

**С. К. Кучеренко**

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Глобальні економічні виклики, потребують від компаній швидкості реакції на зміни в оточуючому середовищі, гнучкості організаційних структур управління, здатності до постійного вдосконалення і підвищення на цій основі ефективності виробництва, або діяльності в сфері послуг.

Впровадження сучасних нових інформаційних технологій та сучасного обладнання є результативним заходом щодо адаптації підприємств до змінюваних умов ринку, які дозволяють значно зменшити витрати, підвищити рівень автоматизації бізнес-процесів, та підвищити рівень продуктивності праці [51]. У цьому контексті на перший план виходить питання удосконалення управлінських бізнес-процесів та використання ресурсів підприємства, що дозволяє більш ефективно використовувати виробничі потужності та управлінський потенціал.

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що на сьогоднішній день саме впровадження сучасних цифрових технологій є основним інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств. Вони дозволяють знижувати операційні витрати, оптимізувати бізнес-процеси, знижувати ризики і покращувати взаємодії зі споживачами послуг [2; 3]. Крім того, широке використання інноваційних рішень та цифрових технологій дає підприємствам можливість не тільки підвищити ефективність своєї діяльності, але й розширити можливості виходу на нові ринки.

Така проблема знайшла відображення в роботах таких дослідників, як Ачкасова Л. М, Габор В, Дейнеко К. А., Коваленко М. В., Медвідь М. М., та багатьох інших, які висвітлювали різні аспекти підвищення ефективності підприємництва за допомогою впровадження інформаційних технологій. Але, незважаючи на велику кількість досліджень та умови функціонування малого бізнесу в Україні, потрібно те тільки розробляти оригінальні підходи з підвищення ефективності діяльності

підприємств з урахуванням особливостей цифровізації, а і достатньо швидко впроваджувати їх в повсякденне використання для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Тому аналіз напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств в контексті впровадження інформаційних технологій є надзвичайно актуальною задачею, вирішення якої розширить можливості по розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг, в якій, до речі спостерігається не дуже широке їх використання. Розгляд науково-прикладних джерел дає змогу виділити ключові параметри цифровізації в сфері малого бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

**Сфери використання цифровізації для підприємств малого бізнесу**

Джерело	Підхід до цифровізації	Сфери та основні ідеї
Бакушевич І. В., Мартиняк І. О. [3], Бакушевич І. В., Берестецька О. М., Січкун О. О. [2]	Протикризовий	Акцент на онлайн-продажах, CRM, платформах доставки. Цифровізація як засіб збереження створеного бізнесу в умовах війни
Кривда О. В., Сидоренко Ю. В. [22]	Технологічний	Впровадження комп'ютерної підтримки процесів в сфері управління. Використання ІТ для автоматизації бізнес-процесів
Кривда О. В., Пилипенко С. В. [23]	Управлінський	Удосконалення процесів управління підприємством на основі цифровізації, як інструменту впливу
Бакушевич І. В. [46]	Інтеграційний	Підтримка малого бізнесу на основі створення цифрових кластерів і міжнародного партнерства на основі інтеграційних процесів
Тебенко В. та ін. [51]	Стратегічний	Впровадження інновацій на основі цифрової трансформації як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства
Берестецька О. М. та ін. [47]	Маркетинговий	CRM-системи як основа цифрового бренду та онлайн-маркетингу малого бізнесу
Бакушевич І. В., Мартиняк І. О. [3]	Інноваційний	Цифровізація, на основі ШІ-технологій як частина що сприяє сталому розвитку і продуктивності бізнес-процесів в управлінні інноваціями
Лойко В., Александров Б. [49]	Адаптаційний	Впровадження цифрових інструментів впливає на результативність адаптації МСП в умовах військових дій та кризових явищ
Мурована Т. [29]	Аналітичний	Підкреслюється потреба в аналітичних цифрових інструментах, технічних засобів і відповідного програмного забезпечення для оцінки ситуації на ринку
Химич І., Різник Н. [48]	Прогностичний	Проведення аналізу цифрової інформації, техніко-економічних показників для прогнозування можливих результатів діяльності підприємства

Автори робіт [2; 3] розглядають процес цифровізації як спосіб збереження бізнесу в сучасних кризових умовах, акцентуючи увагу на ролі цифрових технологій та наголошують на доцільності розширення використання інноваційних підходів до комунікацій та управління бізнес-процесами в умовах нестабільності.

Різні думки авторів щодо цифровізації можна побачити в роботах Кривди О. В. та Пилипенка С. В. [23]. Наприклад, в роботі [47], надано увагу міжнародному аспекту та значенню CRM-систем, а також побудові цифрових брендів. В роботах [51], приділено увагу фінансової стійкості під впливом зовнішнього середовища. Таким чином цифровізація впливає безпосередньо на велику кількість сторін діяльності підприємства: сферу маркетингу, систему управління, сферу виробництва, сферу надання послуг, сферу фінансів і сферу маркетингових функцій з цілями підвищення якості обслуговування споживачів. Спираючись на очевидну перевагу названих напрямів вважаємо за доцільне проводити наступні дослідження в цьому руслі комплексу питань, тобто звужити широту охоплення до відповідних меж не забуваючи про їх ефективність. Слід визначити значимість впливу кожного важливого поняття (категорії) на сферу використання на підприємствах малого бізнесу. Наприклад, саме поняття необхідності розвитку цифровізації охоплює такі сфери діяльності як виробництво, управління, маркетинг, фінанси, сфера обслуговування і багато інших. Вона позитивно впливає на забезпечення конкурентоспроможності в період воєнного стану. Але для цього необхідно впроваджувати сучасні цифрові технології. Тоді і буде проходити процес цифровізації. Якщо мати на увазі ключові технології, то це CRM-системи, штучний інтелект, мобільні сервіси, ERP, аналітика, хмарні сервіси.

В період проведення військових дій потрібно звернути увагу на засоби виживання, адаптації до більш складних умов, на збереження кількості клієнтури, забезпечення стабільності виконання бізнес-процесів. Аспекти економічної ефективності цифровізації проявлять себе в зменшенні ризиків і витрат, оперативності, якості прийняття і реалізації рішень при виході на нові ринки. Інноваційна сторона цифровізації буде сприяти формуванню умов збільшення автоматизації, створенню і впровадженню нових бізнес-моделей, пристосуванню підприємства

до складних умов діяльності в умовах нестабільності. Соціальна сторона впровадження цифровізації буде сприяти покращенню цифрової культури персоналу підприємства, збереженню кількості робочих місць, розвитку компетенцій працівників при виконанні бізнес-процесів. Стратегічна складова впливу цифровізації надасть можливість сформувати платформу для довгострокового розвитку, для підвищення конкурентоспроможності підприємства і стійкості перед можливими проблемами і загрозами зі сторони зовнішнього середовища. Інші автори [2] підкреслюють важливість виживання під час війни та швидкість реагування на складні виклики.

Цифровізація на підприємствах є важливим напрямом, який сприяє розвитку бізнес-структур та адаптації до нестабільних умов господарювання. Вона розглядається в контексті впровадження сучасних цифрових технологій у всі сторони діяльності підприємства – від управління, організації виробництва, планування до маркетингу, фінансів і реалізації продукції [2-3; 6; 12-13; 16].

Цифрові платформи, зокрема корпоративні сайти, соціальні медіа та інструменти онлайн-реклами, стали невід'ємною частиною сучасного маркетингу, виступаючи ключовими каналами для формування іміджу компаній і просування їхніх брендів. Завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій, підприємства отримали широкі можливості для налагодження ефективного діалогу з цільовою аудиторією, що сприяє глибшому залученню клієнтів і персоналізації взаємодії з кожним споживачем. Інтеграція інтернет-ресурсів у маркетингову діяльність дозволяє не лише вдосконалити клієнтське обслуговування, а й оперативно реагувати на ринкові зміни, враховуючи актуальні потреби аудиторії в режимі реального часу.

Значну роль у цьому відіграють соціальні медіа-платформи, як-от Facebook, Instagram, LinkedIn та TikTok. Вони стали ефективними інструментами для залучення нових споживачів, побудови впізнаваного бренду та зміцнення емоційного зв'язку з аудиторією. Через такі канали компанії не лише інформують про свої товари й послуги, а й активно комунікують із клієнтами, отримують відгуки та формують довготривалу лояльність до бренду. Реклама в соціальних

мережах може бути налаштована на потребу, або інтереси користувачів, їх освіту, вік, стать.

