості сервісу є критичними чинниками конкурентного успіху.

Подальше поглиблення класифікації бізнес-технологій потребує розгляду їх у контексті галузевої специфіки та функціональних особливостей підприємств, що працюють у сфері послуг. Наукові дослідження McKinsey

Global Institute, Deloitte, UNWTO та інших міжнародних організацій демонструють, що сучасні технології застосовуються не просто як інструменти автоматизації, а як основа формування нової моделі сервісної взаємодії, побудованої на принципах цифрової доступності, оперативності та персоналізації [25; 26; 27]. У ресторанному господарстві та івент-індустрії це виявляється особливо виразно, оскільки клієнтська взаємодія має комплексний характер і охоплює широкий спектр операцій – від бронювання столів і квитків до організації банкетів, концертів, корпоративних заходів і масштабних подій.

У наукових джерелах останнього десятиліття особлива увага приділяється технологіям «front-office» та «back-office», які визначають якість сервісу та ефективність внутрішніх бізнес-процесів. До front-office технологій відносять системи, які працюють безпосередньо у взаємодії з клієнтом: POS-рішення, електронні меню, QR-системи, мобільні застосунки, платформи для бронювання столів та купівлі квитків, CRM-системи персоналізації, програми лояльності. У свою чергу back-office технології включають системи складського обліку, управління закупівлями, планування виробництва, управління персоналом, управління подіями та ресурсо-логістичні платформи [28]. Для ілюстрації взаємозв'язку front-office та back-office технологій доцільно подати відповідну схему.

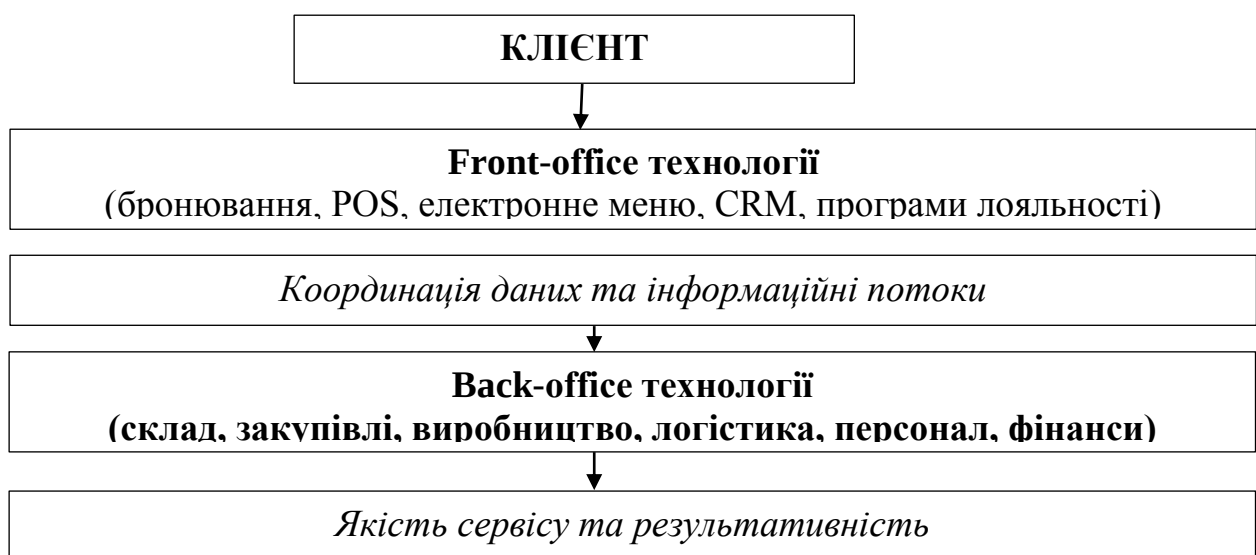


Рис. 1.4. Взаємодія front-office і back-office бізнес-технологій у сфері послуг

У межах цієї моделі чітко простежується, що сучасне підприємство сфери послуг функціонує як технологічно координована система, у якій кожен етап сервісу підкріплений відповідною групою технологій. Це не лише підвищує точність і передбачуваність операцій, але й дозволяє формувати повний цифровий профіль клієнта, аналізувати його вподобання, передбачати поведінку та пропонувати індивідуалізовані послуги [29]. Саме поєднання цих двох класів технологій формує ефект інтегрованої сервісної екосистеми, у якій кожен процес підтримується цифровими інструментами.

Однією з тенденцій розвитку сучасних бізнес-технологій є перехід до моделей інтегрованої цифрової взаємодії (omnichannel service), коли клієнт може комунікувати з підприємством через будь-який зручний канал: сайт, мобільний застосунок, месенджери, соціальні мережі, офлайн-консультації. У сфері івент-індустрії це означає доступ до електронних квитків, інтерактивних афіш, систем push-повідомлень, особистих кабінетів, карт лояльності, інтеграції придбаних послуг із календарями та соціальними платформами. Комбінація цих каналів забезпечує підприємству можливість керувати взаємодією зі споживачами в реальному часі, збирати дані для аналітики та формувати високий рівень клієнтського капіталу [30].

У контексті аналітичних бізнес-технологій особливу роль відіграють ВІ-платформи (Business Intelligence), які дають змогу підприємству не лише описувати минулі події, але й прогнозувати майбутні. Завдяки інструментам когортного аналізу, сегментації клієнтів, моделювання попиту, теплових карт продажів, оцінювання маржинальності продуктів і подій, підприємства отримують глибоке розуміння закономірностей діяльності. Це критично важливо для ресторанно-івент сектору, де коливання попиту можуть бути значними, а потреба в оперативному коригуванні ресурсів – постійною [31].

Для поглибленого розуміння класифікації сучасних бізнес-технологій доцільно виділити їх за рівнями впливу на діяльність підприємства. У міжнародній науковій літературі пропонується розглядати три ключові рівні:

операційний, управлінський і стратегічний. Операційні технології забезпечують щоденне функціонування підприємства; управлінські — регулюють процеси прийняття управлінських рішень, планування, контролю і організації; стратегічні — забезпечують аналіз ринку, прогнозування, адаптацію до середовища та формування конкурентних переваг [25; 26].

Узагальнена класифікація наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Рівні бізнес-технологій і їх вплив на підприємство

Рівень застосування	Характер технологій	Основний ефект	Приклади технологій
Операційний	Прикладні та сервісні технології	Швидкість, стабільність, точність	POS, бронювання, складські системи
Управлінський	Технології планування та оцінювання	Продуктивність, контроль, узгодженість дій	KPI, BSC, ERP, HRM
Стратегічний	Аналітичні та прогнозні технології	Гнучкість, конкурентна стійкість	BI, Data Science, CRM-аналітика

Ця систематизація свідчить, що бізнес-технології виконують комплексний вплив на підприємство, охоплюючи всі елементи його діяльності. У сфері послуг це означає не просто механічну цифровізацію процесів, а формування технологічної бізнес-моделі, заснованої на логіці «дані → операції → сервіс → стратегія». Сучасні підприємства, які активно впроваджують такі технології, характеризуються вищою адаптивністю, кращою якістю сервісу, стабільністю бізнес-процесів і стійкішими конкурентними позиціями на ринку [27; 28; 32].

Завершуючи теоретичний аналіз, слід підкреслити, що різні групи бізнес-технологій мають різну сферу застосування, але їх використання

повинно розглядатися через призму інтеграції. Підприємство, що застосовує лише окремі технологічні рішення, не отримує повного ефекту трансформації. Лише поєднання організаційних, управлінських, цифрових, маркетингових та аналітичних технологій створює цілісну систему, здатну забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та стійкості підприємства. У сфері ресторанного господарства та івент-індустрії, де клієнтський досвід формується на перетині кількох десятків процесів, повноцінний технологічний контур є ключовою умовою успішності діяльності.

1.3. Переваги впровадження бізнес-технологій у підприємствах сфери гостинності

Сфера гостинності, яка охоплює ресторанне господарство, готельні підприємства, івент-індустрію та суміжні види послуг, є однією з найбільш технологічно залежних галузей сучасної економіки. Високий рівень конкуренції, значний вплив клієнтського досвіду та динамічність попиту зумовлюють потребу впровадження бізнес-технологій, що оптимізують процеси, підвищують керованість сервісу та зміцнюють конкурентоспроможність підприємств. У науковій літературі дедалі частіше підкреслюється, що технологічна модернізація стає не лише елементом підвищення операційної ефективності, а й ключовою складовою стратегічного розвитку та стійкості підприємств у довгостроковому періоді [33; 34].

Сучасні дослідження сфери гостинності демонструють, що технологічні рішення формують основу сервісної моделі, у межах якої зміст послуги, її сприйняття споживачем, операційні процедури та управлінські рішення стають частиною єдиного цифрового середовища. Згідно з аналітичними звітами Deloitte та Hospitality Technology Journal, впровадження інтегрованих бізнес-технологій у закладах ресторанного та івент-бізнесу приводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів у середньому на 20-30 %, скорочення часу обслуговування на 25-40 %, зростання рентабельності за рахунок зменшення

втрат сировини на 10-18 % та підвищення точності прогнозування попиту майже на 30 % [35; 36]. Ці результати свідчать про значний трансформаційний потенціал технологій.

Однією з ключових переваг впровадження бізнес-технологій є можливість створення прозорої, керованої моделі діяльності, у межах якої кожен елемент сервісного процесу оцифровується, контролюється та оптимізується. Це має особливе значення для підприємств гостинності, де послуга формується на перетині низки факторів – якості обслуговування, швидкості реакції, точності виконання замовлення, зручності комунікації та релевантності пропозицій.

Зважаючи на багатокомпонентність сервісу в закладах гостинності, переваги технологічних рішень доцільно аналізувати не лише на поверховому операційному рівні, а й через методологію оцінювання ефективності бізнес-процесів. У сучасних теоріях управління процесами (Business Process Management, Lean, Six Sigma) пропонується розглядати бізнес-процеси за критеріями результативності, ефективності, стабільності, оптимальності та адаптивності [37; 38]. У цьому контексті бізнес-технології виступають інструментом, що дозволяє підвищити кожен із зазначених критеріїв, забезпечуючи не лише автоматизацію, а й можливість оцінювання та порівняння результатів на основі даних.

Таблиця 1.4.

**Основні критерії ефективності бізнес-процесів у сфері гостинності
та роль бізнес-технологій**

Критерій	Зміст	Роль бізнес-технологій
Результативність	Ступінь досягнення запланованих показників сервісу	CRM, POS, системи бронювання забезпечують контроль та виконання стандартів
Ефективність	Співвідношення витрат і результату	ERP, складські системи, автоматизація закупівель зменшують

		витрати
--	--	---------

Продовження табл. 1.4

Стабільність	Відтворюваність результатів, мінімізація коливань якості	SOP, регламенти, цифровий контроль процесів
Оптимальність	Раціональність структури процесу	БPM-системи дозволяють моделювати і оптимізувати процеси
Адаптивність	Здатність до швидкої зміни формату роботи	Хмарні сервіси, мобільні системи управління, ВІ-аналітика

Така систематизація дозволяє визначити, що переваги впровадження бізнес-технологій не обмежуються технічними аспектами; вони охоплюють стратегічну, операційну та сервісну площини діяльності підприємства.

Перевага 1. Підвищення точності та швидкості операційних процесів. Операційна ефективність є ключовим чинником успіху підприємств гостинності, оскільки більшість сервісних процесів виконується у реальному часі, часто в умовах пікового навантаження. Впровадження POS-систем, електронних меню, QR-замовлень, автоматизованих систем бронювання та інтегрованих рішень для управління залом дозволяє скоротити кількість помилок персоналу, зменшити час очікування клієнтів та підвищити якість сервісу. Дослідження McKinsey вказують, що автоматизація процесу приймання замовлень може підвищити пропускну здатність ресторану на 15-25 %, а застосування систем електронного контролю столів – оптимізувати розміщення гостей та підвищити загальну місткість на 8-12 % [39].

Цифрові технології дозволяють нівелювати людський фактор, забезпечуючи стабільність виконання операцій. У сфері івент-менеджменту автоматизовані системи планування подій синхронізують графіки роботи підрядників, координацію технічного забезпечення, таймінги виступів і

логістику заходів. Це зменшує ризик затримок, зривів, дублювання робіт і конфліктів у розкладі, підвищуючи якість проведення подій та рівень задоволеності клієнтів.

Перевага 2. Раціоналізація використання ресурсів і зменшення витрат. Бізнес-технології надають підприємству можливість отримувати точну інформацію про витрати ресурсів – продуктів, часу, персоналу, фінансів та дозволяють виявляти приховані втрати. Інструменти складського обліку, системи прогнозування попиту, модулі автоматизації закупівель, аналітичні системи витрат сприяють скороченню перевитрат сировини, зниженню обсягів неліквіду, оптимізації закупівельної політики. Дослідження American Hospitality Association засвідчують, що застосування автоматизованого складського обліку скорочує втрати сировини в ресторанах у середньому на 12-20 %, а впровадження систем прогнозування закупівель – на 8-15 % [40].

У готельному господарстві технології управління енергоресурсами дають змогу скорочувати витрати на водопостачання, електроенергію та опалення на 15-40 % залежно від масштабу впровадження. У сфері івент-менеджменту платформи управління інвентарем та технічним обладнанням дозволяють зменшити витрати на оренду та обслуговування обладнання, оптимізувати графіки його використання та підвищити точність планування ресурсів [41].

