Родіон Русланович Хамітов
здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Віктор Степанович Кушнірук
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Миколаївський національний аграрний університет

ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ: БАЛАНС МІЖ СТАНДАРТИЗАЦІЄЮ ТА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЄЮ СЕРВІСУ

Готельно-ресторанний бізнес належить до тих видів діяльності, у яких підприємство продає не лише матеріальний продукт, а передусім досвід, що виникає в момент взаємодії гостя з персоналом. [1] Саме тому будь-яка зміна способу організації процесів, від бронювання номера до подачі страви, безпосередньо впливає на сприйняття якості. Цифрова трансформація істотно змінює ці процеси: автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних і блокчейн розглядаються як засоби підвищення ефективності та прозорості діяльності підприємств галузі [2]. Проте цифрові рішення не усувають головної управлінської дилеми сервісного бізнесу: як поєднати стабільну якість, що вимагає стандартизації, з індивідуальним підходом до кожного гостя [3]. Метою тез є обґрунтування підходу до вибору та оцінювання цифрових інструментів управління бізнес-процесами готельно-ресторанних підприємств з позиції балансу між стандартизацією та персоналізацією.

Управління бізнес-процесами доцільно розглядати як послідовне вдосконалення робочих процесів підприємства, до яких у готельно-ресторанному бізнесі належать обслуговування клієнтів, виробництво їжі та напоїв, управління номерним фондом і фінансовий менеджмент. Особливість сфери полягає в тому, що частина процесів завершується не на виході з кухні чи рецепції, а в момент контакту з гостем, тому традиційні функції менеджменту,

тобто планування, організацію, мотивацію та контроль, необхідно доповнювати принципами клієнтоорієнтованості й постійного контролю якості. Процесний підхід також вимагає відповідної організаційної культури, у якій працівників заохочують пропонувати зміни до наявних процесів, а вдосконалення розглядається як безперервна діяльність [1].

Специфіка послуг пояснює, чому процеси готельно-ресторанних підприємств неможливо уніфікувати повністю. Результат послуги нематеріальний, її виробництво й споживання збігаються в часі, а якість залежить від людей, які її надають, тому вона неминуче коливається і, на відміну від товару, не може бути накопичена на складі. Звідси випливає подвійна вимога до управління. З одного боку, регламенти, стандарти взаємодії з гостями та системи зворотного зв'язку зменшують розкид якості. З іншого боку, надмірна формалізація позбавляє працівника гнучкості, а гостя відчуття уваги до його потреб, тому в сервісних операціях необхідний баланс між регламентацією та індивідуалізацією обслуговування, а також планування, яке враховує нерівномірність попиту та завантаження потужностей [3].

Для практичного розв'язання цієї дилеми пропонуємо розрізняти процеси за інтенсивністю контакту з гостем. Процеси з низьким рівнем контакту, до яких належать прийом бронювань, оплата, реєстрація заїзду й виїзду, облік запасів і формування звітності, мало впливають на емоційну складову досвіду, проте щодня повторюються й споживають значний ресурс персоналу, тому саме вони мають бути максимально стандартизовані й автоматизовані. Процеси з високим рівнем контакту, наприклад зустріч гостя, консультація щодо меню чи вирішення скарги, навпаки, виграють від свободи дій працівника, а цифрові інструменти повинні лише забезпечувати його інформацією про гостя та історію його візитів. Така логіка узгоджується з підходом, за якого високу контактність із клієнтом пов'язують із персоналізацією обслуговування та програмами лояльності [3].

Арсенал цифрових інструментів для цих двох груп процесів різний. Для процесів із низьким контактом найдоречнішими є системи онлайн-бронювання,

POS-системи, мобільні застосунки з функціями оплати, чат-боти та системи самообслуговування, а також CRM- й ERP-системи, які накопичують дані й підвищують точність прогнозування попиту [1; 3]. Автоматизація бронювання, реєстрації та управління ресурсами скорочує витрати часу персоналу, а аналітика даних про клієнтів дає змогу формувати персоналізовані пропозиції та ефективніше планувати маркетингові кампанії. У ресторанному сегменті додатковий ефект пов'язують із блокчейн-технологіями, що роблять прозорішими рух продукції в ланцюгах постачання та фінансові операції [2].

Для українських підприємств цифровізація має додаткове значення, оскільки умови війни змінюють саму логіку попиту: споживач очікує безпечного й цінового доступного сервісу, а підприємство має враховувати регіональні відмінності у рівні безпеки та логістиці. У цих умовах цифровий продукт доречно розглядати не лише як спосіб оптимізації витрат, а й як канал постійного зв'язку з гостем, що дає змогу відчувати підтримку з боку підприємства та водночас збирати інформацію про задоволеність послугою [1].