Контент-маркетинг, який охоплює різноманітні формати – від блогів, відеоконтенту та аналітичних статей до інфографіки та подкастів, – сьогодні виступає одним із ключових інструментів формування позитивного іміджу бренду та підвищення його впізнаваності. Поєднання контент-стратегії з такими інструментами цифрового просування, як пошукова оптимізація (SEO) та реклама у пошукових системах (SEM), значно розширює охоплення цільової аудиторії в онлайн-середовищі. Сучасні онлайн-ресурси дозволяють бізнесу не лише транслювати інформацію, а й активно комунікувати зі своєю аудиторією, формуючи двосторонній діалог.

Елементи інтерактивності – чат-боти, коментарі, форми зворотного зв'язку, голосування, а також консультації у режимі онлайн – створюють індивідуалізований досвід користувача, що позитивно впливає на рівень довіри та лояльності до бренду. Використання поведінкової аналітики дає змогу формувати персоналізовані маркетингові пропозиції, які краще відповідають запитам споживачів, тим самим підвищуючи коефіцієнт конверсії [34].

Однією з беззаперечних переваг цифрових інструментів є здатність адаптуватися до змін у споживчій поведінці в режимі реального часу. Аналітичні сервіси, як-от Google Analytics, Meta Business Suite, а також спеціалізовані рекламні панелі, забезпечують компаніям можливість оперативно оцінювати ефективність рекламних кампаній, відстежувати попит на товари чи послуги та миттєво вносити корективи у маркетингову стратегію відповідно до змін ринкової ситуації. Цифровізація не тільки сприяє підвищенню ефективності виробництва, але й причиною створення деяких конкурентних переваг. Цифрові інструменти дають можливість наздогнати можливості великих підприємств і швидше впроваджувати інновації і адаптуватися до ринкових коливань [44].

Технології великих даних (Big Data) дають можливість обробляти значні масиви інформації з різноманітних джерел – від транзакційних систем до зовнішніх відкритих баз даних, таких як соціальні мережі, або державні реєстри [8].

Використання цифрових інструментів розширює можливості малих підприємств в конкуренції з великими гравцями утриматись на ринку.

Процеси цифровізації впливають на скорочення рівня транзакційних витрат, а це є важливим для малого бізнесу, який часто працює в режимі обмеження ресурсів. Це витрати на підготовку до оформлення договорів, заключення контрактів, нагляд і відстеження операцій по їх виконанню. А в умовах проведеної цифровізації ці бізнес-процеси будуть виконуватись автоматичні через спеціально створені сервісні центри, що суттєво вплине на зниження витрат.

Популярні цифрові платформи (наприклад, Amazon, Prom.ua, Rozetka), сервіси e-commerce (наприклад, BigCommerce), краудфандингові платформи (наприклад, Indiegogo) – дадуть можливість невеликим підприємствам користуватися вже існуючою інфраструктурою для збутової діяльності і не витратити власні кошти на її організацію [47].

По-третє, цифровізація бізнес-процесів на малих підприємствах дає можливість створювати нові форми децентралізованих, мережевих організаційних структур управління, які зможуть більш оперативно вирішувати виникаючі проблеми і задачі, а також проявляти значну гнучкість до впливів з боку зовнішнього середовища [48]. В таких умовах господарювання малому бізнесу критично важливо забезпечити відкритість, адаптивність і гнучкість до інтеграції в ринкову інфраструктуру.

Готельно-ресторанний комплекс «Хан-Чінар», який функціонує в індустрії гостинності, розташований у Соборному районі міста Дніпро. Заклад знаходиться у мальовничій зеленій зоні за адресою: вул. Космічна, 28-б, що забезпечує зручну транспортну доступність до ключових об'єктів міської інфраструктури. У комплексі поєднуються послуги готелю, ресторану та локації для організації подій, що робить його привабливим як для бізнес-аудиторії, так і для мандрівників.

Готель «Хан-Чінар» поєднує в собі високі європейські стандарти обслуговування з елементами національного стилю, створюючи затишну атмосферу для гостей. Номерний фонд налічує 18 варіантів розміщення – від бюджетних номерів до елітних люксів. Кожне помешкання оформлено з урахуванням функціональності

та естетики, з використанням традиційного текстилю, декоративних елементів і виготовлених на замовлення меблів, що підкреслює національний колорит.

Усі номери обладнані сучасною технікою: системами клімат-контролю, швидкісним Wi-Fi та супутниковим телебаченням. Гості можуть користуватися послугами консьєржа 24/7, замовити сніданок у номер, скористатися пральнею чи іншими зручностями, що підвищують комфорт перебування.

Комплекс розташований в екологічно привабливій місцевості Tunnel Beam, де поєднано спокій природи з близькістю до важливих транспортних вузлів – міжнародного аеропорту та основних автомагістралей. Бізнес-відвідувачам пропонується просторий конференц-зал на 300 м<sup>2</sup>, який вміщує до 200 осіб і оснащений сучасним технічним обладнанням для проведення ділових зустрічей, семінарів та презентацій. Для автотуристів передбачено охоронювану стоянку.

У складі комплексу працює ресторан з повним обслуговуванням та затишне кафе. Кафе «Чінар» вирізняється інтер'єром, оформленим у східному стилі з акцентом на традиційні елементи. Меню включає азербайджанські та східноєвропейські страви, зокрема м'ясо на грилі, свіжу випічку та фірмові чаї. Атмосфера створюється завдяки ручному декору, теплому освітленню та комфортним зонам для сидіння.

Ресторанна частина пропонує широкий вибір страв європейської, кавказької та азербайджанської кухонь. Заклад має кілька залів різної місткості: VIP-зона для приватних подій, відкрита тераса для літнього відпочинку, «Леонардо» – елегантний зал для ділових зустрічей, «Східний двір» – для поціновувачів кавказької гастрономії та «Святковий зал» на 250 гостей, ідеальний для весіль та великих банкетів.

Серед кулінарних фішок комплексу – страви на відкритому вогні, великий вибір м'ясних, рибних та вегетаріанських позицій. У меню – фірмові страви, як-от баранячі реберця, телячі стейки, шашлик і національні делікатеси. Також надаються послуги кейтерингу та доставки для корпоративних і приватних клієнтів.

«Хан-Чінар» поєднує гостинність і кулінарну майстерність, що робить його привабливим для широкої аудиторії – як туристів, так і бізнесменів. Атмосфера, насичена культурними мотивами, високий рівень обслуговування та зручне

розташування – все це забезпечує провідні позиції комплексу серед місцевих закладів. Різноманітність сервісів, включаючи технічно оснащений конференц-зал та паркінг, збільшує зацікавленість потенційних клієнтів. Регулярне оновлення меню та організація тематичних подій сприяють утриманню лояльності та залученню нових відвідувачів. На рис. 1 представлено зображення готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Хан-Чінар».



Рис. 1. Будівля готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Хан-Чінар»

Згідно з даними, отриманими через платформи YouControl, OpenData та Vkursi, існує інформація про фізичну особу-підприємця [41-43]: дата державної реєстрації: 19 лютого 2014 року. Зареєстрована адреса: 49000, Україна, Дніпропетровська область, м. Дніпро, проспект Воронцова. Податковий режим: єдиний податок, 3-я група, ставка – 5%, що діє з 1 серпня 2023 року.

Основний вид економічної діяльності (КВЕД):

– 56.10 – Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування.