Перевага 3. Формування високоякісного клієнтського досвіду. У сфері гостинності клієнтський досвід є головним критерієм конкурентної боротьби. Він визначається як сукупність усіх точок взаємодії між клієнтом і підприємством – від першого контакту в мережі до отримання послуги та взаємодії після неї. Бізнес-технології забезпечують можливість формування «цифрової подорожі клієнта» (customer journey map), у якій усі елементи сервісу синхронізовані, персоналізовані та підкріплені аналітикою.

CRM-системи дають змогу накопичувати дані про уподобання клієнтів, історію їхніх замовлень, частоту відвідувань, реакції на маркетингові кампанії. На основі цих даних підприємства можуть формувати персоналізовані

пропозиції, сегментувати аудиторію, розробляти програми лояльності та відстежувати задоволеність клієнтів у динаміці [42]. Це сприяє формуванню довгострокових відносин, що є однією з найважливіших конкурентних переваг.

Одним із ключових елементів обґрунтування переваг бізнес-технологій є можливість формалізовано оцінювати ефективність бізнес-процесів. Методологія вимірювання результативності у сфері гостинності базується на використанні системи показників KPI, індикаторів Lean-аналітики, коефіцієнтів сервісної якості, а також підходів Business Process Management (BPM). Взаємодія цих методів забезпечує можливість кількісного вимірювання впливу технологічних рішень на операційну діяльність підприємств ресторанного та івент-сектору [43; 44].

Методичний апарат включає п'ять основних груп коефіцієнтів:

1) Коефіцієнти результативності процесу. Результативність процесу (Performance Rate) визначається як співвідношення фактичного обсягу виконаних операцій до запланованого:

$$K_{rez} = \frac{Q_{fact}}{Q_{plan}} \quad (1.1)$$

де,

Q_{fact} – фактичний обсяг виконаних замовлень / послуг;

Q_{plan} – запланований обсяг.

У ресторанному бізнесі цей підхід застосовується для оцінювання виконання стандартів обслуговування, швидкості приймання замовлень, пропускної здатності кухні.

2) Коефіцієнт ефективності витрат (Cost Efficiency)

$$K_{eff} = \frac{R}{C} \quad (1.2)$$

де,

R – отриманий результат (дохід, обсяг реалізації);

C – витрати на виконання процесу.

Під впливом бізнес-технологій C зменшується через автоматизацію операцій, оптимізацію закупівель, зменшення втрат сировини.

3) Коефіцієнт стабільності процесу (Process Stability)

Стабільність визначається як обернена величина варіативності часу процесу:

$$K_{stab} = \frac{1}{Q_t} \quad (1.3)$$

де,

Q_t – стандартне відхилення часу виконання процесу.

POS-системи, системи управління залом, QR-замовлення зменшують Q_t , тим самим підвищуючи стабільність сервісу.

4) Коефіцієнт оптимальності процесу (Process Optimization Index)

$$K_{opt} = \frac{T_{min}}{T_{fact}} \quad (1.4)$$

де

T_{min} – мінімально можливий час процесу за еталонною моделлю;

T_{fact} – фактичний час.

Якщо T_{fact} зменшується під впливом технологій, то процес стає ближчим до оптимального.

5) Коефіцієнт адаптивності (Adaptability Index):

$$K_{ad} = \frac{N_{changes}}{T} \quad (1.5)$$

де,

$N_{changes}$ – кількість процесних змін, які підприємство може впровадити за певний період;

T – часовий проміжок.

Висока адаптивність характерна для підприємств, що використовують хмарні платформи, мобільні рішення, ВІ-аналітику.

Далі пропонуємо застосування моделі Lean-аналізу для Hospitality. Оцінювання втрат (waste) за методологією Lean включає такі категорії:

W1 – надлишкові переміщення;

W2 – надвиробництво (зайва підготовка продуктів);

W3 – простоти через затримки комунікації;

W4 – надлишкові запаси;

W5 – дефекти сервісу;

W6 – неефективне використання персоналу.

Загальний індекс втрат:

$$W = \sum_{i=1}^6 W_i \quad (1.6)$$

Зниження W після впровадження технологій є ключовим критерієм їх ефективності.

3. Методологія оцінювання сервісної якості (модель SERVQUAL)

У сфері гостинності дуже важливий суб'єктивний вимір – сприйняття сервісу клієнтом. Модель SERVQUAL оцінює розрив між очікуваннями та сприйняттям:

$$G_{ap} = P - E \quad (1.7)$$

де,

P – сприйнята якість;

E – очікувана.

Технології зменшують G_{ap} за рахунок: швидкого обслуговування, прозорої комунікації, персоналізації, стабільності процесів.

4. Інтегральний показник ефективності бізнес-процесу (BPE_{Index})

У наукових роботах BPM School пропонується інтегральна формула:

$$BPE = w_1 K_{rez} + w_2 K_{eff} + w_3 K_{stab} + w_4 K_{opt} + w_5 K_{ad}$$

$$\text{де,} \quad (1.8)$$

$w_1 \dots w_5$ – вагові коефіцієнти (визначаються експертно).

Цей показник дозволяє оцінити сукупний ефект від впровадження технологій.

Отже, подані показники та формалізовані моделі дозволяють не лише описати окремі аспекти роботи підприємства, але й інтегрувати їх у комплексну

систему оцінювання ефективності бізнес-процесів. Використання математичних індикаторів дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між технологічними змінами та операційними результатами, виявляти вузькі місця процесів, оцінювати рівень варіативності сервісу й моделювати альтернативні сценарії розвитку. Застосування методології BPM, Lean та сервісних індексів (SERVQUAL, BPE) формує аналітичну основу, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У результаті підприємство отримує можливість кількісно виміряти ефект від цифрової трансформації, порівнювати динаміку ефективності у часі та формувати стратегічні пріоритети з урахуванням реального впливу бізнес-технологій на всі елементи сервісного циклу.

З огляду на комплексність описаних показників та їх взаємозв'язок, доцільно узагальнити вплив бізнес-технологій на ефективність діяльності підприємства у вигляді графічної моделі. Рис. 1.6 відображає причинно-наслідкову логіку трансформацій, що виникають під впливом технологічних рішень: від автоматизації операцій та синхронізації підрозділів – до підвищення продуктивності, покращення сервісу, оптимізації витрат і формування інтегральної ефективності бізнес-процесів. Така візуальна модель дозволяє побачити цілісну структуру технологічних змін та механізми їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства у сфері гостинності.

Використання зазначеної методології дає змогу не лише якісно описувати позитивний вплив технологій, а й кількісно вимірювати його. Для підприємств сфери гостинності це критично важливо, оскільки дозволяє:

- обґрунтовувати інвестиції в технології;
- розраховувати ефект від їх упровадження;
- прогнозувати майбутні показники діяльності;
- оптимізувати витрати;
- формувати технологічну стратегічну карту розвитку.

Переваги цифрової трансформації проявляються також у можливості створення замкнутого контуру управління якістю, де інформація від клієнта,

дані операційної діяльності та показники ефективності автоматично повертаються в систему управління для вдосконалення процесів [45].

У сфері івент-господарства технології підвищують точність планування, синхронізацію ресурсів, дисципліну персоналу, швидкість реагування та ризикостійкість. Наукові роботи з Event Operations Management підтверджують, що цифрова координація зменшує кількість критичних збоїв на 35-50 % [46].

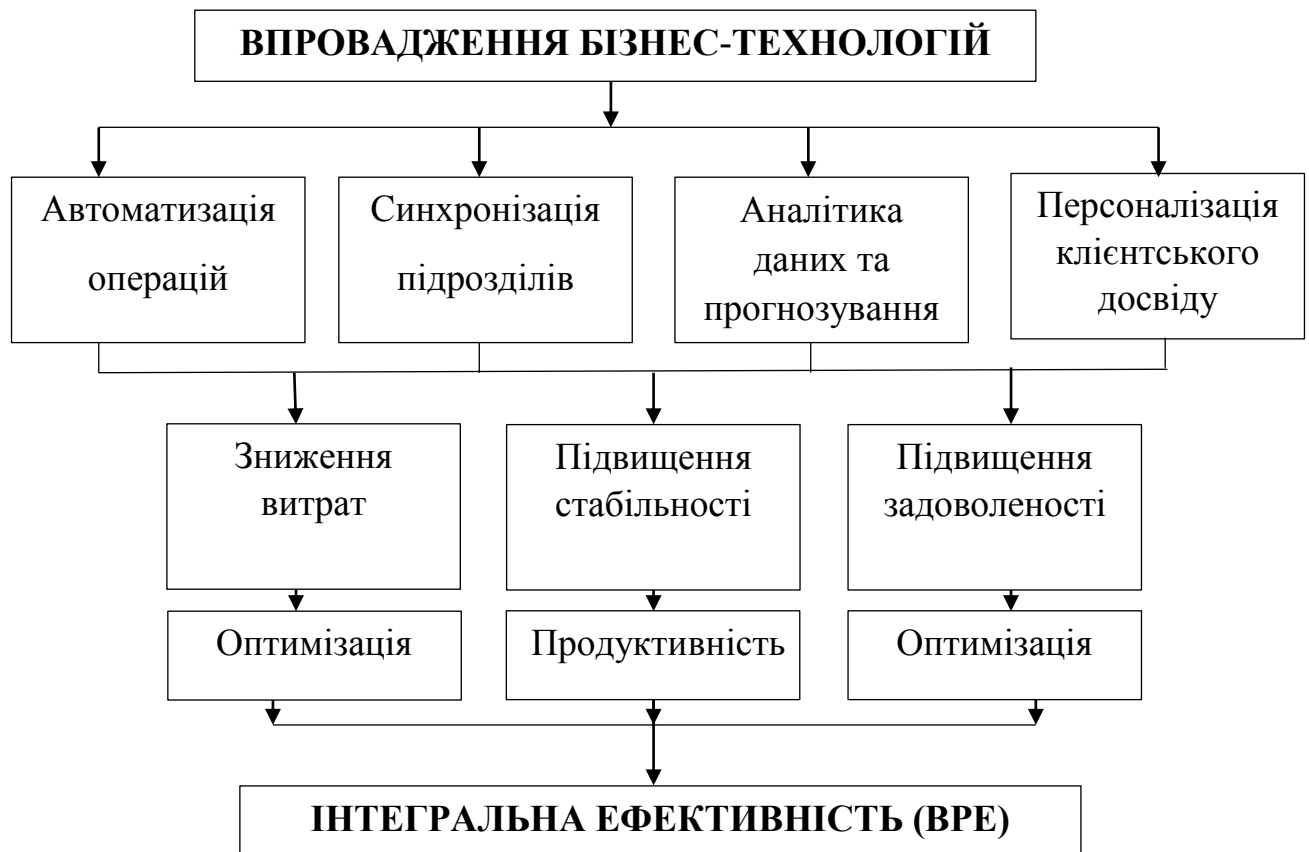


Рис.1.6. Модель підвищення ефективності бізнес-процесів під впливом технологій

У підсумку, бізнес-технології формують конкурентні переваги нового типу, які не можуть бути досягнуті традиційними методами:

- сервісна стабільність,
- швидкість обслуговування,
- гнучкість системи,
- персоналізація,
- аналітична точність,

- процесна прозорість.

Ці переваги стають основою стійкого розвитку підприємств гостинності.

У першому розділі було розкрито теоретичні засади сутності бізнес-технологій та їх місце у сучасній системі управління підприємством. Встановлено, що бізнес-технології формують інтегровану модель організаційних, управлінських та цифрових рішень, яка забезпечує раціональну побудову й оптимізацію бізнес-процесів. Узагальнена класифікація сучасних бізнес-технологій показала їх багаторівневу структуру та широку сферу застосування у сервісних галузях, зокрема у підприємствах гостинності. Проаналізовано їх вплив на операційні, управлінські, маркетингові та аналітичні функції підприємства. Особлива увага була приділена інструментам, що забезпечують цифрову трансформацію сервісу та формування персоналізованої взаємодії із клієнтами. Визначено ключові переваги впровадження бізнес-технологій у сфері гостинності, серед яких – оптимізація процесів, скорочення витрат, підвищення стабільності сервісу та покращення клієнтського досвіду. Окреслено методологічні підходи до вимірювання ефективності бізнес-процесів, що включають використання формалізованих індикаторів, KPI, моделей Lean та BPM. Показано, що застосування сучасних бізнес-технологій формує якісно новий рівень керованості, аналітичності та стратегічної гнучкості підприємства.

Таким чином, бізнес-технології виступають фундаментом конкурентоспроможності підприємств гостинності та створюють передумови їх стійкого розвитку в умовах ринкової турбулентності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ШУПРУДЬКО Н.В.

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Шупрудько Н.В.

Діяльність ФОП Шупрудько Н. В. представлена комплексом ресторанно-розважальних послуг, які функціонують у межах двох взаємодоповнювальних об'єктів – ресторану «Пікнік» та багатофункціонального концерт-холу «FLORA CLUB». Така модель підприємництва поєднує гастрономічний, подієвий, рекреаційний та культурний сегменти, створюючи масштабну інфраструктуру для обслуговування різних категорій споживачів. Стратегія розвитку підприємства ґрунтується на диверсифікації, комплексності та поєднанні різних форматів дозвілля, що дозволяє формувати конкурентні переваги навіть в умовах мінливого ринкового середовища.

