

УДК 338.488.2:005.332.4:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.261-269>**Красномовець В.А.**

кандидат економічних наук

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Krasnomovets Viktoriia

PhD in Economic Sc.

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

<https://orcid.org/0000-0001-5806-8348>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СЕРВІСНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті обґрунтовано роль цифровізації сервісних процесів у системі управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства. Використано методи аналізу, синтезу, систематизації, порівняння та логічного узагальнення. Встановлено, що конкурентний ефект цифрових технологій формується через зміну параметрів обслуговування, операційні й клієнтські результати та їх перетворення на економічні переваги. Запропоновано механізм впливу цифровізації на конкурентоспроможність, систематизовано управлінські рішення за етапами взаємодії з гостем і визначено показники їх результативності. Обґрунтовано вибір форми цифровізації залежно від стандартизованості операції та потреби в особистій взаємодії. Практичне значення результатів полягає у визначенні пріоритетів цифрової трансформації та оцінюванні її конкурентних наслідків.

Ключові слова: цифровізація, сервісні процеси, конкурентоспроможність, підприємства готельного господарства, цифрові управлінські рішення, автоматизація, клієнтський досвід, конкурентні переваги.

DIGITALIZATION OF SERVICE PROCESSES IN THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF HOTEL ENTERPRISES

The article substantiates the role of service process digitalization in the competitiveness management system of hotel enterprises. The research applies analysis, synthesis, systematization, comparison, and logical generalization. It is argued that the introduction of digital technologies does not automatically create a sustainable competitive advantage. Their value is determined by the extent to which they eliminate specific service problems, improve coordination between hotel departments, reduce the duration and error rate of operations, increase customer satisfaction, and generate measurable economic outcomes. The study proposes a mechanism that explains the transformation of a digital managerial decision into a competitive advantage through successive changes in service process parameters, operational and customer outcomes, and economic results.

Digital managerial solutions are systematized according to the main stages of interaction with a guest: information search and hotel selection, booking and pre-arrival preparation, arrival and check-in, accommodation and additional services, payment and departure, and post-stay communication. For each stage, typical process deficiencies, relevant digital solutions, performance indicators, and expected competitive outcomes are identified. This approach makes it possible to assess digitalization not by the number of technologies introduced but by their actual contribution to service quality, operational efficiency, customer loyalty, direct sales, additional revenue, and market attractiveness.

The article also substantiates the choice of an appropriate form of digitalization depending on two criteria: the degree of operation standardization and the need for personal interaction. Highly standardized operations with a low need for human contact may be largely automated, whereas complex, non-standard, or emotionally sensitive situations require the leading role of an employee supported by digital information systems. Such differentiation helps hotel enterprises combine technological efficiency with the human component of hospitality.

The practical value of the proposed approach lies in its applicability to diagnosing service process problems, setting digitalization priorities, selecting suitable digital interventions, integrating information flows, and evaluating results through operational, customer, economic, and strategic indicators. The findings can be used by hotel managers to distinguish formal technology adoption from result-oriented digital transformation and to align digital investments with measurable improvements in competitiveness. Further research should focus on testing the proposed approach in hotels

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Красномовець В.А., 2026

of different types and categories and on developing a quantitative methodology for assessing the contribution of individual digital solutions to competitive performance.

Keywords: digitalization, service processes, competitiveness, hotel enterprises, digital management solutions, automation, customer experience, competitive advantages.

JEL classification: L83, M15, M21, O33.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств готельного господарства відбувається в умовах посилення конкуренції, динамічної зміни споживчих вимог і стрімкого поширення цифрових технологій. Мобільні застосунки, системи онлайн-бронювання, засоби самообслуговування, штучний інтелект, аналіз великих масивів даних та інтегровані інформаційні системи трансформують способи взаємодії готелю зі споживачами, організацію внутрішніх операцій і процес створення готельної послуги.

У науковій літературі цифрові технології розглядаються як чинник підвищення якості обслуговування, ефективності використання ресурсів, гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств готельного господарства [1, 2]. Систематизація досліджень у цій сфері також засвідчує, що цифрова трансформація впливає не лише на результати діяльності підприємства, а й на якість послуг, відносини зі споживачами та їхню поведінку [2].