Додаткові напрями діяльності підприємства включають:

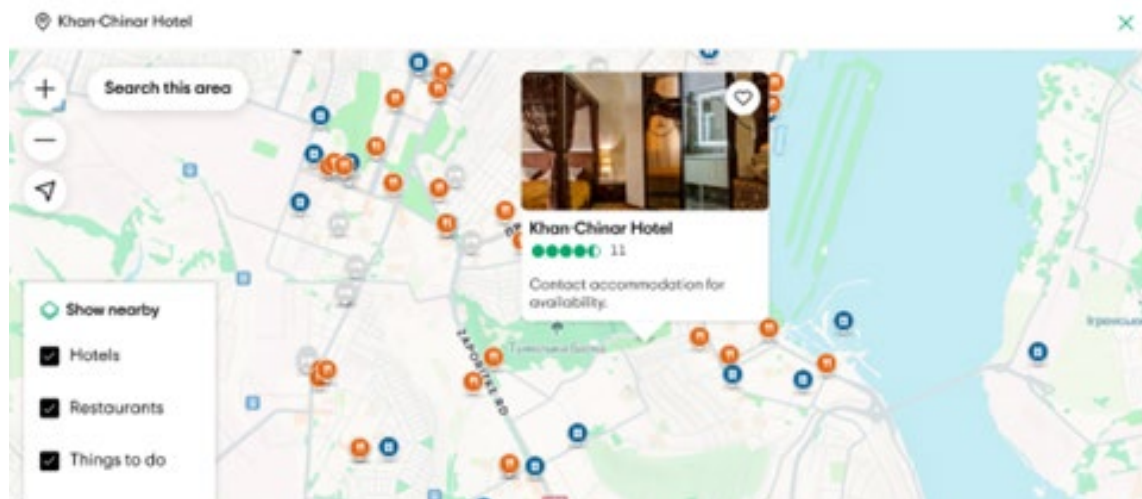
– 46.17 – Посередницька діяльність у сфері торгівлі продуктами, напоями та тютюновими виробами;

– 55.10 – Надання готельних послуг та інших засобів тимчасового розміщення;

– 56.21 – Приготування і доставка готових страв для організації заходів;

- 56.30 – Обслуговування клієнтів напоями;
- 68.20 – Оренда та управління власною або орендованою нерухомістю.

На рис. 2 представлено геолокацію готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Хан-Чінар» на мапі міста Дніпро.



**Рис. 2. Розташування готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар»**

Згідно з класифікацією КВЕД-2010, клас 56.10, який є основним видом діяльності ФОП, охоплюється широкий спектр послуг у сфері громадського харчування. Цей клас передбачає обслуговування клієнтів незалежно від формату подачі їжі – у класичних закладах (ресторанах і кафе), точках самообслуговування, з собою або через послугу доставки додому. Також сюди відноситься приготування та реалізація страв з мобільних точок.

До діяльності, що включається в межі цього класифікаційного класу, належать:

1. Ресторани, кафе та подібні заклади з повноцінним обслуговуванням.
2. Заклади швидкого обслуговування (фастфуд).
3. Підприємства, що надають їжу на виніс чи з доставкою.
4. Пересувні точки з продажу морозива.
5. Автофургони та мобільні точки з приготуванням їжі.
6. Тимчасові торгові об'єкти на ринках або вуличних ярмарках, які займаються приготуванням їжі на місці.

До того ж, у цей клас також входять послуги барів та ресторанів, які самостійно організують доставку страв за умови, що така доставка є частиною їх основної господарської діяльності.

Разом з тим, деякі види діяльності не охоплюються цим кодом:

- продаж продуктів харчування через вендингові автомати;
- надання послуг харчування за концесійними договорами (наприклад, у державних установах).

Організаційна структура підприємства – системно сформована як сукупність функціональних ланок, ресурсних потоків та керівних елементів, що перебувають у визначених взаємозв'язках між собою. Її ефективне проєктування відбулося відповідно до стратегічних завдань компанії. Такий підхід є критично важливим для досягнення високих результатів, адаптації до змін ринку та забезпечення конкурентоспроможності. Рівень ефективності організаційної структури вимірюється обсягами отриманого доходу та прибутку до витрат підприємства.

Фінансові підсумки діяльності готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар» за 2021-2023 роки відображають як вплив зовнішніх економічних факторів, так і внутрішні аспекти операційного управління. У 2022 році підприємство зазнало суттєвого скорочення доходів, що зумовлено загальною макроекономічною нестабільністю в Україні, зростанням витрат на обслуговування та зниженням платоспроможності споживачів. Часткове фінансове відновлення у 2023 році свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін та функціонувати в умовах нестабільного ринку.

Для досягнення довгострокової фінансової стабільності та поступового зростання підприємству рекомендується:

- вдосконалити систему контролю за дебіторською заборгованістю з метою зменшення ризику перебоїв у надходженні коштів;
- поступово скорочувати залежність від короткострокових зобов'язань шляхом оптимізації витрат та нарощування резервного капіталу;

– розширити джерела доходів за рахунок впровадження нових послуг, цифрових інновацій та більш ефективного використання маркетингових інструментів;

– застосовувати фінансові інструменти для управління ризиками, що дозволить мінімізувати наслідки економічної нестабільності та інфляційного впливу.

Маркетинговий відділ готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар» реалізує стратегію цифрової присутності, основними каналами якої є офіційний веб-сайт і профіль у соціальній мережі Instagram. Веб-ресурс надає користувачам доступ до структурованої інформації щодо ресторанного меню, переліку послуг та можливостей для онлайн-бронювання. Інтерфейс сайту збагачений візуальними елементами та інтерактивними функціями, що сприяють кращій взаємодії з відвідувачами та полегшують процес прийняття рішень. Водночас потенціал сайту можна суттєво підвищити за рахунок впровадження сучасних інструментів SEO, що дозволить покращити позиції у пошукових системах та збільшити органічний трафік.

Instagram-акаунт комплексу виконує роль рекламного майданчика, де демонструються страви з меню, події та атмосфера закладу. Хоча регулярна публікація контенту допомагає утримувати інтерес підписників, наразі бракує чіткої структури рекламних кампаній і персоналізованого таргетингу. Впровадження аналітичних рішень для аналізу активності користувачів, оптимізації публікацій і кращого розуміння цільової аудиторії може підвищити ефективність цифрового маркетингу, зокрема показники залучення та конверсії.

Наявна відсутність цілісної email-маркетингової стратегії обмежує здатність підприємства ефективно утримувати клієнтів. Впровадження CRM-системи для збору, аналізу та використання інформації про гостей дозволить надсилати персоналізовані пропозиції й маркетингові повідомлення. Автоматизовані розсилки, націлені на чітко сегментовані групи клієнтів, сприятимуть зростанню лояльності та повторним візитам, що, у свою чергу, підвищить довгострокову цінність кожного клієнта.

Залучення блогерів та лідерів думок у соціальних мережах, а також активна співпраця з локальними контент-мейкерами допоможуть значно розширити охоплення бренду й вийти на нові аудиторії. Побудова партнерської програми з прозорими критеріями ефективності та системою контролю результатів дозволить точно оцінити віддачу від маркетингових інвестицій. До того ж, інтеграція контенту, створеного самими користувачами, у комунікаційну стратегію компанії підвищить довіру до бренду та сприятиме активнішій участі аудиторії.

Ще однією важливою сферою для вдосконалення є управління зворотним зв'язком від клієнтів. Постійний моніторинг відгуків на популярних платформах (таких як Google чи TripAdvisor) дозволить виявити ключові очікування клієнтів та проблемні аспекти обслуговування. Впровадження системного підходу до управління репутацією – включаючи алгоритми реагування на негативні відгуки й адаптацію сервісів – зміцнить ринкові позиції закладу.

Загалом маркетинговий підрозділ активно працює над розширенням цифрової присутності бренду, однак відчутно потребує переходу до аналітично обґрунтованої моделі реалізації маркетингової стратегії. Збільшення кількості інструментів для оцінювання ефективності, удосконалення механізмів залучення клієнтів і раціоналізація рекламних онлайн-кампаній мають стати базою для покращення впізнаваності бренду та зростання прибутків.

Застосовуючи метод інтегрованого стратегічного аналізу SPACE, можна дослідити діючу стратегію компанії та визначити найбільш перспективний напрямок її розвитку на основі чотирьох показників: фінансова стійкість, конкурентні переваги, привабливість галузі та її стабільність. Основною перевагою підприємства є висока впізнаваність бренду та стабільна репутація в своєму ринковому сегменті. Завдяки поєднанню розвиненої інфраструктури, зручного розташування та фокусу на висококласному обслуговуванні, компанія має лояльну клієнтську базу, що сприяє повторним зверненням. Кваліфікований персонал підтримує стабільність у наданні послуг, що є важливим фактором для задоволення потреб клієнтів і зміцнення лояльності до бренду. Можливість для ринкового

розширення та стратегічне співробітництво з туристичними агентствами й організаторами подій дає шанс диверсифікувати доходи та зменшити вплив сезонних коливань попиту.