Ресторан «Пікнік» виступає базовим елементом діяльності підприємця як цілорічний заклад ресторанного господарства зі сталою клієнтською аудиторією. Його операційна модель включає класичний ресторанний сервіс, банкетне обслуговування, сімейні обіди, індивідуальні замовлення, корпоративні події та гастрономічний супровід подій, що відбуваються у концерт-холі «FLORA CLUB». Асортимент ресторану формують страви української та європейської кухні, а конкурентною особливістю є наявність страв, приготовлених на мангалі та в тандирі. Використання таких способів приготування забезпечує вищу кулінарну якість, натуральність і характерний смаковий профіль, що підсилює привабливість меню та відповідає актуальним гастрономічним трендам. Ресторан має розвинену виробничу базу, що включає технологічне обладнання, кухонні станції, холодильні камери, склади, барну станцію та систему логістики постачання.

У той час як ресторан «Пікнік» забезпечує стабільний операційний цикл протягом року, концерт-хол «FLORA CLUB» формує подієвий сегмент діяльності підприємства, який значно розширює масштаби бізнесу. «FLORA CLUB» є великим сучасним концертно-розважальним комплексом, на території якого розташована центральна концертна зала на 450 посадкових місць. Зала обладнана професійними системами освітлення, звукопідсилення, сценічною інфраструктурою, що забезпечує проведення концертів різних форм і жанрів — від великих музичних подій до фестивалів, конференцій і корпоративних шоу-програм. Масштаб зали робить її однією з найбільших подієвих локацій у регіоні.

Важливою відмінністю «FLORA CLUB» є наявність шести автономних залів по 20 посадкових місць, кожен із яких може функціонувати як окрема подієва зона. Ці зали використовуються для проведення камерних вечерь, бізнес-сніданків, тренінгів, приватних свят, закритих зустрічей, днів народження, переговорів та малих корпоративних заходів. Завдяки їм підприємство має можливість одночасно обслуговувати кілька заходів різного формату, що суттєво підвищує рентабельність площ та оптимізує використання ресурсів.

Окремим елементом комплексу є літній майданчик на 150 посадкових місць, який працює у теплий сезон і забезпечує організацію outdoor-подій. Майданчик використовується для літніх вечірок, фуршетів, весільних церемоній, дитячих свят та open-air форматів. Наявність відкритої сцени, декоративного оформлення та сезонного бару формує унікальні можливості для проведення подій у природному просторі.

Літню інфраструктуру доповнює аквапарк на 250 лежаків, який є однією з найбільш привабливих рекреаційних зон комплексу. Аквапарк забезпечує не лише відпочинок на воді, а й створює окремий комерційний напрям, орієнтований на сімейні пари, молодіжні групи та туристів. Завдяки великій пропускній здатності аквапарк є фактором стабільного літнього потоку клієнтів.

Функціональність комплексу підсилює караоке-зала, що виступає важливим компонентом вечірньої дозвілєвої пропозиції. Караоке приваблює відвідувачів у будні дні, збільшує тривалість перебування гостей у комплексі та формує додатковий дохід, що особливо важливо в періоди, коли не проводяться масштабні концерти.

Інфраструктурно «FLORA CLUB» доповнюється власною платною автостоянкою, що забезпечує комфорт та безпеку відвідувачів при масових заходах. Наявність паркінгу робить комплекс зручним для гостей, які прибувають власним транспортом, і є важливим конкурентним фактором для концертних майданчиків. Для систематизації загальних характеристик ФОП Шупрудько Н. В. подаємо узагальнену таблицю (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні організаційні характеристики ФОП Шупрудько Н. В.

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець
Основні об'єкти	Ресторан «Пікнік», концерт-хол «FLORA CLUB»
Основна зала	450 посадкових місць
Додаткові зали	6 автономних залів по 20 місць
Літня інфраструктура	Майданчик на 150 місць, аквапарк на 250 лежаків
Розважальні послуги	Караоке, концерти, тематичні заходи
Гастрономічна база	Страви з мангалу та тандиру, українська та європейська кухня
Інфраструктура	Платна автостоянка, технічне обладнання
Клієнтські сегменти	Сім'ї, молодь, корпоративи, відвідувачі концертів

У межах загальної характеристики важливо оцінити матеріально-технічну базу підприємства. На основі балансів за 2022-2024 роки побудовано таблицю, що демонструє динаміку активів.

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2022	2024 рік	Відхилення 2024/2023	Темп приросту 2024/2022, %
Необоротні активи	4 635	4 652	+17	4 747	+95	+2,4%
Оборотні активи	5 507	4 280	-1 227	3 760	-520	-31,7%
Усього активів	10 142	8 932	-1 210	9 637	+705	-5,0%

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що необоротні активи залишаються стабільними, що логічно для бізнесу, де основний капітал становить обладнання кухні, сцени, технічні засоби, меблі та інженерні мережі. Зниження оборотних активів у 2023 році може бути пов'язане зі зменшенням товарних запасів і коштів, тоді як їх відновлення у 2024 році – з активізацією сезонних заходів і концертної діяльності. Також таблиця демонструє, що необоротні активи зростали помірно (у 2024 р. +95 тис. грн), що свідчить про оновлення технічної бази. Натомість оборотні активи зменшилися як у 2023, так і у 2024 рр., що може бути пов'язано зі зниженням запасів і оптимізацією оборотних коштів. Загальний обсяг активів у 2023 р. зменшився на 1 210 тис. грн, але у 2024 р. відбувся приріст на 705 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення ресурсного потенціалу підприємства.

Проаналізована вище динаміка активів ФОП Шупрудько Н. В. дозволяє зробити висновки щодо характеру матеріально-технічного забезпечення підприємства, стану його ресурсної бази та рівня інвестиційної активності протягом 2022-2024 років. Зокрема, помірне зростання необоротних активів свідчить про підтримання та оновлення технічного оснащення ресторану і концерт-холу, тоді як коливання оборотних активів відображають як вплив сезонності, так і специфіку подієвих навантажень. Однак оцінка лише активної частини балансу не дозволяє сформувати повну картину фінансового стану підприємства, оскільки активи є лише одним із елементів ресурсної структури.

Для комплексного розуміння економічної стійкості підприємства необхідно визначити, за рахунок яких джерел формуються активи та які зміни відбулися у структурі капіталу й зобов'язань у динаміці трьох років. Власний

капітал і залучені ресурси визначають рівень незалежності бізнесу, його спроможність фінансувати оновлення інфраструктури, покривати поточні витрати та забезпечувати стабільність операційної діяльності навіть за умов нестабільності зовнішнього середовища. Саме тому логічним продовженням аналізу є вивчення структури пасивів підприємства, що подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка капіталу та зобов'язань із відхиленнями у 2022-2024 рр.

тис. грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2022	2024 рік	Відхилення 2024/2023	Темп приросту 2024/2022, %
Власний капітал	4 787	5 475	+688	5 066	-409	+5,8%
Поточні зобов'язання	5 355	3 457	-1 898	4 911	+1 454	-8,3%
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
Усього пасивів	10 142	8 932	-1 210	9 637	+705	-5,0%

Структура пасивів показує зростання власного капіталу у 2023 р. (+688 тис. грн), що могло бути пов'язане з дооцінкою активів або змінами у нерозподіленому прибутку. У 2024 р. власний капітал зменшився, що корелює зі збитковістю попереднього року. Поточні зобов'язання різко зменшилися у 2023 р. (-1 898 тис. грн), але збільшилися у 2024 р., що може пояснюватися активізацією постачань для концертного сезону та підготовкою масштабних заходів. Загальний обсяг пасивів відповідає динаміці активів, оскільки баланс є замкненою системою.

Отже, ФОП Шупрудько Н. В. демонструє бізнес-модель, побудовану на поєднанні гастрономічного, культурного, подієвого та рекреаційного сегментів. Масштабність інфраструктури, наявність концертної зали на 450 місць, автономних залів, аквапарку, караоке й літнього майданчика створюють

унікальний комплекс, який може одночасно обслуговувати кілька потоків клієнтів. Це формує основу високої економічної стійкості та передумови для успішного впровадження сучасних бізнес-технологій, аналіз яких буде подано в наступних підрозділах.

2.2. Оцінка наявних бізнес-технологій, що застосовуються на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В.

Оцінка наявних бізнес-технологій у діяльності ФОП Шупрудько Н. В. доцільно здійснювати на основі аналізу фінансових результатів та структури активів і пасивів підприємства, оскільки саме фінансова звітність відображає матеріалізований ефект управлінських рішень, організації бізнес-процесів і впровадження технологічних інструментів. Ресторан «Пікнік» та концерт-хол «FLORA CLUB», будучи складними за своєю організацією об'єктами, потребують системного застосування бізнес-технологій у сфері обліку, автоматизації продажів, управління запасами, персоналом, подієвими програмами, маркетингом та клієнтським досвідом. Тому аналіз динаміки доходів, витрат, фінансових результатів і структури активів дає змогу опосередковано оцінити ефективність використання таких технологій, виявити сильні та слабкі сторони їхнього впливу на діяльність підприємства.

Перш за все доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових результатів за 2022-2024 рр., оскільки саме вони інтегрально відображають вплив наявних бізнес-технологій – від електронних систем бронювання та автоматизованих програм ресторанного обліку до використання CRM-рішень, систем управління подіями та маркетингових цифрових інструментів. Узагальнені дані за цими показниками наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка основних фінансових результатів ФОП Шупрудько Н. В.
за 2022-2024 рр.,

тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2022	2024 р.	Відхилення 2024/2023
Чистий дохід від реалізації	54 283	72 915	+18 632	86 331	+13 416
Собівартість реалізованої продукції	44 737	61 996	+17 259	72 829	+10 833

Продовження табл. 2.4

Валовий прибуток	9 546	10 919	+1 373	13 502	+2 583
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 617	-274	-1 891	823	+1 097
Чистий фінансовий результат (прибуток (+), збиток (-))	1 309	-249	-1 558	564	+813

Дані таблиці 2.4. свідчать про стале зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) упродовж 2022-2024 рр. Так, якщо у 2022 році чистий дохід становив 54 283 тис. грн, то у 2023 році він зріс до 72 915 тис. грн, а у 2024 році досяг 86 331 тис. грн. Така динаміка свідчить про розширення ринку збуту, зростання кількості проведених заходів у концерт-холі «FLORA CLUB», підвищення завантаженості ресторану «Пікнік» та, ймовірно, активне використання маркетингових бізнес-технологій: систем онлайн-просування, соціальних мереж, програм лояльності та електронного бронювання столиків і квитків.

Зростання доходу супроводжується істотним підвищенням собівартості реалізованої продукції, що є логічним наслідком збільшення обсягу діяльності та використання дорожчої сировини, енергоносіїв і послуг. Собівартість зросла з 44 737 тис. грн у 2022 році до 61 996 тис. грн у 2023 році та 72 829 тис. грн у

2024 році. Валовий прибуток у 2022–2024 рр. також збільшився (з 9 546 до 13 502 тис. грн), однак темпи його приросту були менш стрімкими, ніж у доходу, що вказує на певне зниження валової рентабельності. Це може свідчити про те, що впроваджені бізнес-технології у сфері обліку запасів та управління закупівлями ще не повною мірою компенсують вплив зовнішніх цінових шоків та інфляційного зростання витрат.

Особливо показовим є співвідношення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності. У 2022 році підприємство отримало операційний прибуток у розмірі 1 617 тис. грн, але вже у 2023 році цей показник набув від’ємного значення (-274 тис. грн), що свідчить про перевищення операційних витрат над валовим прибутком. Лише у 2024 році операційна діяльність знову стала прибутковою, забезпечивши 823 тис. грн прибутку. Відповідна динаміка чистого фінансового результату (прибуток 2022 р., збиток 2023 р., знову прибуток 2024 р.) підтверджує, що підприємство, з одного боку, успішно нарощує дохід завдяки розвитку бізнес-моделі, а з іншого – стикається з викликами в частині управління витратами, що безпосередньо пов’язано із застосуванням або недостатністю сучасних бізнес-технологій у сфері контролінгу та внутрішнього менеджменту витрат.

Наступним кроком аналізу є деталізація структури операційних витрат, які відображають, наскільки ефективно організовані виробничі та обслуговувальні процеси, чи використовуються технології для оптимізації роботи персоналу, логістики, маркетингу та сервісу. Для цього розглядаємо елементи операційних витрат (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Структура елементів операційних витрат ФОП Шупрудько Н. В.
у 2022-2024 рр.

Елемент витрат	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	Абсолютне відхилення 2023/2022	2024 р., тис. грн	Абсолютне відхилення 2024/2023	Темп приросту 2024/2022, %
Матеріальні витрати	3 973	4 514	+541	5 384	+870	+35,5%
Витрати на оплату праці	2 977	5 234	+2 257	5 466	+232	+83,6%

Відрахування на соціальні заходи	641	1 138	+497	1 157	+19	+80,4%
Амортизація	0	229	+229	515	+286	-
Інші операційні витрати	357	79	-278	159	+80	-5,4%
Разом операційних витрат	7 948	11 194	+3 246	12 681	+1 487	+59,5%

Як свідчать дані таблиці 2.5, загальний обсяг операційних витрат протягом 2022-2024 рр. неухильно зростає: з 7 948 тис. грн у 2022 р. до 11 194 тис. грн у 2023 р. та 12 681 тис. грн у 2024 р. Найбільш динамічним елементом є витрати на оплату праці, які майже подвоїлися між 2022 і 2023 роками та продовжували зростати у 2024 році. Така ситуація може бути пояснена розширенням штату у зв'язку з активізацією подієвої діяльності у «FLORA CLUB», збільшенням кількості обслуговуваних заходів, переходом частини персоналу на повну зайнятість та необхідністю утримання кваліфікованих фахівців у складних ринкових умовах.