Водночас упровадження окремих цифрових засобів саме по собі не забезпечує стійкого підвищення конкурентоспроможності готелю. Результативність цифровізації залежить від її узгодження зі стратегічними цілями підприємства, організаційною структурою, компетентностями персоналу та послідовністю виконання сервісних процесів.

Дослідження діяльності готельних підприємств свідчать, що цифровізація виконує посередницьку роль у перетворенні інноваційних зусиль на ефективніші процеси та диференційовані послуги, тоді як ізольоване впровадження інновацій не завжди приводить до зміцнення конкурентних позицій [3]. Водночас технологічні зміни зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до оцінювання якості готельного обслуговування та врахування цифрової складової сервісу [4].

За таких умов виникає суперечність між активним упровадженням підприємствами готельного господарства цифрових технологій і недостатньою сформованістю комплексних управлінських підходів до їх використання у сервісних процесах. Значна частина наукових праць зосереджується на дослідженні окремих технологій, напрямів їх застосування або окремих результатів цифрової трансформації, що зумовлює фрагментарність наукового бачення цієї проблематики [1, 2].

Недостатньо дослідженим залишається питання узгодження цифровізації бронювання, приймання і розміщення гостей, надання основних і додаткових послуг, комунікації зі споживачами та післяпродажного супроводу із загальною системою управління конкурентоспроможністю готельного підприємства. Це обумовлює необхідність розроблення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства в умовах цифровізації сервісних процесів, орієнтованого на підвищення якості

обслуговування, операційної ефективності, споживчої цінності послуг і стійкості конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика цифрової трансформації готельного господарства посідає вагомe місце в сучасних наукових дослідженнях. Основні напрями наукового пошуку охоплюють визначення впливу цифрових технологій на результати діяльності готелів, дослідження чинників їх упровадження, формування цифрових можливостей підприємств, удосконалення якості обслуговування, трансформацію бізнес-моделей та використання цифровізації як засобу зміцнення конкурентних позицій.

М. Іранманеш та співавтори систематизували результати досліджень щодо застосування цифрових технологій у готельному господарстві. Науковці виокремили такі основні групи технологій, як мобільні застосунки, соціальні мережі, системи самообслуговування, роботи, штучний інтелект, засоби аналізу великих масивів даних, віртуальна реальність, електронна торгівля та інформаційні системи. Їхній вплив було розглянуто за шістьма складовими результативності готелю: фінансовими результатами, конкурентоспроможністю, якістю обслуговування, використанням ресурсів, гнучкістю та інноваційністю [1]. Проведена авторами систематизація підтвердила багатогранність впливу цифрових технологій, однак також засвідчила нерівномірність дослідження окремих складових діяльності готельних підприємств.

Масштабний огляд наукового доробку здійснили С. Пен, Ц. Чжу, С. Лі та інші дослідники, проаналізувавши 2527 публікацій, виданих упродовж 2000–2023 рр. Авторами визначено чотири провідні напрями дослідження цифрової трансформації сфери гостинності: прийняття цифрових технологій; наслідки цифровізації для зацікавлених сторін; чинники здійснення онлайн-покупок; аналіз відгуків споживачів у цифровому середовищі. Особливе значення для дослідження конкурентоспроможності мають встановлені ними взаємозв'язки між цифровою трансформацією, якістю послуг, відносинами зі споживачами та результатами діяльності підприємств [2]. Водночас автори наголошують на тематичній фрагментарності сучасної літератури, у якій цифровізація нерідко ототожнюється з використанням окремої технології без врахування комплексної зміни бізнес-процесів підприємства.

Окремий напрям наукових досліджень присвячений передумовам упровадження цифрових технологій. М. Нікопулу, П. Курутанассіс, Г. Хасапі, А. Пателі та Н. Мілонас на основі опитування 502 керівників і представників готельних підприємств дослідили технологічні, організаційні та зовнішні чинники цифрової трансформації. Отримані результати засвідчили позитивний вплив цифрової зрілості підприємства, наявності фінансових ресурсів і сприятливого нормативного середовища на готовність готелів упроваджувати

цифрові рішення [5]. Важливим результатом цієї праці є обґрунтування цифрової трансформації передусім як організаційно-управлінського процесу, що охоплює культуру підприємства, його структуру, компетентності персоналу, ставлення керівництва до технологій і здатність перебудовувати усталені процеси.