Однак, незважаючи на ці переваги, підприємство має низку слабких аспектів, що обмежують його конкурентні можливості. Однією з основних проблем є низький рівень автоматизації операційних процесів, що негативно впливає як на якість обслуговування клієнтів, так і на внутрішні бізнес-процеси. Крім того, недостатня диференціація в умовах високої конкуренції в галузі готельного бізнесу може ускладнити залучення нових клієнтів. Сезонні коливання попиту ще більше ускладнюють ситуацію, оскільки вони призводять до змін у заповнюваності та доходах. Згідно з матрицею стратегічного аналізу, вирішення цих проблем можливе через впровадження цифрових технологій, розробку цілеспрямованих маркетингових кампаній та розширення асортименту унікальних послуг.

Для зміцнення своїх конкурентних позицій підприємство має зосередитись на активній оптимізації витрат, стабільності постачальних ланцюгів та вдосконаленні стратегій залучення нових клієнтів. Інвестиції в сучасні маркетингові інструменти, такі як сегментація за допомогою даних та персоналізовані рекламні кампанії, дозволять підвищити лояльність клієнтів і розширити присутність на ринку.

Інтеграція цифрових інструментів для автоматизації процесів і управління ресурсами дозволить значно підвищити операційну ефективність і, як наслідок, більш раціонально розподіляти ресурси.

Фінансова стійкість підприємства характеризується його здатністю підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи систематичне перевищення доходів над витратами, раціональне управління фінансовими потоками, безперебійне функціонування виробничих процесів, а також можливість інвестування у розвиток та модернізацію. Такий стан є ознакою ефективного використання ресурсів і високої платоспроможності компанії [44].

Для оцінки рівня фінансової стійкості доцільно провести розрахунки ключових показників: коефіцієнта автономії (рівень забезпеченості власним капіталом),

коефіцієнта фінансової залежності, коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта концентрації залучених коштів. Важливо, щоб частка власного капіталу у структурі джерел фінансування сягала щонайменше 50%, що вказує на високий рівень фінансової незалежності підприємства.

Визначення ефективності, представлене, свідчить, що ця категорія оцінює досягнення максимальних результатів через оптимальне використання ресурсів і виконання поставлених завдань. Однак, точне розуміння ефективності може змінюватися в залежності від того, хто її визначає, та від контексту використання. Одним із найбільш поширених визначень є підхід, який розглядає ефективність як співвідношення результатів до витрат (ресурсів), і це зазвичай вважається традиційним підходом [35]. Такий метод часто застосовується для оцінки ефективності об'єктів або систем на різних рівнях: від економіки в цілому до окремих підприємств чи управлінських систем. Наприклад, на рівні компанії ефективність оцінюється через співвідношення виробничих результатів до витрат на ресурси, такі як матеріали, праця, час та кошти. Такий підхід можна застосовувати і на рівні держави для оцінки ефективності економічних стратегій, політичних реформ або соціальних ініціатив, де ефективність визначається як співвідношення досягнутих результатів (наприклад, економічного росту чи соціального прогресу) до витрачених ресурсів. Однак, існують й інші підходи, які можуть доповнювати ці критерії, враховуючи специфічні цілі та обставини [1].

У ринковій економіці підприємства намагаються максимізувати доходи та мінімізувати витрати, тобто прагнуть до досягнення ефективного виробництва. Оцінка ефективності підприємства є важливим етапом в управлінні, оскільки дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія реалізує свої цілі та як ефективно використовує свої ресурси [22]. Сьогодні існує багато методик для вимірювання ефективності діяльності. Різноманітність підходів виникає через відмінності в поняттях, тому для точності оцінки необхідно чітко визначити основні терміни. Ефективність підприємства оцінюється як ступінь досягнення цілей при використанні наявних ресурсів. Це поняття визначає, наскільки добре підприємство використовує свої ресурси для досягнення конкретних результатів, що є важливим

аспектом як в економіці, так і в бізнесі, оскільки воно відображає здатність досягати поставлених завдань з максимальним ефектом [32]. Класифікація ефективності може варіюватися в залежності від контексту, і основні аспекти класифікації ефективності включають:

I. Фінансова ефективність [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Рентабельність: співвідношення прибутку до витрат або інвестицій.
2. Оборотність активів: швидкість, з якою активи генерують прибуток.
3. Ліквідність: здатність покрити поточні зобов'язання підприємства.

II. Операційна ефективність [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Продуктивність праці: співвідношення виробленої продукції до витрат праці.
2. Витрати на виробництво: загальні витрати на виробництво щодо обсягу продукції.
3. Якість продукції: відношення якості товарів чи послуг до їх виробничих витрат.

III. Маркетингова ефективність [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Ринкова частка: частка підприємства на ринку.
2. Задоволеність клієнтів: рівень задоволення споживачів.
3. Витрати на маркетинг: співвідношення витрат на маркетинг до отриманого доходу.

IV. Людські ресурси [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Рівень найму і звільнень: стабільність кадрового складу.
2. Задоволеність працівників: рівень задоволення та мотивації працівників
3. Програми навчання і розвитку: система розвитку кваліфікацій персоналу.

V. Інновації та розвиток [1; 29; 31; 33-35; 44]:

1. Витрати на дослідження і розвиток: інвестиції в нові технології та інновації.
2. Кількість нових продуктів: кількість нових товарів або послуг.
3. Інноваційні проекти: успішність і впровадження інноваційних проектів.

На рівень ефективності діяльності підприємства можуть впливати такі чинники, як техніко-технологічний рівень виробництва, використання сучасних

формі методів організації і планування виробництва продукції, рівень економічної і соціальної ефективності управління (внутрішні чинники), стан економіки, наявність воєнного стану, конкурентне середовище, попит на продукцію (послуги).

Для підвищення ефективності діяльності необхідно враховувати весь спектр цих факторів та здійснювати комплексний вплив на них [25].

Серед ключових чинників, що можуть стимулювати зростання ефективності підприємства, виділяють наступні напрямки [38]:

1. Раціональне управління ресурсами. Комплексне та зважене використання матеріальних, фінансових, кадрових та інших ресурсів організації є основою для підвищення результативності. Ефективні методи планування, контролю, аналізу й оптимізації забезпечують отримання більш високих результатів при менших витратах.

2. Інноваційність і технологічне оновлення. Застосування передових технологій, удосконалення виробничих процесів, автоматизація та впровадження інновацій можуть значно покращити показники продуктивності та якості. Модернізація обладнання та процесів підвищує конкурентоспроможність.

3. Розвиток кадрового потенціалу. Інвестиції в кваліфікацію працівників, створення комфортних умов праці, мотивація персоналу та підтримка його професійного зростання безпосередньо впливають на ефективність. Компетентні й мотивовані працівники – це основа стабільного розвитку підприємства.

4. Продумана маркетингова політика та орієнтація на споживача. Розробка ефективної маркетингової стратегії, аналіз ринкових тенденцій, потреб клієнтів та конкурентного середовища сприяють покращенню позицій підприємства на ринку, забезпечуючи вищу ефективність.

5. Система управління якістю. Впровадження міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 9001, забезпечує стабільність процесів, контроль продукції та послуг, а також постійне вдосконалення, що сприяє підвищенню довіри клієнтів і підвищенню ефективності діяльності.

6. Стратегічне управління і аналітичний підхід. Формування стратегічного бачення, складання довгострокових планів розвитку, а також постійний моніторинг

діяльності допомагають своєчасно виявляти ризики, знаходити шляхи покращення та приймати обґрунтовані рішення [23].

Таким чином, застосування сучасних технологій та інноваційних підходів дозволяє підприємствам досягати більшої продуктивності, покращувати якість продукції, зменшувати витрати та пришвидшувати операційні процеси. Раціональне управління охоплює стратегічне планування, організацію, координацію і контроль за реалізацією управлінських рішень. Впровадження таких інструментів, як системи бюджетування, стандартизація якості та аналітичне планування, сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

На сьогодні підприємство використовує електронні касові апарати для здійснення фінансових операцій. Такі пристрої дозволяють дотримуватись податкових вимог і забезпечують базовий облік продажів. Проте вони не інтегруються з сучасними системами бухгалтерського обліку чи управління складськими запасами, застосовується автономне програмне забезпечення для розрахунків, яке забезпечує генерацію чеків і створення простих звітів, але не взаємодіє з системою постачань чи CRM-модулями.