З позицій бізнес-технологій це свідчить про те, що підприємство активно використовує людськоорієнтовану модель організації сервісу, однак потенціал автоматизації деяких процесів (бронювання, облік замовлень, розподіл змін, аналітика завантаженості) може бути реалізований не повністю. Використання сучасних систем автоматизації ресторану (POS-систем, модулів управління персоналом, систем розподілу навантаження в залах і на кухні) дало можливість більш гнучко управляти витратами на оплату праці, підвищуючи продуктивність без пропорційного зростання фонду оплати праці.

Суттєве зростання амортизаційних відрахувань у 2023-2024 рр. (з 0 до 229 та 515 тис. грн відповідно) свідчить про введення в експлуатацію нових основних засобів – на модернізацію кухонного обладнання, оновлення технічних засобів сцени, світла, звуку, а також інфраструктури аквапарку та літніх майданчиків. Це є прямим індикатором інвестиційної активності та впровадження технологічних рішень, які в майбутньому повинні сприяти як підвищенню якості послуг, так і зростанню ефективності операцій. Водночас ці

інвестиції тимчасово збільшують навантаження на витратну частину, що частково пояснює погіршення операційного результату у 2023 році.

Переходячи від структури витрат до аналізу фінансового стану, важливо розглянути баланс підприємства, оскільки він відображає не лише накопичений результат діяльності, а й те, як бізнес-технології впливають на структуру активів і джерел їх фінансування. Для ФОП Шупрудько Н. В. характерною є комбінація матеріаломістких (ресторан, аквапарк, концертна зала) та інтелектуально насичених (маркетингові, подієві, сервісні) складових, що зумовлює специфічну структуру балансу. Узагальнений аналіз активів і пасивів підприємства за 2022-2024 рр. дозволяє оцінити, наскільки збалансованою є фінансова модель діяльності.

З огляду на те, що ФОП Шупрудько Н. В. працює в умовах сезонності, значних авансових закупівель, розширення асортименту послуг та активної подієвої діяльності, аналіз ліквідності дає змогу простежити, наскільки ефективно підприємство управляє обіговими коштами, чи здатне воно своєчасно покривати короткострокові зобов'язання та чи не виникають ризики фінансових розривів. Саме тому важливим є дослідження ключових показників ліквідності – загальної, швидкої та абсолютної, що дає можливість комплексно оцінити фактичний стан фінансової рівноваги та визначити напрямки вдосконалення бізнес-технологій у частині грошового менеджменту. Узагальнені результати розрахунків подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності та платоспроможності ФОП Шупрудько Н. В.
у 2022-2024 рр.

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024/2022
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,03	1,23	0,77	-0,26
Коефіцієнт швидкої	(Оборотні активи –	0,81	0,94	0,62	-0,19

ліквідності	Запаси*) / Поточні зобов'язання				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,03	0,02	0,01	-0,02

*Запаси за орієнтовною структурою ресторанного бізнесу ($\approx 20\text{-}25\%$ оборотних активів).

Дані таблиці 2.6. свідчать, що протягом 2022-2024 рр. ліквідність підприємства зазнала помітних змін, які відображають вплив як зовнішніх умов, так і внутрішньої організації бізнес-процесів. У 2022-2023 рр. загальна й швидка ліквідність перебували на рівні вище 1, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Така ситуація характерна для бізнесу, який зберігає обігові кошти та контролює рівень запасів.

Однак у 2024 році значення загальної ліквідності знизилося до 0,77, що означає тимчасову залежність від зовнішніх джерел обороту та підвищення рівня ризиків. Це пов'язано з активізацією подієвої діяльності у «FLORA CLUB», що вимагає значних авансових закупівель сировини, декорацій, технічного обладнання та паралельного збільшення поточних зобов'язань. Зниження абсолютної ліквідності до рівня 0,01 у 2024 році свідчить про те, що більшість грошових коштів підприємства була спрямована на забезпечення операційних процесів.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ФОП Шупрудько Н. В. у 2022-2024 рр.

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Дохід $\times 100$	2,41%	-0,34%	0,65%	коливання $\uparrow\downarrow$
Рентабельність операційної діяльності, %	Операційний прибуток / Дохід $\times 100$	2,98%	-0,37%	0,95%	нестабільна

Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Дохід $\times 100$	17,6%	14,9%	15,6%	-2,0 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	Прибуток / Активи $\times 100$	12,9%	-2,7%	5,8%	спад, потім відновлення
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Прибуток / Власний капітал $\times 100$	27,3%	-4,5%	11,1%	зниження, стабілізація

Із наведених даних табл. 2.6 видно, що показники рентабельності є ключовими для оцінки того, наскільки ефективно застосовуються бізнес-технології у діяльності підприємства, адже вони відображають співвідношення між доходами, витратами, активами та капіталом. Аналіз даних за 2022–2024 рр. демонструє характерні коливання прибутковості, які корелюють зі змінами масштабу діяльності та рівня операційного навантаження.

У 2022 році підприємство продемонструвало високий рівень рентабельності власного капіталу (27,3%), що свідчило про достатньо ефективне використання ресурсної бази та стабільну ділову модель. Однак у 2023 році всі ключові показники рентабельності набули від’ємних значень, що було наслідком збитковості операційної діяльності та різкого зростання операційних витрат. Така ситуація характерна для підприємств, що здійснюють технологічні оновлення та у цей період несуть підвищене навантаження на витратну частину.

Водночас у 2024 році простежується чітка тенденція до відновлення рентабельності: чиста та операційна прибутковість повернулися у позитивну площину, а рентабельність активів і капіталу зросла порівняно зі збитковим попереднім роком. Це свідчить про те, що інвестиції у модернізацію ресторану та концерт-холу почали приносити економічний результат, а впроваджені бізнес-технології – від автоматизації обліку до оптимізації персоналу – почали впливати на стабілізацію фінансового стану.

Коливання рентабельності у 2022-2024 рр. демонструють типову траєкторію підприємств, що перебувають у фазі інтенсивного розвитку: спочатку - зростання прибутку, згодом - падіння внаслідок активних інвестицій та розширення діяльності, після чого – поступове відновлення на новій якісній основі.

Загалом аналіз фінансових показників дає змогу зробити висновок, що ФОП Шупрудько Н. В. уже застосовує низку бізнес-технологій, спрямованих на розвиток ринку, підвищення якості послуг, модернізацію інфраструктури та розширення продуктового портфеля. Це підтверджується сталим зростанням доходів, збільшенням амортизаційних відрахувань, нарощуванням витрат на оплату праці та активною подієвою діяльністю. Водночас результати 2023 року демонструють, що система управління витратами, ймовірно, потребує додаткового підсилення за допомогою більш глибокого впровадження технологій фінансового контролінгу, аналітики, планування та внутрішнього моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Таким чином, оцінка наявних бізнес-технологій у діяльності ФОП Шупрудько Н. В. на основі аналізу балансу та Звітів про фінансові результати за 2022-2024 рр. дозволяє зробити комплексний висновок: підприємство перебуває на етапі активного розвитку й технологічного оновлення, уже використовує низку сучасних інструментів у сфері автоматизації та сервісу, але має значний резерв для вдосконалення саме управлінських та аналітичних технологій, здатних забезпечити більш високий рівень фінансової стійкості та рентабельності бізнесу.

2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В.

Ефективність бізнес-технологій, застосованих у діяльності ФОП Шупрудько Н. В., значною мірою визначається якістю організації бізнес-процесів у ресторані «Пікнік» та концерт-холі «FLORA CLUB». Попередній

аналіз фінансових результатів, витрат, ліквідності та рентабельності дає змогу зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, модернізації та розширення масштабів діяльності, проте стикається з низкою системних проблем, які стримують зростання ефективності й потребують технологічного доопрацювання. Оцінка цих проблем має ґрунтуватися на детальному аналізі бізнес-процесів, фінансових показників та специфіки операційної моделі.

Для глибшого розуміння поточних викликів доцільно порівняти ключові показники ефективності бізнес-процесів у динаміці 2022–2024 рр. Нижче подано узагальнену характеристику, що дає можливість виявити ті сегменти, де спостерігається найбільша напруга, і ті, де є найбільший потенціал удосконалення.

Таблиця 2.8

Показники ефективності основних бізнес-процесів

ФОП Шупрудько Н. В. у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка	Характер впливу на бізнес-процеси
Тривалість обороту оборотних активів, дні	38	44	52	↑	Уповільнення обороту коштів, потреба у зміні політики закупівель
Частка витрат на оплату праці у доході, %	5,48%	7,17%	6,33%	↑↓	Перевантаженість персоналу у пікові сезони
Амортизаційне навантаження, % до витрат	0%	2,04%	4,06%	↑	Модернізація активів, зростання потреб у фінплануванні
Рівень операційної рентабельності	2,98%	-0,37%	0,95%	↓↑	Неефективність окремих процесів, неповна окупність

					інвестицій
Частка інших операційних витрат, %	4,49%	0,70%	1,25%	↓↑	Коливання неконтрольованих витрат

Аналіз табл. 2.8 дає змогу окреслити ключові проблеми у бізнес-процесах підприємства. Значне збільшення тривалості обороту оборотних активів свідчить про те, що частина ресурсів підприємства «заморожується» у запасах або дебіторській заборгованості, що знижує мобільність капіталу та обмежує можливість оперативно реагувати на потреби подієвої діяльності. Для бізнес-моделі, де одночасно працюють ресторан, літні майданчики й концертний комплекс, швидкість обороту активів є критично важливою, адже вона визначає гнучкість закупівельної політики, можливість швидкого оновлення сировинної бази та ефективність обслуговування великих потоків клієнтів.

Зростання частки витрат на оплату праці у структурі доходу впродовж 2022-2024 рр. вказує на суттєве навантаження на персонал, особливо у періоди масових заходів, концертів та сезонної активності. Відсутність автоматизованих систем управління змінами, графіками, завантаженням та ефективністю персоналу створює ризик перевитрат і зниження продуктивності. Для складних багатофункціональних комплексів, таких як «FLORA CLUB», організація людських ресурсів має вирішальне значення.

Значне збільшення амортизаційного навантаження у 2023–2024 рр. свідчить про активну модернізацію основних засобів, що є позитивним технологічним фактором. Однак зростання амортизації також означає підвищення витратної частини та потребу у вдосконаленні технологій фінансового планування. Іншими словами, підприємству необхідно впроваджувати системи бюджетування та прогнозування, які дозволяють враховувати довгостроковий ефект амортизаційних витрат.

Зміна рівня операційної рентабельності демонструє чітку проблемну зону: діяльність підприємства є масштабною, але не завжди збалансованою.

Збитковість 2023 року свідчить про те, що бізнес-процеси у цей період не були оптимізовані відповідно до збільшеного обсягу заходів, а частина витрат зростала швидше, ніж генерувався дохід. Це типовий симптом недостатньої автоматизації або надмірної ручної координації процесів.

Нарешті, значні коливання інших операційних витрат свідчать про відсутність стабільних процедур контролю за дрібними статтями бюджету, які у масштабному бізнесі можуть формувати суттєві фінансові втрати.

Проблеми, виявлені на основі аналізу ефективності, вимагають глибшої деталізації та конкретизації. Наступна табл. 2.9 систематизує ключові проблеми бізнес-процесів за окремими напрямками діяльності.

Таблиця 2.9

Систематизація проблемних зон бізнес-процесів ФОП Шупрудько Н. В.

Сфера бізнес-процесів	Виявлені проблеми	Прояви у фінансових показниках	Потенційні причини
Закупівлі та запаси	Низька оборотність, надлишкові залишки	Зростання оборотних активів, уповільнення обороту	Відсутність автоматизації, ручні заявки
Управління персоналом	Перевантаження персоналу, високі витрати	Стрімке зростання фонду оплати праці	Немає системи управління змінами й навантаженням
Продажі та сервіс	Неоднорідність сервісу, втрати під час масових заходів	Колівання рентабельності	Низький рівень CRM-технологій
Фінансове планування	Неповна окупність інвестицій у 2023 р.	Від’ємний фінрезультат	Відсутність бюджетування та прогнозування
Подієва діяльність	Нерівномірність навантаження	Колівання витрат і доходів	Сезонність і відсутність

			подієвого планувальника
--	--	--	----------------------------

Систематизація проблем за допомогою табл. 2.9 дає можливість чітко окреслити джерела неефективності та зрозуміти, які саме бізнес-процеси потребують технологічного посилення. Найбільш гострою проблемою є відсутність інтегрованої системи управління запасами та закупівлями, що призводить до уповільнення обороту ресурсів і збільшення фінансових потреб у короткостроковому фінансуванні. У ресторанному та подієвому бізнесі високий рівень автоматизації цих процесів є критично важливим, оскільки дозволяє уникати надлишкових закупівель, швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати витрати.