Поглиблення управлінського підходу простежується у праці Л. Фан, Ч. Се, Ц. Чжана, С. Хуанга та С. Вана, які запропонували методичний підхід до оцінювання цифрових можливостей готелю. Автори виділили чотири їхні складові: базові цифрові можливості, здатність до інтеграції, здатність до практичного застосування та здатність до цифрового вдосконалення [6]. На відміну від підходів, зосереджених переважно на кількості впроваджених технологій, це дослідження акцентує увагу на спроможності підприємства поєднувати цифрові ресурси, функціональні системи, інформаційні потоки та потреби споживачів. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для розгляду цифровізації як динамічної управлінської здатності, що може забезпечувати стратегічне позиціонування та формування конкурентних переваг готелю.

Важливе місце у сучасних дослідженнях посідає вивчення впливу цифровізації на бізнес-моделі та створення споживчої цінності. О. Троїзі, А. Вісвізі та М. Грімальді обґрунтовують необхідність переходу підприємств сфери гостинності до управління, заснованого на використанні даних. На підставі опитування керівників готелів та інших засобів розміщення автори визначили провідну роль стратегії, інформаційної взаємодії та використання даних у створенні нових послуг і вдосконаленні бізнес-моделей [7]. Відповідно, цифровізація розглядається не лише як автоматизація окремих операцій, а як зміна способів формування цінності, взаємодії з партнерами та прийняття управлінських рішень.

Дослідження Н. Айваз-Чавдароглу, Ш. Іяни та М. Фостер розкриває вплив цифрових технологій на зміст і критерії якості готельного обслуговування. Автори доповнили традиційний підхід до оцінювання якості послуг складовою якості розумного сервісу та довели необхідність врахування цифрових характеристик обслуговування під час оцінювання споживачького досвіду [4]. Водночас результати дослідження показали, що надійність обслуговування залишається для споживачів важливішою за технологічність послуги. Отже, цифрові рішення мають не замінювати основні складові готельного сервісу, а забезпечувати їхню доступність, стабільність, швидкість і зручність для різних груп гостей.

Безпосередній зв'язок між цифровізацією та конкурентоспроможністю досліджено П. Сарагоса-Саес, Б. Марко-Лахарою, М. Убедео-Гарсією та Е. Манресою-Мархуендою. На основі даних 322 готелів Іспанії автори встановили, що інноваційна діяльність сама по собі не забезпечує підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація виконує посередницьку функцію, оскільки дає змогу перетворити інноваційні зусилля на ефективніші процеси та диференційовані послуги [3]. Отримані результати підтверджують, що конкурентний ефект виникає не від самого факту

придбання або впровадження технології, а від її використання для вдосконалення процесів обслуговування та створення відмінної від конкурентів ціннісної пропозиції.

У працях українських науковців цифровізація готельного бізнесу переважно розглядається як складова стратегічного розвитку підприємства та його адаптації до кризових умов. С. Бондар запропонувала системне бачення формування стратегії цифровізації готельного підприємства, до сфер охоплення якої віднесено потреби гостей, технологічну інфраструктуру, організаційну побудову, цифрові послуги, присутність у мережі, аналіз результатів і захист даних [8]. Авторка наголошує на необхідності послідовного формування, реалізації та контролювання стратегії цифровізації, що має враховувати не лише технічні, а й економічні, соціальні, ринкові та організаційні параметри.

Автор Я. Пукач систематизував напрями практичного впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі, зокрема застосування штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну, засобів доповненої реальності та цифрових систем управління. Науковець пов'язує їх використання з підвищенням якості обслуговування, оптимізацією роботи персоналу, зниженням витрат і зростанням ефективності управління. При цьому поєднання різних цифрових рішень розглядається як передумова виникнення сукупного ефекту, здатного посилити конкурентоспроможність готелю та задоволеність споживачів [9].