Система безпеки представлена відеоспостереженням, яке охоплює ключові зони комплексу. Це підвищує рівень захищеності та дозволяє переглядати записи у випадку інцидентів. Водночас у закладі не запроваджено сучасних систем контролю доступу, як-от біометричні сканери чи електронні ключ-карти, що є поширеною практикою у готельній індустрії для підвищення безпеки та ефективності.

Для зв'язку з клієнтами готель забезпечує стандартне Wi-Fi покриття на території комплексу. Хоча мережа функціонує, у ній відсутні сучасні інструменти керування трафіком або заходи кіберзахисту, що можуть забезпечити надійне та безпечне підключення, особливо для бізнес-користувачів. У готелі немає цифрових сервісів типу онлайн-консьєржа чи стійок самостійної реєстрації, що знижує комфорт для гостей, які віддають перевагу безконтактним послугам.

У ресторані «Хан-Чінар» система бронювання реалізована вручну – здебільшого через телефон або повідомлення у соціальних мережах. Такий підхід

функціонує, але поступається за ефективністю сучасним хмарним рішенням, які дозволяють автоматично обробляти замовлення, управляти столиками та показувати актуальну інформацію про доступність місць. Крім того, у ресторані відсутнє цифрове меню, яке могло б суттєво підвищити рівень взаємодії з клієнтами завдяки QR-доступу, змінним цінам або підтримці кількох мов.

Одним з головних обмежень у цифровізації є відсутність системи управління готельною нерухомістю (PMS). Операції з бронювання номерів, поселення та прибирання координуються традиційними методами, що ускладнює ефективне використання номерного фонду. Комплекс також не використовує CRM-платформу, що обмежує можливості в аналізі вподобань клієнтів, формуванні бази постійних відвідувачів та здійсненні персоналізованого маркетингу.

Щодо адміністративної діяльності, готель і ресторан здебільшого покладаються на стандартні офісні програми для створення документів, ведення таблиць і листування. Разом з тим, відсутність систем ERP (Enterprise Resource Planning) негативно позначається на плануванні ресурсів, закупівлях, управлінні персоналом та фінансовій звітності.

Аналіз поточного стану впровадження ІТ-технологій у підприємницькій діяльності готельно-ресторанному комплексу «Хан-Чинар» представлено в табл. 2.

Таблиця 2

**Поточна практика впровадження інформаційних технологій в готельно-ресторанному комплексі «Хан-Чинар»**

Технологія	Сфера використання	Поточні обмеження
Електронні касові апарати	Використовуються для обробки транзакцій у ресторанах та готелях	Бракує інтеграції з системами бухгалтерського обліку та інвентаризації, що призводить до неефективності фінансового контролю
Автономне програмне забезпечення для виставлення рахунків	Генерує квитанції та забезпечує просте відстеження продажів	Не пов'язане з управлінням ланцюжком поставок або системами даних про клієнтів
Система відеоспостереження	Камери безпеки контролюють ключові зони	Без біометричного або RFID контролю доступу; не має аналітики в режимі реального часу для виявлення загроз
Бездротовий зв'язок Wi-Fi	Доступний на всій території готелю та ресторану	Не має розширеного управління пропускну здатністю або захисту від кіберзагроз

Технологія	Сфера використання	Поточні обмеження
Базова система управління готелем	Керує операціями реєстрації та виїзду	Не повністю автоматизована, не має синхронізації з платформами онлайн-бронювання
Ручна система бронювання	Бронювання здійснюється за допомогою телефону та соціальних мереж	Неефективна, не має автоматичного підтвердження, оновлень у реальному часі та інтеграції з профілями гостей
Програмне забезпечення для відстеження часу	Реєструє робочий час співробітників	Не пов'язане з обробкою заробітної плати, аналітикою робочої сили або оптимізацією розкладу
Відстеження запасів на основі електронних таблиць	Використовується для відстеження рівня запасів у ресторани та домашньому господарстві	Високий ризик помилок, відсутність автоматичних сповіщень про необхідність поповнення запасів або зменшення витрат

ІТ-інфраструктура готельно-ресторанного комплексу «Хан-Чінар» наразі виконує основні функції, проте є технічно застарілою, оскільки базується на ізольованих системах, які не мають між собою належної взаємодії. Така роз'єднаність ускладнює ефективне управління фінансами, обслуговуванням клієнтів і забезпеченням безпеки. Відсутність автоматизованих процесів у бронюванні, управлінні запасами та плануванні персоналу створює бар'єри для зниження витрат і покращення якості послуг. Поточні заходи безпеки мають обмежений функціонал і не передбачають використання сучасних технологій ідентифікації та доступу.

Щоб зберегти конкурентні переваги в індустрії гостинності, «Хан-Чінар» має перейти від ручних і розрізнених операцій до комплексної цифрової трансформації. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволить підвищити ефективність, покращити точність операцій та посилити орієнтацію на клієнта. Далі розглянемо ключові технологічні рішення, які можуть істотно вплинути на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності цього малого підприємства:

1. Система управління готельною діяльністю (PMS) з інтеграцією модуля онлайн-бронювання. Такі системи автоматизують керування номерним фондом, фінансові операції, комунікацію між відділами та господарську діяльність. Підключення до OTA-платформ дозволяє здійснювати актуалізацію даних про доступність номерів у режимі реального часу, зменшуючи кількість помилок та підвищуючи ефективність обслуговування.

2. Сучасні POS-рішення з модулями управління запасами. На відміну від звичайних кас, ці системи не лише обробляють платежі в ресторанах та кафе, а й автоматично ведуть облік товарів, допомагаючи уникати перевитрат та формувати замовлення постачальникам на основі фактичного залишку продукції.

3. CRM-системи для клієнтського менеджменту. Вони дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, реалізовувати програми лояльності та ефективно сегментувати аудиторію. CRM сприяє підвищенню рівня утримання клієнтів і надає глибшу аналітику щодо їхніх вподобань та поведінкових моделей.

4. Розумні номери та технології IoT. Застосування інтелектуальних рішень дозволяє автоматизувати освітлення, клімат-контроль і медіасистеми, забезпечуючи гостям комфорт та зменшуючи витрати на енергію завдяки оптимізованому керуванню ресурсами.

5. Цифрове меню та мобільні замовлення. Введення систем мобільного меню з функцією замовлення через смартфон, безконтактних оплат та рекомендацій на базі ШІ дозволяє скоротити час обслуговування та покращити досвід клієнта.

6. Системи контролю доступу з RFID та біометрією. Вони забезпечують високий рівень безпеки як для гостей, так і для працівників, завдяки контролю доступу до окремих приміщень та автоматичному веденню журналів входу/виходу.

7. Інструменти бізнес-аналітики (BI). Такі платформи дають змогу об'єднувати та аналізувати дані з різних джерел – продажів, бронювань, фінансових операцій – для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

8. Енергоефективні рішення та екотехнології. Системи управління споживанням енергії, впровадження сонячних панелей, розумних термостатів і систем економії води дозволяють зменшити витрати та покращити екологічну відповідальність закладу.

У табл. 3 узагальнено перелік рекомендованих цифрових рішень для підвищення ефективності надання послуг.

Запровадження вищезазначених цифрових технологій сприятиме значному зростанню ефективності операцій, рівня безпеки та якості обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «Хан-Чінар». Впровадження системи

управління готельним майном (PMS) з функціями інтегрованого бронювання дозволить оптимізувати процес розподілу номерів і автоматизувати фінансові розрахунки, зменшуючи ризик людських помилок. Використання хмарного середовища для організації бронювання забезпечить більш зручний та прозорий доступ до послуг як у готельній, так і в ресторанній частині закладу.