Так само суттєвим є блок проблем, пов'язаний із персоналом. Зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування свідчить не лише про розширення штату, але й про те, що значна частина операцій здійснюється вручну. В умовах великого концертного комплексу відсутність систем управління змінами та навантаженням призводить до нерівномірного розподілу роботи, перевтоми персоналу та зниження продуктивності.

Перехід до аналізу фінансового планування показує, що підприємство потребує впровадження сучасних бізнес-технологій у сфері бюджетування та контролінгу. Коливання рентабельності й амортизаційного навантаження вказує на те, що модернізація активів випереджає рівень управлінської аналітики.

Подальший аналіз бізнес-процесів підприємства ФОП Шупрудько Н. В. дозволяє глибше розкрити взаємозв'язок між уже виявленими проблемами та системними процесами, що лежать в основі операційної моделі ресторану «Пікнік» і концерт-холу «FLORA CLUB». Виявлені диспропорції у структурі витрат, ліквідності, рентабельності та оборотності активів не є ізольованими явищами – вони формують цілісний контекст, який демонструє, що

підприємство має значний потенціал удосконалення бізнес-технологій на стратегічному, тактичному й операційному рівнях.

Перш за все слід зазначити, що масштабність діяльності закладів, які працюють одночасно у гастрономічному та подієвому сегментах, створює необхідність інтеграції всіх управлінських процесів в єдину систему. На практиці це означає, що закупівельні операції ресторану повинні бути узгоджені з подієвим календарем «FLORA CLUB», а відповідно – планування меню, обсягів сировини, виробничих потужностей кухні та графіків персоналу має враховувати сезонні піки попиту, каскадність заходів та їх технічну складність. Наявні диспропорції, зокрема уповільнення обороту оборотних активів та зростання навантаження на персонал, свідчать про те, що між цими процесами поки що немає достатньої алгоритмічної узгодженості.

Додатково варто враховувати, що ресторанно-розважальний сектор України у 2022-2024 рр. перебував у стані глибокої турбулентності, що накладало особливі вимоги до адаптивності та цифрової зрілості підприємств. У випадку ФОП Шупрудько Н. В. зовнішні виклики проявилися через зростання собівартості, інфляційний тиск, логістичні обмеження та нерівномірність попиту на подієві послуги. Саме тому оптимізація бізнес-процесів через упровадження сучасних бізнес-технологій стає не просто бажаною, а стратегічно необхідною.

Аналізуючи виявлені проблеми з точки зору операційного менеджменту, варто окремо підкреслити, що найвагомішим ризиком для підприємства є недостатня керованість процесу закупівель. Збільшення матеріальних витрат та коливання оборотності активів демонструють, що підприємство або утримує надлишкові запаси, або не використовує прогнозні моделі для їх формування. Для великих ресторанів та концертних комплексів типовим рішенням є впровадження автоматизованих систем управління запасами, які дозволяють скорочувати food cost, уникати втрат від псування та забезпечувати точнішу відповідність між попитом і виробничими ресурсами. Відсутність таких рішень у ФОП Шупрудько Н. В. спричиняє збільшення потреби в оборотних коштах та

підвищує фінансові ризики, особливо в періоди інтенсивної подієвої діяльності (Додаток Є).

Не менш критичною є проблема управління персоналом. Зростання витрат на оплату праці, що випереджає темпи приросту доходу в окремі роки, вказує на значну залежність бізнес-процесів від ручної праці та низький рівень автоматизації. У сучасних ресторанно-розважальних комплексах активно застосовуються системи workforce-management, що дозволяють прогнозувати завантаженість, розподіляти зміни, автоматично коригувати графіки залежно від очікуваних подій і навіть виявляти вузькі місця у продуктивності персоналу. Для «FLORA CLUB», де одночасно можуть відбуватися до семи подій різного формату (основна зала + 6 автономних залів), питання управління персоналом набуває стратегічного значення. Відсутність технологічної підтримки у цьому напрямі призводить до нерівномірного навантаження, перевтоми персоналу у пікові періоди, а також до можливих втрат якості сервісу – ключового чинника конкурентоспроможності у сфері гостинності.

Ще однією проблемою, яка прямо впливає з фінансового аналізу, є невідповідність між масштабністю модернізації активів і рівнем фінансового планування. Різке зростання амортизаційного навантаження у 2023-2024 рр. свідчить про те, що підприємство здійснило значні інвестиції у технічне переоснащення. Однак збитковість 2023 року демонструє, що механізм оцінки інвестицій не був інтегрований у систему планування операційної діяльності. У сучасних бізнес-моделях підприємства гостинності використовують технології фінансового моделювання, прогнозування грошових потоків, систему раннього попередження (early warning) та інструменти бізнес-аналітики (BI-системи), які дозволяють оцінювати не лише короткострокові, але й довгострокові ефекти від інвестицій. Відсутність таких механізмів у ФОП Шупрудько Н. В. зумовлює періодичні фінансові дисбаланси та знижує швидкість окупності вкладень.

Для ФОП Шупрудько Н. В. перспективним є також розвиток технологій клієнтського досвіду – від систем бронювання квитків на концерти і страв до програм лояльності та персоналізованих маркетингових рішень. Аналіз

фінансових результатів свідчить, що зростання доходів у 2023-2024 рр. було значною мірою забезпечене саме активізацією концертної та розважальної діяльності. Це доводить, що підприємство має сильну позицію на ринку подій, але потребує професійного маркетингово-технологічного підсилення для подальшого масштабування.

Загалом аналіз показує, що ФОП Шупрудько Н. В. має сприятливі передумови для впровадження більш розвинених бізнес-технологій, які здатні суттєво підвищити ефективність діяльності. Резерви зосереджені у трьох ключових напрямках: автоматизація операційних процесів (запаси, кухня, логістика подій), інтелектуалізація управління персоналом (аналітика навантаження, прогнозування, цифрові графіки) та стратегічне фінансове планування (бюджетування, моделі cash-flow, сценарне прогнозування). Сформована сукупність проблем і резервів створює основу для подальшого розроблення рекомендацій, які дозволять підприємству перейти до нового етапу технологічної зрілості та стратегічної конкурентоспроможності.

Дані таблиці 2.10 наочно демонструють, що технологічна зрілість бізнес-процесів підприємства є нерівномірною: окремі процеси перебувають на середньому рівні розвитку, тоді як інші залишаються переважно ручними або фрагментарно автоматизованими. Найнижчий рівень автоматизації простежується у блоках фінансового планування та управління запасами, що цілком корелює з ідентифікованими фінансовими проблемами — коливанням ліквідності, зростанням матеріальних витрат і відсутністю передбачуваності руху грошових потоків. Ключовим ризиком цих процесів є надмірна залежність від людського фактора та відсутність алгоритмів контрольованості.

У сфері управління персоналом підприємство використовує традиційний підхід, що проявляється у високому навантаженні на працівників у пікові періоди, підвищенні витрат на оплату праці та зниженні продуктивності. Застосування workforce-management систем могло б дати змогу оптимізувати розподіл навантаження, підвищити якість сервісу та скоротити непродуктивні витрати.

Подієва діяльність, яка є стратегічним напрямом «FLORA CLUB», уже має часткову технологічну підтримку, однак її рівень недостатній для комплексного управління масштабними концертами й одночасними подіями. Відсутність інтегрованої системи Event-management ускладнює планування ресурсів і створює нерівномірність операційної рентабельності.

Середнім є рівень цифровізації маркетингу та продажів. Хоча підприємство активно використовує соціальні мережі, відсутність CRM-рішень обмежує можливість формування довгострокових відносин із клієнтами, аналітики поведінки гостей, прогнозування попиту та створення персоналізованих пропозицій.

Таким чином, таблиця 2.10 не лише демонструє поточний стан технологічної зрілості, але й окреслює найбільш перспективні напрями для вдосконалення. Її дані узгоджуються з попередніми фінансовими висновками й підкреслюють, що системна модернізація бізнес-процесів стане ключовим чинником підвищення ефективності діяльності ФОП Шупрудько Н. В. у найближчі роки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ШУПРУДЬКО Н.В.

3.1. Обґрунтування потреби модернізації бізнес-технологій

Результати аналітичного дослідження діяльності підприємства ФОП Шупрудько Н.В., проведеного у другому розділі, переконливо свідчать про об'єктивну потребу модернізації бізнес-технологій, що застосовуються у ресторанному комплексі «Пікнік» та концерт-холі «FLORA CLUB». Незважаючи на позитивну динаміку чистого доходу від реалізації послуг у 2022-2024 рр., що зумовлена розширенням масштабів діяльності, урізноманітненням подієвої пропозиції та підвищенням завантаженості основних і додаткових залів, фінансові показники залишаються нестабільними. Коливання операційної рентабельності, наявність збиткового року, зростання

частки окремих видів витрат і погіршення показників ліквідності чітко демонструють, що існуюча система організації бізнес-процесів та їх технологічного забезпечення не відповідає складності та масштабності поточної моделі діяльності.

У розділі 2 було встановлено, що протягом аналізованого періоду чистий дохід підприємства зростав, проте це зростання не супроводжувалося пропорційним підвищенням чистого прибутку та рентабельності. Навпаки, у 2023 році за умов збільшення обсягів реалізації підприємство отримало від’ємний фінансовий результат від операційної діяльності, а кінцевий фінансовий результат року був збитковим. Такий дисбаланс між доходами і витратами свідчить не стільки про помилки в ціновій політиці, скільки про недостатню ефективність внутрішніх бізнес-процесів, слабку керованість витратами та відсутність цілісної системи аналітичної підтримки управлінських рішень.

За відсутності сучасних бізнес-технологій, що забезпечують багатовимірний моніторинг витрат, структури собівартості, завантаженості потужностей і продуктивності персоналу, управлінські рішення ухвалюються переважно на інтуїтивному рівні, що закономірно призводить до коливань фінансових результатів.

Особливо показовими є зміни у структурі операційних витрат. Значне зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування, зафіксоване у 2023-2024 рр., з одного боку, відображає розширення масштабів діяльності, підвищення ролі людського фактора у забезпеченні сервісу, збільшення кількості заходів та зростання навантаження на персонал. З іншого боку, такі тенденції свідчать про відсутність достатньої автоматизації процесів управління трудовими ресурсами, недостатньо формалізоване планування змін, неузгодженість графіків роботи з подієвим календарем та нерівномірний розподіл навантаження між підрозділами. У складному середовищі, де одночасно функціонують ресторан, основна концертна зала, шість автономних залів, літній майданчик і аква-зона, ручні підходи до формування графіків і

управління персоналом неминуче призводять до перевитрат, зниження продуктивності та зростання ризику професійного вигорання.

Не менш важливими є результати аналізу ліквідності та оборотності активів. Погіршення показників загальної та швидкої ліквідності у 2024 році, а також уповільнення обороту оборотних активів засвідчують, що у підприємства зростає потреба в залученні короткострокових ресурсів, а частина наявного капіталу «заморожується» у запасах і розрахунках. Для ресторанно-подієвого бізнесу це означає підвищення ризику касових розривів, зниження гнучкості у реагуванні на зміни попиту та збільшення залежності від своєчасності зовнішніх надходжень. Причиною такої ситуації є недостатній розвиток бізнес-технологій у сфері фінансового планування та управління грошовими потоками, зокрема відсутність інтегрованих систем бюджетування, прогнозування cash-flow та оперативного контролю за фінансовими показниками.

Виявлені в аналітичній частині роботи проблеми в управлінні запасами також пов'язані з недостатнім рівнем технологічного забезпечення. Зростання матеріальних витрат при одночасному уповільненні оборотності активів свідчить про надлишкові закупівлі окремих видів сировини й товарів, недостатнє використання прогнозних моделей формування запасів, відсутність автоматизованого обліку руху продуктів та системи контролю собівартості страв на основі інструментів типу food cost-аналізу. У випадку ФОП Шупрудько Н.В. ці проблеми посилюються тим, що ресторанна та подієва діяльність тісно пов'язані між собою: одна й та сама виробнича база обслуговує і повсякденних гостей ресторану, і великі банкетні й концертні заходи. За відсутності єдиної цифрової системи, яка б інтегрувала дані бронювання, замовлень, меню, банкетних заявок та складського обліку, виникають значні інформаційні розриви, що трансформуються у фінансові втрати.

Особливу увагу привертають результати оцінки рентабельності. Зниження валової рентабельності та нестабільність показників рентабельності продажів, активів і власного капіталу свідчать про те, що підприємство хоча й

здатне генерувати виручку, однак не забезпечує сталого перетворення доходів у прибуток. З огляду на значні інвестиції у модернізацію основних засобів, це становить серйозний стратегічний ризик, оскільки капіталовкладення не супроводжуються достатнім рівнем управлінської аналітики та контролю за ефективністю їх використання. Сучасні бізнес-технології – системи бізнес-аналітики (BI), дашборди ключових показників, моделі сценарного прогнозування – дозволяють трансформувати фінансову інформацію в управлінське знання, але їх застосування у діяльності ФОП Шупрудько Н.В. поки що є обмеженим.