М. Барна та І. Мельник розглядають стратегію цифровізації готельно-ресторанного бізнесу через такі взаємопов'язані складові, як оцифрування продуктів і процесів, інтеграція систем, налагодження цифрової взаємодії зі споживачем та участь підприємства у ширшій діловій екосистемі. До основних елементів такої стратегії авторки відносять автоматизацію операцій, персоналізацію обслуговування, мобільні та безконтактні послуги, цифровий маркетинг, аналітичні засоби та штучний інтелект [10]. Науковицями встановлено, що цифровізація зумовлює трансформацію бізнес-моделей підприємств і створює можливості для формування нових конкурентних переваг.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією туристичної сфери як передумовою її сталого розвитку. Зокрема, М. В. Руденко [18] розглядає цифровізацію як один із ключових механізмів модернізації туристичної індустрії, наголошуючи на необхідності інтеграції цифрових платформ, smart-технологій та інноваційних управлінських рішень у діяльність суб'єктів туристичного ринку. Автор доводить, що цифрові технології сприяють підвищенню конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів, розвитку міжнародної кооперації та формуванню стійких туристичних екосистем, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення. Наведені положення мають важливе методологічне значення й для розвитку підприємств готельного господарства, оскільки цифровізація дедалі більше інтегрується в систему забезпечення їхнього сталого розвитку поряд із екологічною, соціальною та економічною складовими.

Узагальнення сучасних досліджень дає змогу виділити три основні підходи до вивчення цифровізації готельного господарства: технологічний, у межах якого досліджуються види та можливості цифрових засобів; організаційно-управлінський, орієнтований на цифрову зрілість, стратегію, компетентності та можливості підприємства; сервісно-ринковий, що розкриває вплив цифрових рішень на якість обслуговування, споживацький досвід, створення цінності та конкурентоспроможність.

Сукупність зазначених підходів формує теоретичну основу для подальшого дослідження управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства в умовах цифровізації сервісних процесів. Водночас недостатньо дослідженим залишається взаємозв'язок між цифровізацією сервісних процесів та формуванням конкурентних переваг підприємств готельного господарства. Потребує поглибленого обґрунтування послідовність трансформації цифрових управлінських рішень у зміни параметрів сервісних процесів, операційні та клієнтські результати, економічний ефект і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні впливу цифровізації сервісних процесів на конкурентоспроможність підприємств готельного господарства та визначенні основних напрямів удосконалення управління нею в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано: метод аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до цифровізації сервісних процесів і конкурентоспроможності підприємств готельного господарства; метод систематизації – для впорядкування напрямів застосування цифрових технологій у готельному обслуговуванні; метод порівняння – для визначення особливостей традиційної та цифровізованої організації сервісних процесів; метод логічного узагальнення – для встановлення впливу цифровізації на конкурентні переваги готельних підприємств і формулювання висновків дослідження.

Виклад основних результатів дослідження. Цифровізація сервісних процесів у готельному господарстві традиційно досліджується через визначення видів цифрових технологій, передумов їх упровадження та загального впливу на ефективність діяльності підприємств. У вітчизняних працях систематизовано інструменти цифрової трансформації, обґрунтовано її технологічний, операційний і стратегічний рівні, а також

визначено роль інформаційних технологій у підвищенні якості обслуговування, зниженні витрат і зміцненні конкурентних позицій підприємств [8, 10, 13, 14]. Водночас для потреб управління конкурентоспроможністю недостатньо встановити лише факт використання певної технології. Необхідно визначити, який саме сервісний процес вона змінює, за допомогою яких показників може бути оцінений результат цієї зміни та яким чином отриманий результат трансформується у конкурентну перевагу готельного підприємства.

Тому цифровізацію сервісних процесів доцільно оцінювати не за кількістю впроваджених програмних продуктів і технічних засобів, а за їхньою здатністю усувати конкретні недоліки обслуговування: тривале очікування, повторне введення даних, неузгодженість дій структурних підрозділів, втрату інформації про побажання гостя, затримки у виконанні замовлень, помилки під час розрахунків та відсутність належної післявиїзної взаємодії. Такий підхід відповідає розумінню цифрової спроможності готелю як здатності не тільки володіти цифровими ресурсами, а й інтегрувати, застосовувати та вдосконалювати їх відповідно до змін споживчих потреб і умов ринку [6]. Дослідження управлінських компетентностей також засвідчують, що цифрова трансформація потребує розвитку здатності керівників управляти цифровим клієнтським досвідом, інноваціями, даними та організаційними змінами [11].