Таблиця 3

**Рекомендовані ІТ-рішення та їх переваги**

<b>Технологія</b>	<b>Пропоноване впровадження</b>	<b>Очікувані результати</b>
Система управління майном (PMS)	Автоматизує бронювання номерів, виставлення рахунків та координацію господарських робіт	Підвищує ефективність, зменшує кількість помилок та покращує якість обслуговування клієнтів
Інтегрована система касових терміналів (POS)	Об'єднує транзакції ресторанів і готелів з системами інвентаризації та бухгалтерського обліку	Оптимізує управління фінансами та контроль запасів
Хмарна система бронювання	Онлайн-платформа для бронювання з автоматизованими підтвердженнями	Підвищує ефективність бронювання та зменшує ручну роботу
CRM програмне забезпечення	Централізує дані про гостей, програми лояльності та персоналізований маркетинг	Покращує залучення клієнтів та повторні звернення
Цифрове меню та мобільні замовлення	Система замовлень на основі QR-коду для гостей ресторану	Підвищує зручність, прискорює обслуговування та зменшує кількість операційних помилок
Біометричний та RFID контроль доступу	Смарт-картки та системи розпізнавання облич для гостей та персоналу	Підвищують безпеку та запобігають несанкціонованому доступу
Бізнес-аналітика та аналітика	Інструменти на основі даних для фінансової, клієнтської та операційної аналітики	Підтримують прийняття обґрунтованих рішень та оптимізацію доходів
Інтелектуальна система управління енергоспоживанням	Автоматизоване управління системами опалення, вентиляції та кондиціонування повітря та освітленням на основі заповнюваності	Зменшує витрати на енергію та підтримує ініціативи зі сталого розвитку

Впровадження біометричних систем доступу та інструментів керування взаємовідносинами з клієнтами (CRM) підвищить рівень персоналізації сервісу й зміцнить безпеку перебування гостей. Застосування аналітичних платформ для обробки даних забезпечить керівництво об'єктивною інформацією для довгострокового планування, оперативного прийняття рішень і вдосконалення фінансової стратегії.

У підсумку, інвестування у зазначені IT-рішення створить основу для цифрової трансформації діяльності комплексу, покращить взаємодію з клієнтами, а також сприятиме формуванню стабільної конкурентної позиції на ринку індустрії гостинності.

Результативність функціонування готельно-ресторанного бізнесу має свої особливості, які відрізняють його від інших сфер економіки. Оцінювати ефективність діяльності слід не лише за фінансовими показниками, а й з урахуванням рівня задоволеності клієнтів, впровадження інноваційних технологій та ступеня оптимізації внутрішніх процесів. Ефективність комерційної діяльності можна охарактеризувати як співвідношення досягнутих результатів до обсягів використаних ресурсів (трудових, матеріальних і технічних) за певний проміжок часу. Вплив результатів діяльності можна умовно розподілити на чотири категорії:

- соціальний вплив;
- економічний ефект;
- локальне значення;
- загальнодержавне значення.

З урахуванням принципів соціально-економічної ефективності, підприємство визначило курс на цифрову трансформацію готельного та ресторанного обслуговування. Основна мета – підвищити загальну ефективність шляхом впровадження сучасних інформаційних систем. Серед ключових напрямків модернізації – цифровізація бронювання, автоматизація ресторанних процесів, використання інтелектуальних систем управління запасами, а також розвиток персоналізованих сервісів за допомогою CRM-рішень.

З початку 2024 року розпочався етап активної цифрової трансформації бізнесу. Основні технологічні ініціативи включають:

1. Система онлайн-бронювання з гнучким ціноутворенням. Дозволяє клієнтам самостійно бронювати послуги в реальному часі, що сприяє ефективному управлінню заповненістю та доходами.

2. Цифрові платформи для ресторанного обслуговування. Впровадження мобільних додатків та станцій самообслуговування дає змогу пришвидшити процес оформлення замовлень і покращити клієнтський досвід.

3. Хмарні системи обліку запасів. Дозволяють відстежувати рівень залишків у режимі онлайн, що зменшує втрати та забезпечує раціональні закупівлі.

4. CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами. Дають можливість створювати персоналізовані пропозиції, впроваджувати програми лояльності й ефективно працювати з повторними відвідувачами.

5. Використання чат-ботів на основі ШІ. Автоматизовані системи обробки запитів клієнтів забезпечують швидкий зворотний зв'язок і полегшують навантаження на персонал.

Очікується, що втілення цих цифрових рішень сприятиме як підвищенню операційної ефективності, так і покращенню фінансових результатів завдяки зменшенню витрат і посиленню лояльності клієнтів.

Оцінка ефективності буде проводитися з використанням модифікованої версії системи EERL (Економічна ефективність використання ресурсів) для оцінки покращень, заснованих на задоволеності клієнтів та використанні бюджету:

$$\text{Ефективність} = \text{Задоволення споживачів, \%} / \text{Зміни бюджету, \%} \quad (1)$$

Задоволеність клієнтів вимірюється на основі наступних факторів:

1. Зручність використання систем онлайн-бронювання та замовлення.
2. Скорочення часу очікування та підвищення швидкості обслуговування.
3. Покращення якості проживання та харчування.
4. Простота комунікації з персоналом завдяки системам ШІ та CRM.
5. Сприйняття технологічного прогресу, що покращує якість обслуговування.

Розрахунок задоволення споживачів наведено в табл. 4.

Інвестиції в діджиталізацію та автоматизацію вимагають початкового капіталу, але вони приносять значні довгострокові фінансові вигоди. Аналізуючи

зміни бюджету, ми оцінюємо відповідно фінансову ефективність цих інвестицій (табл. 5).

Таблиця 4

**Рівень задоволеності споживачів ГРК в період 2021-2023 рр.**

Показник	Питома вага, %	Роки					
		2021		2022		2023	
1. Зручність системи онлайн-бронювання та замовлення	20 %	55 %	11 %	70 %	14 %	85 %	17 %
2. Швидкість та оперативність обслуговування	20 %	60 %	12 %	75 %	15 %	90 %	18 %
3. Якість проживання та харчування	20 %	65 %	13 %	80 %	16 %	88 %	17,6 %
4. Простота комунікації (AI та CRM)	20 %	50 %	10 %	65%	13 %	78 %	15,6 %
5. Сприйняття цінності технологічних інновацій	20 %	40 %	8 %	55 %	11 %	72 %	14,4 %
Загалом	100 %	270 %	54 %	345 %	69 %	413 %	82,6 %

Таблиця 5

**Дані щодо зміни бюджету ГРК (%) у 2021-2023 рр.**

Показник, %	2021	2022	2023
Зміни бюджету	200 %	469 %	124,7 %

Загальні результати розрахунків ефективності по модернізованій формулі наведено в табл. 6.

Таблиця 6

**Результати розрахунків ефективності діяльності суб'єкта малого бізнесу в період 2021-2023 рр.**

Показник, %	2021	2022	2023
Ефективність	27 %	12 %	49 %

Аналітичні дані свідчать про суттєве покращення операційної ефективності готельно-ресторанного комплексу у період з 2021 по 2023 роки, що є прямим доказом позитивного впливу цифрових інновацій на результативність бізнес-процесів.

Попри позитивну динаміку у сприйнятті послуг клієнтами, цифрова трансформація комплексу «Хан-Чінар» стикається з низкою ключових труднощів:

1. Значні стартові витрати. Впровадження високотехнологічних рішень потребує вагомих фінансових інвестицій, що може спричинити тимчасову фінансову напругу.

2. Необхідність підготовки персоналу. Щоб отримати максимальний ефект від цифрових інструментів, працівники повинні пройти відповідне навчання для ефективного використання нових систем.

3. Проблеми інформаційної безпеки. Із зростанням цифрової присутності зростає ймовірність кіберзагроз, витоків даних та несанкціонованого доступу до інформації.

З урахуванням існуючих бар'єрів і поточних результатів, пропонуються такі стратегічні заходи для підвищення ефективності малого бізнесу:

1. Поетапне інвестування. Запровадження ІТ-рішень має здійснюватися поступово, відповідно до нагальності завдань та наявного бюджету.

2. Програми професійного розвитку персоналу. Варто регулярно проводити навчальні сесії, семінари та практичні тренінги з використання нових технологій.

3. Розширення заходів кіберзахисту. Важливо впровадити комплексну систему кібербезпеки: використання багатофакторної автентифікації, шифрування даних, проведення регулярного аудиту інформаційних систем.

Системна модернізація комплексу «Хан-Чінар» завдяки цифровим технологіям уже принесла відчутні результати – зросли рівень клієнтського задоволення, операційна ефективність та фінансові показники. Впровадження інноваційних сервісів – таких як онлайн-бронювання, автоматизація обробки замовлень, підтримка клієнтів за допомогою ШІ, а також інтеграція CRM – дозволило досягти високих стандартів обслуговування та зміцнити конкурентні позиції.