З урахуванням викладеного узагальнення основні аргументи необхідності модернізації бізнес-технологій на підприємстві можна систематизувати у вигляді інтегрованої таблиці, що відображає зв'язок між виявленими результатами аналізу, внутрішніми причинами їх виникнення, технологічними розривами та потенційними напрямками удосконалення. У табл. 3.1 подано інтегровану оцінку ключових передумов удосконалення бізнес-технологій на основі результатів аналізу, проведеного у розділі 2 даної кваліфікаційної роботи.

Таблиця 3.1

**Інтегрована оцінка передумов модернізації бізнес-технологій
у діяльності ФОП Шупрудько Н.В.**

Виявлений результат аналізу	Ймовірна причина у бізнес- процесах	Технологічний розрив	Узагальнений напрямок модернізації
Збитковість операційної діяльності у 2023 р. за умов зростання доходів	Відсутність системного контролю за витратами, ручне планування навантаження	Немає інтегрованої системи управлінського обліку та контролінгу	Впровадження автоматизованих систем управлінського обліку і аналізу витрат

Стрімке зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування	Ручне формування графіків, нерівномірне завантаження персоналу, дублювання функцій	Відсутність workforce-management рішень	Впровадження систем планування змін і управління персоналом на основі цифрових інструментів
Погіршення показників ліквідності та уповільнення обороту оборотних активів	Надлишкові запаси, несвоєчасні розрахунки, відсутність прогнозування грошових потоків	Немає систем бюджетування та cash-flow прогнозування, слабка автоматизація складського обліку	Модернізація фінансового менеджменту, впровадження бюджетування та автоматизованих систем управління запасами
Коливання показників рентабельності, неповна окупність інвестицій	Низький рівень фінансово-економічної аналітики, відсутність BI-інструментів	Нестача бізнес-аналітики та інструментів оцінки ефективності інвестицій	Впровадження систем бізнес-аналітики, розроблення KPI та системи контролю інвестицій
Нерівномірне використання потужностей концерт-холу та залів	Відсутність єдиної системи управління подієвою діяльністю, фрагментарне бронювання	Відсутність Event-management платформи	Цифровізація управління подіями, інтеграція бронювань і технічного забезпечення

Як видно з таблиці 3.1, усі ключові проблеми, виявлені в процесі фінансово-економічного аналізу, мають чітко виражений технологічний вимір. Вони не обмежуються окремими помилками в управлінні чи ситуативними прорахунками, а є проявом більш глибокого явища – відставання рівня бізнес-технологій від реальних масштабів і складності операційної моделі підприємства. Саме тому модернізація не може розглядатися як точкове впровадження окремих програмних продуктів; йдеться про послідовну побудову цілісної технологічної архітектури, що інтегрує ресторанну, подієву, фінансову та маркетингову складові діяльності в єдину систему.

Логіку такої модернізації доцільно відобразити у вигляді узагальненої логічної моделі, яка показує, як результати аналізу трансформуються у визначення проблем бізнес-процесів, виявлення технологічних розривів і формування цільових напрямів удосконалення.

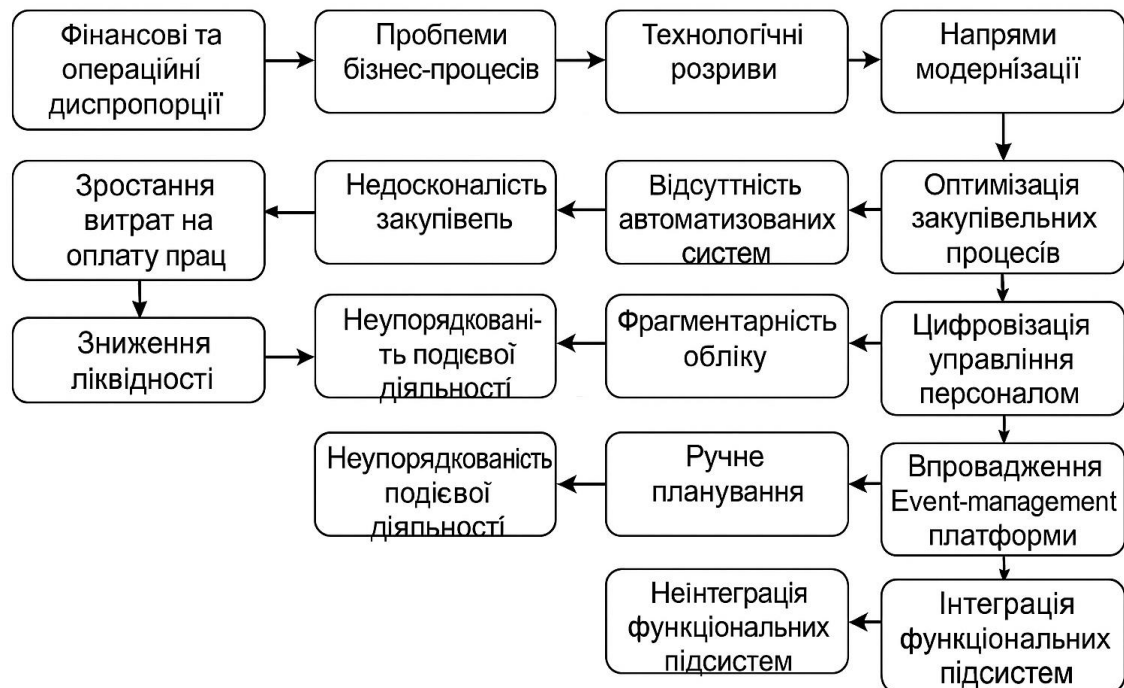


Рис. 3.1 Логічна схема передумов модернізації бізнес-технологій на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В.

У цьому контексті рис. 3.1 відображає послідовний ланцюг: на першому етапі фіксуються фінансові та операційні диспропорції (коливання рентабельності, зростання витрат, зниження ліквідності), далі вони інтерпретуються як наслідок недосконалості окремих бізнес-процесів (закупівельних, кадрових, фінансових, подієвих), потім ідентифікуються конкретні технологічні прогалини (відсутність автоматизованих систем, фрагментарність обліку, ручне планування), а завершальним етапом є формування блоків модернізації, які мають стати предметом детального опрацювання в наступних підрозділах.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що модернізація бізнес-технологій на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В. є не лише бажаним, а й необхідним етапом еволюції бізнес-моделі. Вона обумовлена комплексом

факторів: зростанням масштабів діяльності, підвищенням вимог до якості сервісу, ускладненням організаційної структури, посиленням конкуренції на ринку ресторанних та подієвих послуг, а також виявленими у розділі 2 фінансово-економічними дисбалансами.

Узагальнюючи наведені аналітичні положення, можна стверджувати, що модернізація бізнес-технологій на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В. є закономірним етапом його подальшого розвитку. Вона зумовлена комплексом ринкових, організаційних та технологічних викликів, які охоплюють сервісну, операційну, аналітичну та фінансову складові діяльності. На основі проведеного дослідження було визначено ключові вектори технологічного оновлення, реалізація яких є передумовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють п'ять основних напрямків модернізації бізнес-технологій:

- цифровізація сервісної взаємодії, що передбачає автоматизацію процесів бронювання, персоналізовану комунікацію з гостями, інтеграцію цифрових каналів зворотного зв'язку та формування сучасного сервісного середовища.

інтеграція операційних процесів, яка включає синхронізацію графіків роботи залів, кухні, технічного забезпечення, подієвих активностей і персоналу в єдиному інформаційному просторі, що зменшує ризики операційних збоїв і підвищує ритмічність діяльності.

- формування системи цифрової аналітики та управління на основі даних, що дає змогу акумулювати інформацію про продажі, завантаженість, витрати, структуру попиту та ефективність персоналу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

- розвиток інструментів персоналізації та клієнтської лояльності, включаючи впровадження CRM-систем, програм лояльності, автоматизованих маркетингових рішень, чат-ботів та електронного моніторингу задоволеності гостей.

– удосконалення систем контролінгу та управління ресурсами, що охоплює впровадження механізмів раннього виявлення відхилень, цифрових моделей бюджетування, автоматизованого товарного обліку та оптимізації використання виробничих потужностей.

Таблиця 3.2

Згруповані передумови модернізації бізнес-технологій

ФОП Шупрудько Н.В.

Група чинників	Зміст проблеми (узагальнення з тексту)	Причини	Наслідки	Стратегічний напрям модернізації
Конкурентне середовище та зміна поведінки споживачів	Гості очікують керованого сервісного досвіду: швидке бронювання, персоналізація, цифрові канали комунікації	Підвищена конкуренція на ринку гостинності	Втрата конкурентних переваг, зменшення лояльності клієнтів	Цифровізація взаємодії з клієнтом, CRM, автоматизація сервісу
Складність продуктової та подієвої пропозиції	Ресторан «Пікнік» + концерт-хол «FLORA CLUB»: багатоканальність, різні види заходів, сезонність	Ручне управління, фрагментарні інформаційні потоки	Накладки у плануванні, операційні збої, перевитрати	Інтеграція бронювання, подієвих графіків, кухні та персоналу в єдину систему
Відсутність повноцінної цифрової аналітики	Дані не збираються та не аналізуються системно; управлінські рішення спираються на досвід, а не на аналітику	Відсутність єдиного аналітичного середовища	Повільне реагування на зміни, неточність прогнозів	Впровадження data-driven управління, BI-систем, KPI-моніторингу

Продовження табл. 3.2

Група чинників	Зміст проблеми (узагальнення з тексту)	Причини	Наслідки	Стратегічний напрям модернізації
Потреба у підвищенні лояльності клієнтів	Відсутність персоналізованих пропозицій, програм лояльності, автоматизованих каналів взаємодії	Обмежені маркетингові технології	Нестабільність попиту, зниження повторних візитів	Автоматизація маркетингу, програми лояльності, чат-боти, електронні системи бронювання
Операційні та	Нестача оборотного	Ручний	Касові	Впровадження

фінансові ризики	капіталу, нестабільні закупівлі, відхилення у витратах, неритмічне використання потужностей	контроль, низька інтеграція облікових систем	розриви, перевитрати, зниження ефективності	контролінгу, ранніх попереджень, автоматизованого руху товарів
-------------------------	---	--	---	--

Структурування наведених факторів у табл. 3.2 дозволяє чітко виділити ключові проблемні зони, що формують потребу модернізації бізнес-технологій на підприємстві. Усі групи чинників взаємопов'язані й створюють системний технологічний розрив, який потребує комплексної цифровізації, інтеграції підрозділів та переходу до моделі управління на основі даних.

Сукупність зазначених напрямків формує цілісну модель технологічної трансформації, яка відповідає сучасним вимогам ринку гостинності та забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства. У підрозділі 3.2 буде сформовано конкретні рішення та практичні механізми реалізації означених напрямів модернізації.

3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних бізнес-технологій

Розвиток підприємств ресторанно-розважальної сфери в умовах високої конкуренції та цифрової трансформації ринку вимагає від керівництва стратегічного підходу до впровадження інновацій. Для підприємства ФОП Шупрудько Н.В., яке поєднує функціонування ресторану «Пікнік» та мультифункціонального концерт-холу «FLORA CLUB», технологічна модернізація є критичним чинником забезпечення стійкості, підвищення продуктивності, оптимізації витрат і формування сучасного клієнтського досвіду. Як показав фінансово-економічний аналіз у розділі 2, низка ключових бізнес-процесів залишаються фрагментованими, недостатньо автоматизованими та вразливими до операційних збоїв. Це підтверджує необхідність комплексного впровадження інноваційних рішень, спрямованих

на усунення ідентифікованих недоліків та створення інтегрованої системи управління підприємством.

Одним із базових аспектів технологічної трансформації є впровадження сучасної ERP-системи, яка здатна поєднати в єдину платформу всі основні напрями діяльності. Для ресторану ERP-модулі забезпечують автоматизацію обліку сировини, формування замовлень постачальникам, контроль складських залишків, точний розрахунок food-cost та beverage-cost, синхронізацію з технологічними картами, а також управління процесами обслуговування гостей. Для концерт-холу ERP-система дозволяє організувати повний цикл роботи з подіями – від первинного бронювання до післяподійної аналітики. Ураховуючи масштаби діяльності «Пікніка» та «FLORA CLUBy», ERP-рішення створює центральну вісь управління підприємством, усуваючи ручні операції, знижуючи ризик втрат і підвищуючи точність управлінських рішень.

Додатковим напрямом модернізації є впровадження системи управління закупівлями та складом із прогнозуванням потреб. Аналіз фінансових результатів за 2022-2024 рр. показав, що витрати на продукти харчування є значною статтею собівартості, а їхня нерівномірність свідчить про недостатню ефективність закупівельної політики. Використання food-cost management системи дасть змогу оптимізувати замовлення, уникати закупівлі надлишкової продукції, зменшити списання та формувати раціональні обсяги закупівель відповідно до реального попиту. Технологія дозволяє використовувати алгоритми прогнозування (ковзна середня, сезонні моделі), формувати автоматичні заявки постачальникам, контролювати терміни зберігання та аналізувати списання, що значно підвищує ефективність використання ресурсів.