Водночас цифровізація не є універсальним рішенням. Упровадження блокчейн-рішень, наприклад, стримується високою вартістю адаптації наявних систем, браком кваліфікованого персоналу та потребою в уніфікації регламентів [2]. Додатковими ризиками є коливання попиту, людський фактор і технічні збої, тому цифрові рішення мають супроводжуватися системою управління ризиками, що передбачає прогнозування, моніторинг і гнучке планування ресурсів [3]. Слід також зважати, що надмірна автоматизація процесів із високим рівнем контакту здатна зруйнувати саме ту цінність, яку підприємство прагне створити.

Окремої уваги потребує кадровий вимір цифрової трансформації. Автоматизація змінює зміст праці: рутинні операції переходять до систем, а від працівника вимагається вміння працювати з даними про гостя, швидко реагувати на нестандартні ситуації й бути справжнім обличчям підприємства. Це означає, що впровадження кожного нового інструмента має супроводжуватися навчанням персоналу та уточненням посадових обов'язків, інакше система використовуватиметься формально, а очікуваного ефекту в показниках не

з’явиться. Крім того, працівники, які щодня контактують із гостями, першими помічають недоліки процесів, тому їхні пропозиції щодо вдосконалення доцільно систематично збирати й враховувати при виборі та налаштуванні цифрових рішень.

Ключова проблема полягає в оцінюванні результату. У дослідженні цифрових інновацій у галузі прямо зазначено відсутність стандартизованих показників для вимірювання впливу цифрових технологій на клієнтський досвід [2]. Разом з тим для оцінювання результативності сервісних процесів уже застосовують показники продуктивності, часу обслуговування, завантаження потужностей та індекси задоволеності клієнтів CSI і NPS, а розроблення інструментів адаптивного планування названо перспективним напрямом досліджень [3]. На нашу думку, ці показники можуть утворити основу системи оцінювання, якщо прив’язати їх до типу процесу, а не до підприємства загалом. Для процесів із низьким контактом основними критеріями є час операції та завантаження потужностей: онлайн-бронювання, самообслуговування й чат-боти слід вважати ефективними, якщо вони скорочують час операції без зростання кількості скарг. Для процесів із високим контактом головними критеріями мають бути індекси CSI та NPS, а також повторюваність візитів, яку відстежують за допомогою CRM-систем. Порівняння показників до і після впровадження інструмента дає змогу відокремити реальний ефект від загальних коливань попиту та приймати обґрунтоване рішення про його подальше масштабування.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в послідовності управлінських рішень. Спершу підприємству доцільно описати основні процеси й віднести кожен із них до групи за рівнем контакту з гостем, далі обрати для кожної групи інструмент і показник, а потім визначити відповідальну особу та строк, після якого результат буде переглянуто. Такий порядок зменшує ризик придбання універсального програмного забезпечення без чіткого уявлення про те, який саме процес воно має покращити. Для невеликих закладів, можливості інвестування яких обмежені, логічним є початок із найпростіших рішень,

зокрема онлайн-бронювання, мобільної оплати та збору відгуків, результати яких можна виміряти за порівняно короткий час.

Отже, цифрові та інноваційні інструменти ефективні в управлінні бізнес-процесами готельно-ресторанних підприємств тоді, коли їх добирають за типом процесу: для процесів із низьким контактом із гостем автоматизація й стандартизація, для процесів із високим контактом персоналізація, що спирається на дані. Результативність такого поєднання доцільно оцінювати за часом обслуговування, завантаженням потужностей та індексами задоволеності клієнтів. Запропонований підхід має концептуальний характер, оскільки ґрунтується на узагальненні наявних досліджень, тому саме емпірична перевірка на даних конкретних підприємств дозволить уточнити перелік показників для кожної групи процесів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованого підходу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу Миколаївського регіону з урахуванням воєнних умов їх функціонування.

Список використаних джерел

1. Кушнірук В. С., Величко О. В., Коваль О. Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. С. 448–453. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65

2. Banyeva I., Kushniruk V., Harbar H., Ivanenko T., Pavliuk S. Innovative management strategies for hotel and restaurant businesses and tourism: a catalyst for economic growth. OIDA International Journal of Sustainable Development. 2025. Vol. 18, No. 10. P. 175–186. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22012

3. Кушнірук В. С., Іваненко Т. Я., Костка М. С. Операційний менеджмент у сфері послуг: особливості організації та планування процесів. Ефективна економіка. 2026. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.157