У перспективі компанії доцільно розглядати подальші інвестиції в сучасні цифрові технології: аналітику на базі штучного інтелекту, блокчейн для захищених транзакцій та IoT-рішення для розумного управління ресурсами готелю.

З метою покращення комерційної результативності діяльності заплановано реалізацію наступних цифрових ініціатив:

1. Інтеграція автоматизованої системи управління готелем (HMS), що забезпечить ефективне керування процесами бронювання, реєстрації гостей та обробки клієнтських даних.

2. Запуск цифрового сервісу для замовлень у ресторані, включаючи можливість перегляду меню онлайн і попереднього резервування столиків.

3. Впровадження гнучкої цінової політики з підтримкою ШІ, яка дозволить динамічно регулювати вартість номерів відповідно до поточного попиту.

4. Створення ефективної CRM-системи, яка дозволить персоналізувати комунікацію з клієнтами та збільшити рівень лояльності постійних відвідувачів.

5. Використання цифрових інструментів маркетингу, що допоможе підвищити впізнаваність бренду в онлайн-просторі та залучити нову аудиторію.

6. Розробка мобільного додатку для гостей, який спростить доступ до сервісів – замовлення їжі, прибирання, послуги консьєржа тощо.

У подальшому буде проведено фінансовий аналіз витрат на підтримку діяльності підприємства та визначено потребу в зовнішньому фінансуванні для реалізації першочергових етапів цифрової трансформації. В табл. 7 наведено ключові статті витрат, серед яких – закупівля обладнання, комунальні платежі, витрати на амортизацію та просування.

Таблиця 7

**Початкові витрати на ІТ-рішення для готельно-ресторанного комплексу**

№ з/п	Назва витрати	Кількість на місяць, грн.	Кількість на рік, грн.
1	Система управління готелем (HMS)	12000	144000
2	Цифрова система замовлень	10000	120000
3	Динамічне ціноутворення на основі ШІ	8500	102000
4	CRM-система	9000	108000
5	Інструменти цифрового маркетингу	7500	90000
6	Обслуговування мобільних додатків	6000	72000
	Загалом	53000	636000

Для забезпечення безперебійної роботи необхідні поточні витрати, пов'язані з ІТ-підтримкою, навчанням та оновленням системи. У табл. 8 представлені пріоритетні витрати.

Таблиця 8

**Пріоритетні витрати на ІТ-інфраструктуру**

№ з/п	Назва витрати	Кількість на місяць, грн.	Кількість на рік, грн.
1	ІТ підтримка та обслуговування	15000	180000
2	Навчання співробітників	8000	96000
3	Оновлення програмного забезпечення	5000	60000
4	Заходи з безпеки даних	6000	72000
	Загалом	34000	408000

Впровадження ІТ-рішень потребує кваліфікованого персоналу. У табл. 9 детально описана структура персоналу та пов'язані з цим витрати.

Таблиця 9

**Витрати на ІТ-персонал та заробітну плату**

№	Займана посада	Кількість робітників	ЗП в місяць, грн	ЗП в рік, грн
1	ІТ-менеджер	1	25000	300000
2	Системний адміністратор	1	18000	216000
3	Спеціаліст з цифрового маркетингу	2	14000	168000
4	Агент по роботі з клієнтами	2	10000	240000

Зведені витрати за початок діяльності наведено в табл. 10.

Таблиця 10

**Загальні витрати запропонованих рішень**

№ з/п	Вид витрат	в місяць, тис. грн	в рік, тис. грн
1	Постійні витрати		
1.1	ЄСВ	20,0	203,3
1.2	Рекламні витрати	35,5	426,0
	Всього	55,5	629,3
2	Змінні витрати		
2.1	Початкові та пріоритетні витрати	34,0	408,0
2.2	Заробітна плата	91,0	924,0
	Всього	125,0	1332,0
	Всього витрати 1 та 2	180,5	1961,3
3	Капітальні інвестиції		
3.1	Витрати на обладнання		636,0
	Всього		636,0

Розрахунок прибутковості наведено в табл. 11.

Таблиця 11

## Прогнозування фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу

№ з/п	Показники	2026 рік				Усього
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	Виручка від бронювань, тис. грн.	210,5	289,6	256,1	271,3	1027,5
2	Дохід від ресторану, тис. грн	278,9	291,4	326,7	354,7	1251,7
2	Загальний дохід тис грн	489,4	581	582,8	626	2279,2
4	Собівартість реалізації продукції, тис.грн	450,5	480,6	495,3	534,9	1961,3
5	Валовий прибуток	38,9	100,4	87,5	91,1	317,9
6	Платежі в бюджет від прибутку	7,2	18,6	16,2	16,9	58,8
7	Чистий прибуток	31,7	81,8	71,3	74,2	259,1

Зробимо розрахунок прогнозованої ефективності запропонованих заходів у табл. 12.

Таблиця 12

## Результати розрахунків ефективності діяльності суб'єкту малого бізнесу

Показник, %	2026
Ефективність	81,5%

Очікується, що впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність готельно-ресторанного комплексу під управлінням сприятиме зростанню операційної продуктивності, удосконаленню стратегії ціноутворення та підвищенню рівня задоволеності гостей. Реалізація ІТ-інструментів має забезпечити досягнення прогнозованого рівня ефективності у 81,5%, що значно перевищує показники, характерні для традиційних моделей менеджменту. Подальші кроки розвитку бізнесу доцільно спрямувати на впровадження інтелектуальної аналітики для створення персоналізованого клієнтського досвіду та розширення функціоналу мобільного застосунку з метою вдосконалення якості сервісу.

**Висновки.** У результаті виконання наукової роботи, метою якої було обґрунтування напрямків підвищення ефективності діяльності суб'єкта малого бізнесу шляхом впровадження інформаційних технологій, було досягнуто заплановані цілі та вирішено поставлені завдання. Основні висновки дослідження наведені нижче:

1. У процесі аналізу теоретичних засад цифровізації було встановлено, що цифровізація є ключовим чинником трансформації сучасного бізнес-середовища.

Вона сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та ефективності управління підприємствами, зокрема у сфері малого бізнесу.

2. Розглянуто та класифіковано основні методи й інструменти цифровізації, які активно застосовуються в підприємницькій діяльності в сучасних умовах. Серед них – CRM-системи, ERP-рішення, автоматизовані платформи обслуговування клієнтів, інструменти онлайн-маркетингу та штучний інтелект.

3. Доведено, що цифрові технології суттєво впливають на зміцнення конкурентних позицій малих підприємств. Вони забезпечують швидшу адаптацію до змін ринку, кращу взаємодію з клієнтами та ефективну персоналізацію послуг.

4. У ході дослідження надано характеристику діяльності та організаційної структури підприємство успішно поєднує сервіси гостинності та ресторанного обслуговування, приваблюючи як бізнес-клієнтів, так і туристів. Чітко вибудована організаційна структура сприяє покращенню якості послуг, підвищенню ефективності операцій та рівня задоволеності відвідувачів. Сильними сторонами є вигідне розташування, культурне середовище та широкий спектр пропозицій, що зміцнює його позиції на ринку й забезпечує стабільну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

5. Проведений аналіз маркетингової діяльності та ринкової позиції підприємства свідчить, що підприємство має високу впізнаваність бренду та добру ринкову присутність. Водночас спостерігаються виклики у сфері діджитал-комунікацій, автоматизації бізнес-процесів і сезонної динаміки попиту. Поглиблення цифрових перетворень, оптимізація витрат та цілеспрямовані маркетингові заходи сприятимуть зміцненню конкурентних переваг і підвищенню прибутковості. Інвестиції в інноваційні сервіси, розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності відкриють нові можливості для зростання.

6. Оцінка ефективності функціонування підприємства засвідчила наявність резервів підвищення результативності. Комерційна ефективність підприємства обумовлюється ефективним використанням ресурсів, фінансовою стійкістю і здатністю до конкурентної боротьби. Серед ключових факторів: впровадження технологічних інновацій, злагоджене управління ресурсами, розвиток персоналу

та стратегічне управління. Застосування цих факторів дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити стійке зростання. Однак залишаються проблеми з нестабільністю грошових потоків через зниження власного капіталу та зростання боргового навантаження.