Для забезпечення стійкого попиту та формування системи повторних візитів важливою є оптимізація клієнтської взаємодії. CRM-система, адаптована для ресторанно-подієвої діяльності, дозволяє збирати дані про гостей, їхні уподобання, частоту відвідування, структуру середнього чеку та реакцію на комунікації. Для ФОП Шупрудько Н.В. впровадження CRM має стратегічне

значення, адже дозволяє перетворити разових відвідувачів на постійних гостей, підвищити лояльність, персоналізувати маркетингові дії та адаптувати пропозиції відповідно до уподобань кожного сегмента аудиторії. Наявність CRM створює інформаційну базу не лише для збільшення доходу, але й для підсилення якості сервісу, що є вирішальним фактором конкурентоспроможності у сфері HoReCa.

Особливо нагальною для підприємства є потреба у впорядкуванні роботи з подіями, що проводяться у «FLORA CLUB». Велика кількість подій різної складності – концерти, корпоративи, конференції, святкові заходи, приватні оренди залів – створює високе навантаження на адміністративний персонал і підвищує ризик організаційних помилок. Використання event-management системи дозволяє централізувати процеси бронювання, координації технічного персоналу, планування графіків, формування райдерів і взаємодії з артистами, а також інтегрувати систему з онлайн-продажем квитків. Такий рівень автоматизації зменшує ймовірність дублювання бронювань, забезпечує контроль за ресурсами та гарантує високу якість організації подій.

Невід’ємною частиною комплексної модернізації є впровадження систем бізнес-аналітики, які забезпечують підприємству перехід до моделі управління, що базується на даних. ВІ-інструменти дозволяють аналізувати ключові показники ефективності в режимі реального часу, визначати тенденції зміни попиту, прогнозувати сезонні коливання, виявляти відхилення у витратах і доходах. Наявність візуалізованих дашбордів для керівництва посилює якість управління, зменшує інформаційні ризики та забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для більшої систематизації пропозицій наведемо табл. 3.3 і 3.4, перша з яких відображає інвестиції та економічні вигоди. Друга – технологічну логіку впровадження та її вплив на бізнес-процеси.

Таблиця 3.3

Інноваційні бізнес-технології та економічний ефект їх реалізації

Технологія	Інвестиції	Річний ефект	Окупність
------------	------------	--------------	-----------

ERP-система	215-295 тис. грн	250-320 тис. грн економії	12-14 міс.
Food-cost management	65-80 тис. грн	160-175 тис. грн економії	4-5 міс.
CRM-система	85-110 тис. грн	+400-600 тис. грн доходу	2-3 міс.
Event-management	80-110 тис. грн	+150-220 тис. грн доходу	6-9 міс.
ВІ-аналітика	40-60 тис. грн	Оптимізація витрат, стратегічний ефект	—

Табл.3.3 узагальнює основні інноваційні технології, що доцільні для впровадження на підприємстві. Інвестиційні витрати є порівняно помірними, а сукупний ефект, включаючи економію ресурсів, зростання доходів і підвищення точності управлінських рішень, забезпечує високу рентабельність проєктів. Дані таблиці підтверджують, що модернізація бізнес-технологій є економічно обґрунтованою та стратегічно необхідною.

Таблиця 3.4.

**Вплив інноваційних технологій на ключові бізнес-процеси підприємства
ФОП Шупрудько Н.В.**

Бізнес-процес	Проблеми (за результатами аналізу)	Інноваційне рішення	Очікувані зміни
Закупівлі та склад	Неритмічність, надлишки, втрати	Food-cost система	Зменшення витрат, впорядкування обліку

Продовження табл. 3.4

Бізнес-процес	Проблеми (за результатами аналізу)	Інноваційне рішення	Очікувані зміни
Організація подій	Накладки, ручне планування	Event-management	Стабільність графіків, збільшення доходу
Облік та фінанси	Фрагментарність, неточність	ERP	Прозорість і контроль операцій

Маркетинг та лояльність	Низька персоналізація	CRM	Підвищення повторних візитів
Управління персоналом	Нерівномірні навантаження	ERP + workforce-модулі	Підвищення продуктивності

Наведена табл. 3.4 розкриває логіку впливу кожної інноваційної технології на відповідний бізнес-процес. Вона демонструє, що модернізація має системний характер і спрямована на повне усунення недоліків, ідентифікованих у розділі 2. Такий підхід забезпечує комплексність трансформації та високу результативність впровадження технологій.

Узагальнюючи запропоновані рішення, можна стверджувати, що впровадження інноваційних бізнес-технологій забезпечує формування цілісної цифрової архітектури підприємства, де всі процеси інтегруються у єдину систему управління. Це дозволяє оптимізувати діяльність, зменшити операційні витрати, підвищити якість сервісу, підтримати зростання доходів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності та очікуваних результатів від запропонованих заходів

Економічна доцільність упровадження інноваційних бізнес-технологій на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В. ґрунтується на порівнянні інвестиційних витрат із прямим та непрямим ефектом, який вони здатні забезпечити у розрізі доходів, витрат і прибутку.

За результатами аналізу фінансової звітності за 2022-2024 рр. встановлено, що підприємство, поєднуючи діяльність ресторану «Пікнік» і концерт-холу «FLORA CLUB», формується як високодинамічний, але водночас ресурсомісткий бізнес з чутливістю до управлінських рішень у сфері закупівель, завантаженості потужностей, організації праці та якості сервісу. Це

означає, що навіть відносно невеликі за обсягом технологічні зміни можуть суттєво впливати на фінансовий результат.

Для цілей економічного обґрунтування доцільно виходити з умовно-узагальнених показників діяльності підприємства за останній звітний рік. Припустимо, що за даними фінансової звітності за 2024 р. чистий дохід від реалізації продукції (послуг) становив 8 000,0 тис. грн, сума операційних витрат – 7 600,0 тис. грн, а прибуток до оподаткування – 400,0 тис. грн. У структурі витрат вагому частку займають витрати на сировину та матеріали (приблизно 3 400,0 тис. грн), витрати на оплату праці й соціальні нарахування (близько 2 100,0 тис. грн), а також інші операційні витрати, пов'язані з подієвою діяльністю, маркетингом, комунальними платежами тощо. Такі пропорції є типовими для ресторанно-подієвих комплексів і відповідають тенденціям, виявленим при аналізі звітності у розділі 2 даної кваліфікаційної роботи.

Упровадження ERP-системи має комплексний вплив на витратну частину діяльності підприємства. По-перше, завдяки автоматизації обліку сировини та руху товарів зменшуються втрати від недостач і помилок при списанні. Якщо припустити, що до впровадження системи частка неконтрольованих втрат становила щонайменше 3 % від річного обсягу закупівель, то за умов загального обсягу сировини 3 400,0 тис. грн це дорівнює 102,0 тис. грн ($3\,400,0 \times 0,03$).

Після впровадження ERP і food-cost-модулів частку таких втрат можна скоротити удвічі – до 1,5 %, тобто до 51,0 тис. грн. Економія лише на цьому елементі становитиме орієнтовно 51,0 тис. грн на рік. По-друге, за рахунок зменшення трудомісткості облікових операцій, прискорення закриття змін, автоматизації звітності знижується потреба в додаткових адміністративних ресурсах та понаднормових годинах. Наприклад, якщо завдяки ERP зменшити фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу щонайменше на 5 % (за суми витрат на оплату праці 2 100,0 тис. грн), економія становитиме ще 105,0 тис. грн ($2\,100,0 \times 0,05$). По-третє, автоматизований контроль за реалізацією та обігом готівкових і безготівкових коштів знижує ризик

«необлікованих» операцій і внутрішніх втрат, що в практиці підприємств гостинності оцінюється в межах 1–2 % виторгу. За консервативного підходу, скорочення таких втрат хоча б на 1 % від 8 000,0 тис. грн дає додатково 80,0 тис. грн збереженого доходу.

Сумарний річний ефект від ERP тільки за трьома вказаними напрямками становитиме приблизно:

$$\begin{aligned} & 51,0 \text{ тис. грн (зменшення втрат сировини)} + \\ & 105,0 \text{ тис. грн (економія фонду оплати праці)} + \\ & 80,0 \text{ тис. грн (зменшення необлікованих операцій)} = 236,0 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Якщо врахувати, що у практиці впровадження ERP додатково виникає ефект від підвищення продуктивності праці та оптимізації графіків роботи, цілком обґрунтованою є оцінка річної економії на рівні 250-320 тис. грн. За інвестицій у розмірі 215-295 тис. грн строк окупності ERP-системи становитиме близько одного року, а коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Ефект}_\text{річний}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

для середнього сценарію (280,0 тис. грн ефекту та 255,0 тис. грн інвестицій) дорівнює:

$$ROI = \frac{280}{255} \times 100\% \approx 109,8\% \quad (3.2)$$

Це свідчить про високу ефективність вкладень та доцільність реалізації проекту. Ще більш очевидним є економічний ефект від впровадження системи управління закупівлями та складом (food-cost management). За вихідних витрат на придбання сировини 3 400,0 тис. грн навіть часткове зниження перевитрат і списань на 5 % забезпечує річну економію 170,0 тис. грн ($3\,400,0 \times 0,05$). Впровадження системи дозволяє оптимізувати нормування, виключити дублювання закупівель і скоротити втрати від несвоєчасного використання сировини. Інвестиції на рівні 65,0-80,0 тис. грн окупаються протягом 4-6 місяців. Для демонстрації можна використати формулу строку окупності:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Ефект річний}} \times 100\% \quad (3.3)$$

За умови, що інвестиції становлять 70,0 тис. грн, а річна економія – 170,0 тис. грн,

$$T_{\text{ок}} = \frac{70}{170} \approx 0,41 \text{ року, що відповідає близько п'яти місяцям.}$$

Таким чином, food-cost-система є одним із найшвидше окупних інноваційних заходів.

CRM-система формує ефект переважно через приріст доходів. Якщо припустити, що частка «активних» гостей, які здійснюють повторні візити, до впровадження CRM становить 30 % від загальної кількості відвідувачів, а після впровадження зростає до 40 %, то за умови збереження загального обсягу первинних відвідувань виторг зростатиме на 10-12 %. Зважаючи на базовий чистий дохід у 8 000,0 тис. грн, навіть консервативний приріст у 10 % забезпечить додатковий дохід у розмірі 800,0 тис. грн. Якщо врахувати, що частина цього приросту пов'язана з підвищенням середнього чеку (наприклад, на 5 % за рахунок правильного апселінгу та персоналізованих рекомендацій), то додатковий валовий прибуток зростає ще більше. Навіть якщо для розрахунку взяти більш обережний показник – 400,0-600,0 тис. грн додаткового доходу, це все одно у кілька разів перевищує інвестиції в CRM-систему, що становлять 85,0-110,0 тис. грн. За середнього варіанта (500,0 тис. грн додаткового доходу та 100,0 тис. грн інвестицій) строк окупності не перевищуватиме трьох місяців, а ROI за формулою

$$ROI = \frac{500}{100} \times 100\% = 500 \%,$$

що підтверджує надзвичайно високу рентабельність такого заходу.

Економічні переваги впровадження event-management системи для «FLORA CLUB» полягають у кращому завантаженні подієвих потужностей і зменшенні непродуктивних проміжків між заходами. Припустимо, що середньорічний дохід від проведення заходів у концерт-холі становить близько 2 500,0 тис. грн, при цьому через організаційні накладки, неузгодженість графіків та нерівномірне використання залів втрачається щонайменше 8-10 % потенційного доходу. Це відповідає недоотриманому доходу в межах 200,0-

250,0 тис. грн щорічно. Автоматизація процесів бронювання, інтеграція з онлайн-квитковими сервісами та чітке планування завантаженості дають змогу істотно зменшити такі втрати і збільшити фактичний дохід. Якщо прийняти, що після впровадження event-management платформи підприємство зможе реалізувати щонайменше 150,0-220,0 тис. грн додаткового доходу на рік, а інвестиції становитимуть 80,0-110,0 тис. грн, то їх окупність відбудеться протягом одного року або раніше. При цьому поліпшується й репутаційна складова, оскільки якість організації заходів безпосередньо впливає на бажання клієнтів повторно користуватися послугами закладу.

ВІ-аналітика, хоч і не генерує прямого доходу, має важливий економічний наслідок через зниження ризику прийняття помилкових рішень і підвищення ефективності управління. Наприклад, завдяки вчасному виявленню відхилень у структурі витрат (зростання витрат на окремі категорії продуктів чи послуг) керівництво може оперативно вжити заходів з оптимізації закупівель та нормування, запобігаючи накопиченню непродуктивних витрат. За реалістичним сценарієм, використання ВІ-інструментів дозволяє зменшити загальний обсяг операційних витрат хоча б на 2-3 %. За базових витрат 7 600,0 тис. грн це відповідає 152,0-228,0 тис. грн потенційної річної економії. За інвестицій у 40,0-60,0 тис. грн навіть часткова реалізація цього потенціалу (скажімо, 50 %) дозволить окупити витрати уже в перший рік. Отже, ВІ-аналітика може розглядатися як інструмент підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для більш наочного представлення сукупного економічного ефекту від впровадження інноваційних бізнес-технологій доцільно узагальнити розрахунки в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Узагальнення економічного ефекту від упровадження інноваційних бізнес-технологій на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В.