7. Розроблено конкретні напрями підвищення ефективності діяльності ФОП, зокрема: впровадження автоматизованої системи управління готелем, CRM-системи, цифрового бронювання, мобільного додатку для гостей, а також інструментів цифрового маркетингу. Ці заходи орієнтовані на підвищення якості обслуговування, оптимізацію витрат та збільшення прибутковості. Поточна IT-інфраструктура комплексу «Хан-Чінар» є морально застарілою та має фрагментований характер, що ускладнює фінансове управління, знижує рівень кібербезпеки та впливає на якість обслуговування. Впровадження новітніх цифрових рішень, зокрема PMS, CRM та систем автоматизації, дозволить суттєво покращити ефективність операцій, скоротити витрати та підвищити лояльність клієнтів. Заплановані оновлення мають зміцнити конкурентні позиції підприємства. Впровадження цифрових технологій у діяльність готельно-ресторанного комплексу дозволило суттєво покращити показники ефективності, рівень клієнтської задоволеності та фінансові результати. Автоматизовані системи бронювання, обслуговування за участю штучного інтелекту та впровадження CRM забезпечили вищу якість сервісу та посилили стійкість бізнесу. Продовження інвестування в інновації дозволить підтримувати позитивну динаміку розвитку.

8. Аналіз фінансової стійкості показує, що у 2022 році підприємство зіткнулося з істотним зменшенням прибутковості й зростаючою залежністю від зовнішнього капіталу. У 2023 році деякі аспекти, зокрема автономія та фінансова самостійність, зазнали покращення. Однак зберігається загроза фінансової нестабільності, що свідчить про потребу в реструктуризації та розширенні джерел доходу.

Прогнозні дані свідчать, що впроваджені IT-рішення дозволять досягти ефективності на рівні 81,5%, а також удосконалити цінову політику і покращити клієнтський досвід. Інноваційні інструменти сприятимуть зниженню витрат, підвищенню продуктивності та фінансової результативності. Подальша інтеграція

штучного інтелекту та розширення можливостей мобільного додатку забезпечать стабільну конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

У підсумку, інтеграція інформаційних технологій у діяльність є стратегічно обґрунтованим кроком, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесу, його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

### Список використаних джерел

1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 5-17.
2. Бакушевич І. В., Берестецька О. М., Січкун О. О. Цифровізація українського бізнесу під час війни. «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка. 2023. С. 16-17.
3. Бакушевич І. В., Мартиняк І. О. Вплив ІІТ-технологій на сталий розвиток фірм. *Інклюзивна економіка*. 2024. Вип. 2(04). С. 5-9.
4. Бізнес в умовах війни: виклики та оптимізм. URL: [https://glavcom.ua/columns/b\\_danilishyn/biznes-v-umovakh-vijni-vikliki-taoptimizm-989816.html](https://glavcom.ua/columns/b_danilishyn/biznes-v-umovakh-vijni-vikliki-taoptimizm-989816.html).
5. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.
6. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого підприємництва в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій: колективна монографія. Portugal–Chernihiv: REICST, 2022. С. 110-121. URL: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08>.
7. Ведення бізнесу під час війни: український досвід URL: <https://www.payoneer.com/uk/resources/research-reports/business-times-of-ukrainianwar>.
8. Гончарова В. Г. Механізми державної фінансово-кредитної підтримки розвитку малого підприємництва. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=254>.
9. Готельно-ресторанний комплекс «Хан-Чінар». Офіційний сайт. URL: <https://chinar.com.ua/>.
10. Готель «Хан-Чінар» у Дніпрі. URL: <https://chinar.com.ua/hotel>.
11. Готельно-ресторанний комплекс «Хан-Чінар». Соціальна мережа Instagram. URL: <https://www.instagram.com/khan.chinar.restaurant/>.
12. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.
13. Загорський В. С., Кисіль Б. М. Проблеми стимулювання підприємницької діяльності в умовах військових дій. *Ефективність державного управління*, 2023. № 3(76/77). С. 11-18. <https://doi.org/10.36930/507601>.
14. Закон України «Про охорону праці» (№ 269-ХІІ від 14.10.1992 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ): веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
15. Адлер О. О., Яворська К. Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК». *Причорноморські економічні студії*. Вип. 27. 2018. С. 101-105.
16. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Липень–Серпень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumentypidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-lypen-serpen-2024-roku>.

17. Карпенко Л. М., Іжа М. М., Гороховський М. В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 67-73.
18. Кафе «Хан-Чінар». URL: <https://chinar.com.ua/cafe>.
19. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>.
20. Кодекс цивільного захисту України (№ 5403 від 2 жовтня 2012 року – VI): веб-сайт. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
21. Круглов В. В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи – 2022: матеріали VIII Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 440-442.
22. Кривда О. В., Сидоренко Ю. В. Управління виробничим підприємством за допомогою комп'ютерної підтримки. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland)*. Rida, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. Р. 107-112.
23. Кривда О. В., Пилипенко С. В. Цифровізація в управлінні підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2022. С. 673.
24. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. №316(2), С. 172-174. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27>.
25. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 4 (78). С. 42-55. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2022/7.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/7.pdf).
26. Мейш А., Шпильовий В. Державна політика стимулювання розвитку підприємництва в Україні: від класичного покращення бізнес-клімату до подолання викликів війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022, № 6, Том 2. С. 202-208.
27. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. №7(3), С. 7. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
28. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, 2023. №(2), С. 45-54. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.
29. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*, 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
30. Наказ Державної податкової адміністрації України № 561 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо приведення проєктів нормативно-правових актів з питань спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва у відповідність до законодавства Європейського Союзу та вимог положень угод ГАТТ-СОТ» (від 28 вересня 2004 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561225-04#Text>.
31. Наливайко Т. Л. Еволюція організаційних структур та їх класифікація. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/152.pdf>.
32. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105-110.
33. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195.

34. Павленчик А. О. Структура управління організацією. Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020. 16 с.
35. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245-251.
36. Різник Н. М., Парушевські А. Аналіз та моделювання фінансово-економічних показників підприємств з використанням відкритих інформаційних баз даних. Матеріали міжнародної науково-технічної конференції «Математичні методи та моделі технічних і економічних систем» присвячена пам'яті професора Шаблія Олега Миколайовича та 60-ти річчю кафедри теоретичної механіки, 2022. 148-150.
37. Ресторан «Хан-Чінар». URL: <https://chinar.com.ua/restaurant>.
38. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108-117.
39. Указ Президента України від № 727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва (03.07.1998). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727/98#Text>.
40. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chasvijny-analytyka/>.
41. ФОП «Гусейнова Рада Фарман Кизи». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/74881454/](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/74881454/).
42. ФОП «Гусейнова Рада Фарман Кизи». OpenData. URL: <https://opendatabot.ua/fop/3LP97X8?from=search>.
43. ФОП «Гусейнова Рада Фарман Кизи». Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/fop/huseynov-ahalar-mursal-ohly-3d6dc55d-b742-47b5-bd85-6a31150c4961>.
44. Храпач В. О., Пілецька С. Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>.
45. Шушкова Ю. В., Чепіль Ю. Б., Дунець І. А. Оцінка рівня фінансової безпеки бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2867/2903>.
46. Bakushevych I. Smart Cooperation Of European Clusters In Support Of Ukraine: Partnership For Business Integration And Recovery. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» / Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 6-7 грудня 2022 р.), 2022. С. 3-4.
47. Berestetska O., Iankovets T., Orozonova A., Voitovych S., Parmanasova A., Medvedieva K. Using Crm Systems for the Development and Implementation of Communication Strategies for Digital Brand Management and Internet Marketing: eu Experience. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. №8(4), p. 36.
48. Khyumych I., Riznyk N. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2024. № 3(1), С. 62-71.
49. Loiko V., Aleksandrov B. Розвиток мікро-, малих та середніх підприємств України в період війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2024. №1(13), С. 273-284.
50. Shveda N., Ziailyk M., Dzhydzhora L., Oksentyuk B., Hats L. Strategy for the development of Ukrainian communities in the post-war period. *Salud, Ciencia y Tecnología–Serie de Conferencias*, 2024. №3, P. 1-14.
51. Tebenko V., Kutsai N., Shashyna M., Omelianenko O., Bakushevych I. Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs*, 2024. Vol. 69, P. 307-315.