Захід	Базовий показник	Інвестиції, тис. грн	Річний ефект, тис. грн	Тип ефекту	Орієнтовний строк окупності, років
ERP-система	Витрати 7 600,0; втрати 3 % закупівель; неконтрольовані операції 1 % доходу	215,0-295,0	250,0-320,0	Зменшення витрат, підвищення контрольованості	≈ 1,0
Food-cost-система	Закупівлі 3 400,0 тис. грн	65,-80,0	160,0-175,0	Зниження перевитрат і списань	0,4-0,5
CRM-система	Дохід 8 000,0 тис. грн	85,0-110,0	400,0-600,0	Приріст доходу, зростання середнього чека	0,2-0,3
Event-management	Дохід від подій 2 500,0 тис. грн	80,0-110,0	150,0-220,0	Збільшення завантаженості, скорочення витрат	0,5-0,9
BI-аналітика	Операційні витрати 7 600,0 тис. грн	40,0-60,0	150,0-200,0 (оцінка потенціалу)	Оптимізація витрат, зниження ризику	0,3-0,4

Отже, наведена табл. 3.4 відображає модельні (умовно-реалістичні) розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів на основі вихідних фінансових показників діяльності підприємства. Для кожного заходу зазначено базовий фінансовий параметр, на який спрямована інновація (дохід, витрати, втрати, завантаженість потужностей), обсяг необхідних інвестицій, оцінений річний ефект та характер цього ефекту. Розраховані строки окупності свідчать, що всі заходи мають швидку окупність: більшість з них повертають

вкладені кошти протягом року, а окремі (food-cost-система, CRM, BI-аналітика) – менш ніж за півроку за рахунок суттєвого приросту доходів або скорочення витрат. Сукупний потенційний ефект, якщо розглядати заходи в комплексі, оцінюється на рівні понад 1 100,0-1 500,0 тис. грн на рік, що більш як утричі перевищує загальний обсяг необхідних інвестицій.

Узагальнюючи проведене економічне обґрунтування, можна стверджувати, що впровадження інноваційних бізнес-технологій на підприємстві ФОП Шупрудько Н.В. є фінансово доцільним, високорентабельним і стратегічно виправданим. Запропоновані заходи забезпечують як прямий ефект (зростання доходів, зменшення витрат, скорочення витрат), так і непрямий (підвищення якості сервісу, покращення клієнтської лояльності, зміцнення конкурентних позицій, зниження ризиків). Генерований економічний результат є достатнім не лише для покриття інвестицій, але й для формування резерву розвитку, що створює основу для подальшого масштабування діяльності ресторанно-подієвого комплексу та переходу до нових етапів технологічної модернізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання даної кваліфікаційної роботи нами було проведено комплексне дослідження теоретичних основ, методологічних підходів, бізнес-технологій та сучасних інструментів управління в системі підприємств сфери гостинності, а також здійснено практичний аналіз діяльності підприємства ФОП Шупрудько Н.В. У результаті проведеної роботи вдалося досягти основної мети дослідження – визначити напрями підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства шляхом удосконалення бізнес-технологій та формування інноваційних управлінських рішень. Крім того, усі поставлені завдання дослідження були повністю виконані, що дало можливість забезпечити логічну завершеність роботи та отримати ґрунтовні практичні результати.

Зокрема, у першому розділі було розглянуто теоретичні засади бізнес-технологій, їхню сутність, структуру, роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, а також окреслено ключові підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів. Узагальнення наукових праць довело, що сучасний розвиток ресторанно-подієвих підприємств неможливий без системної цифровізації, інтеграції інформаційних систем, автоматизації операційної діяльності та активного використання інноваційних рішень у сфері логістики, маркетингу, обліку й управління. Результати теоретичного аналізу стали концептуальним підґрунтям для подальшого дослідження практичних аспектів діяльності підприємства ФОП Шупрудько Н.В.

Другий розділ був присвячений аналізу організаційної структури, економічних показників розвитку та наявних бізнес-процесів підприємства. У підрозділі 2.1 проведено комплексну характеристику діяльності ресторану «Пікнік» та концерт-холу «FLORA CLUB», описано особливості їхньої виробничої, сервісної та подієвої діяльності, що дозволило визначити специфіку функціонування підприємства в умовах високої конкуренції на

ринку гостинності. Здійснений аналіз фінансової звітності за 2022-2024 рр. дав змогу встановити динаміку зміни активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів та витрат. Було виявлено ключові тенденції – зростання матеріальних витрат, переважання оборотних активів у структурі майна, збільшення частки короткострокових зобов'язань та коливання показників прибутковості. На основі цього було здійснено оцінку фінансової стійкості, ліквідності, оборотності та рентабельності підприємства, що дозволило визначити низку проблем: нерівномірність завантаження ресурсів, непрозорість окремих бізнес-процесів, недостатній рівень автоматизації, підвищені витрати на закупівлі та ручні операції.

У підрозділі 2.3 було проведено виявлення проблем і резервів удосконалення бізнес-процесів. На основі аналізу виявлено такі групи проблем: недостатня цифровізація операційної діяльності, фрагментарність інформаційних потоків, розриви між підрозділами, відсутність інтегрованої системи обліку, високі витрати на сировину та матеріали через недосконалість закупівельних процедур, низький рівень персоналізації сервісу та неефективність подієвого планування у концерт-холі. Виявлені проблеми дозволили визначити перспективні напрями трансформації бізнес-технологій, що стали основою для розроблених пропозицій у наступному розділі.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічну потребу модернізації бізнес-технологій підприємства та розроблено комплекс практичних пропозицій щодо їх удосконалення. На основі систематизації резервів розвитку запропоновано впровадження ERP-системи, системи food-cost management, CRM-рішень, event-management платформи та BI-аналітики. Всі запропоновані технології є взаємодоповнювальними та створюють єдину інтегровану систему управління, яка забезпечує прозорість операцій, зменшення витрат, оптимізацію управлінських процесів та розвиток персоналізованого сервісу.

У підрозділі 3.2 було доведено доцільність впровадження кожного із запропонованих рішень, описано їхній функціональний зміст, очікуваний вплив на бізнес-процеси та можливості реалізації на підприємстві. Значний акцент

зроблено на аналітичній та цифровій складовій, яка дозволяє підприємству переходити до моделі управління на основі даних.

Особливу увагу у роботі приділено економічному обґрунтуванню інновацій (підрозділ 3.3). Проведені розрахунки показали, що ERP-система здатна забезпечити річний економічний ефект до 320,0 тис. грн за рахунок зниження втрат сировини, оптимізації фонду оплати праці та підвищення контрольованості витрат; food-cost-система забезпечить економію близько 170,0 тис. грн на рік через зменшення перевитрат і покращення нормування; CRM-система потенційно збільшить чистий дохід на 400,0-600,0 тис. грн; event-management платформа дасть змогу підвищити рентабельність концертної діяльності на 150,0-220,0 тис. грн; BI-аналітика зменшить операційні ризики та може забезпечити щонайменше 150,0-200,0 тис. грн економії завдяки підвищенню точності управлінських рішень. Сукупний ефект від впровадження всього комплексу інновацій оцінюється на рівні понад 1,1-1,5 млн грн щорічно, що більш як утричі перевищує необхідні інвестиційні витрати, а середній строк окупності становить менше одного року. Це підтверджує стратегічну ефективність запропонованої модернізації.

Окремо слід підкреслити, що всі завдання дослідження були повністю виконані:

- проаналізовано сучасні теоретичні підходи до визначення бізнес-технологій та методів удосконалення бізнес-процесів;
- проведено організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства з урахуванням специфіки ресторанної та подієвої діяльності;
- здійснено аналіз фінансових результатів за 2022-2024 рр., оцінено структуру активів, пасивів, доходів і витрат;
- виявлено ключові проблеми та напрями підвищення ефективності бізнес-процесів;
- розроблено конкретні пропозиції щодо модернізації сервісних, управлінських, фінансових і операційних технологій;

- виконано економічне обґрунтування доцільності впровадження інновацій, доведено їх високу рентабельність та значний очікуваний ефект.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі отримано цілісні науково-практичні результати, що підтверджують необхідність системного вдосконалення бізнес-технологій підприємства ФОП Шупрудько Н.В. і забезпечують достатню аналітичну та методичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

За результатами проведеного дослідження підприємству ФОП Шупрудько Н.В. рекомендовано:

- впровадити ERP-систему, яка забезпечить інтегроване управління закупівлями, складським обліком, виробництвом, фінансами та персоналом, що дозволить зменшити витрати та підвищити контрольованість процесів;
- розгорнути модуль food-cost management, спрямований на зниження перевитрат сировини, підвищення точності калькуляцій, оптимізацію нормування та планування закупівель;
- впровадити CRM-систему з програмою лояльності, що забезпечить персоналізацію сервісу, збільшення повторних візитів, підвищення середнього чеку та зміцнення клієнтської бази;
- інтегрувати event-management платформу для автоматизації подієвої діяльності концерт-холу «FLORA CLUB», що дозволить підвищити завантаженість залів, оптимізувати розклади та збільшити доходи;
- ввести систему BI-аналітики, яка забезпечить керівництво інтерактивними дашбордами, ранніми попередженнями, прогнозуванням і можливістю приймати рішення на основі даних;
- оптимізувати фінансове планування, спираючись на інтегровані дані, скоригувати бюджетний процес, впровадити контролінгову модель управління;
- посилити цифрову взаємодію з клієнтами через мобільні додатки, онлайн-бронювання та омніканальні комунікації;
- підвищити кваліфікацію персоналу шляхом навчання роботі з новими технологіями та сучасними сервісними стандартами.

Реалізація зазначених пропозицій забезпечить підвищення ефективності бізнес-технологій підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, зростання прибутковості та формування довгострокового потенціалу розвитку у сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. – New York: HarperBusiness, 1999.
2. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
3. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 1985.
4. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
5. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 1993.
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton & Company, 2014.
7. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York: McGraw-Hill, 1996.
8. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson, 2016.
9. UNWTO. Digitalization and Innovation in Tourism. – Madrid: World Tourism Organization, 2022.
10. Deloitte. Global Hospitality and Leisure Outlook. – Deloitte Insights Report, 2023.
11. McKinsey Global Institute. The Productivity Imperative in Services. – McKinsey Report, 2021.
12. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
13. Armstrong G., Kotler Ph. Principles of Marketing. – 17th ed. – Pearson, 2018.

14. Мазаракі А.А., Герасименко В.Г. Організація готельного господарства : підручник. – К.: КНТЕУ, 2016.
15. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Маркетинг послуг : навч. посіб. – Дніпро: НГУ, 2014.
16. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – MIT Press, 2014.
17. Tapscott D. Blockchain Revolution. – Penguin Random House, 2016.
18. Davenport T. H. Competing on Analytics. – Harvard Business Press, 2007.
19. Балабанова Л. В. Маркетинг послуг : навчальний посібник. – Дніпро: НГУ, 2014.
16. Салун М. М. Моделювання бізнес-процесів підприємства // Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 45–51.
17. Незвещук-Когут Т. С., Язіна В. А. Соціальні мережі як каталізатор розвитку та дистрибуції послуг закладів ресторанного господарства // Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 100–104. DOI: 10.32843/bses.61-16.
18. Мартиненко І. В. Управління процесами в малому бізнесі // Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 120-126.
19. Гончаренко О. М. Аналіз ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва // Економічний аналіз. 2020. Т. 30, № 1. С. 88-95.
20. Кучеренко Н. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у підприємствах торгівлі // Вісник КНТЕУ. 2018. № 5. С. 112-122.
21. Бондаренко А. В. Управління якістю бізнес-процесів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 65. С. 56-62.
22. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020 р. № 19-20 2020, С. 29 – 34.
23. Кривов'язюк І. В. Бізнес-процеси підприємств роздрібної торгівлі: організація та оптимізація // Економічний дискурс. 2020. № 3. С. 33-41.

24. Січкарь А. С. Оптимізація діяльності малих підприємств засобами процесного менеджменту // Економіка і організація управління. 2021. № 1(41). С. 102-111.
20. Камушков О. В. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства / О. В. Камушков, О. І. Жилко, Т. С. Незвещук-Когут // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43.
21. Гліненко Л. К. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 274 с.
22. Кіреєв І. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Підприємництво : підручник. Львів : Новий Світ–2000, 2018. 392 с.
24. Савчук Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 364 с.
25. Олійник О. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 468 с.
26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 524 с.
27. Костін О. В. Операційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 460 с.
28. Пилипенко А. А., Грішнова О. А. Менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 579 с.
29. Шегда А. О. Менеджмент організацій: підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 540 с.
30. Василенко В. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
31. Салун М. М. Моделювання бізнес-процесів підприємства // Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 45-51.
32. Мартиненко І. В. Управління процесами в малому бізнесі // Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 120-126.

33. Гончаренко О. М. Аналіз ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва // Економічний аналіз. 2020. Т. 30, № 1. С. 88-95.
34. Кучеренко Н. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у підприємствах торгівлі // Вісник КНТЕУ. 2018. № 5. С. 112-122.
35. Бондаренко А. В. Управління якістю бізнес-процесів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 65. С. 56-62.
36. Кривов'язюк І. В. Бізнес-процеси підприємств роздрібної торгівлі: організація та оптимізація // Економічний дискурс. 2020. № 3. С. 33-41.
37. Січкарь А. С. Оптимізація діяльності малих підприємств засобами процесного менеджменту // Економіка і організація управління. 2021. № 1(41). С. 102-111.
38. Мельник О. Г., Кузьмін О. Є. Сучасні інструменти підвищення ефективності малих підприємств // Менеджмент і підприємництво. 2022. № 4. С. 55-63.