Сервісний процес підприємства готельного господарства являє собою послідовність взаємопов'язаних дій і точок взаємодії, які виникають до прибуття гостя, під час його проживання та після завершення обслуговування. Сукупне враження споживача формується не однією операцією, а поєднанням технологічних засобів, комунікації з персоналом, основної послуги, інформаційного супроводу та фізичного середовища. У дослідженні Х. Кім і К. Со встановлено, що споживчий досвід у сфері гостинності визначається інтегрованою сукупністю точок взаємодії, до яких належать технологічні інтерфейси, комунікація підприємства, взаємодія з працівниками, основна послуга, середовище та контакти з іншими споживачами [17]. Отже, цифрове рішення не слід розглядати відокремлено від інших складових обслуговування.

На основі проведеного узагальнення запропоновано таку послідовність визначення впливу цифровізації сервісних процесів на конкурентоспроможність підприємства (рис. 1):



Рис. 1 Механізм впливу цифровізації сервісних процесів на конкурентоспроможність підприємства готельного господарства
Джерело: розроблено автором.

Представлений на рис. 1 механізм відображає послідовне перетворення цифрового управлінського рішення на конкурентну перевагу через зміну параметрів сервісного процесу, отримання операційного і клієнтського результату та формування відповідного економічного ефекту.

Наприклад, упровадження попередньої електронної реєстрації саме по собі не є конкурентною перевагою. Безпосереднім результатом такого рішення є скорочення часу поселення та зменшення повторного введення інформації. Це сприяє зниженню навантаження на персонал, скороченню черг і підвищенню задоволеності гостей. Лише після цього можуть формуватися

економічні та ринкові результати: підвищення продуктивності праці, збільшення кількості позитивних відгуків, зростання ймовірності повторного бронювання та зміцнення репутації підприємства.

Отже, управлінським об'єктом цифровізації має бути не окрема технологія, а конкретна проблема сервісного процесу та показники, за допомогою яких оцінюється її усунення. Конкретизацію взаємозв'язку між проблемами сервісних процесів, цифровими управлінськими рішеннями, показниками їх результативності та очікуваними конкурентними наслідками представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок цифровізації сервісних процесів і конкурентоспроможності підприємства готельного господарства

Етап сервісного процесу	Типова проблема процесу	Цифрове управлінське рішення	Показники зміни процесу	Очікуваний конкурентний результат
Пошук інформації та вибір готелю	Неповна або неузгоджена інформація на різних каналах; повільне опрацювання звернень	Централізоване оновлення інформації, автоматизоване опрацювання стандартних запитів, аналіз поведінки відвідувачів	Час відповіді; частка актуальної інформації; відвідуваність офіційного ресурсу; частка переходів до бронювання	Підвищення довіри, впізнаваності й привабливості пропозиції
Бронювання та підготовка до прибуття	Повторне введення даних; ризик подвійного бронювання; неврахування побажань гостя	Інтеграція систем бронювання, управління номерним фондом і взаємовідносинами зі споживачами; попередня реєстрація	Тривалість оформлення; частота помилок; частка прямих бронювань; точність підготовки замовлених послуг	Зручність бронювання, скорочення посередницьких витрат, персоналізація пропозиції
Прибуття та поселення	Черги; повторне заповнення документів; затримки з наданням номера	Електронна реєстрація, засоби самообслуговування, електронні ключі з можливістю звернення до працівника	Середня тривалість поселення; кількість помилок; тривалість очікування; рівень задоволеності поселенням	Підвищення швидкості й надійності обслуговування
Проживання та отримання додаткових послуг	Втрата або несвоєчасне передавання запитів між службами; стандартні пропозиції без урахування потреб гостя	Електронне оформлення замовлень, автоматичне передавання завдань відповідальним службам, використання історії попередніх звернень	Час виконання запиту; частка виконаних у встановлений строк замовлень; кількість скарг; дохід від додаткових послуг	Підвищення якості, персоналізації та дохідності обслуговування
Розрахунок і виїзд	Тривале очікування; помилки в рахунку; відсутність вибору способу розрахунку	Інтегрований облік послуг, електронні рахунки, безготівкова оплата, самостійне оформлення виїзду	Час розрахунку; частота помилок; частка електронних розрахунків; оцінка завершального етапу обслуговування	Зміцнення довіри та формування позитивного завершального враження
Післявиїзна взаємодія	Відсутність системного зворотного зв'язку; повільне реагування на скарги; втрата історії взаємодії	Автоматизоване опитування, єдина база історії обслуговування, персоналізовані пропозиції та програми лояльності	Частка отриманих відгуків; час розгляду скарг; частка повторних бронювань; частка постійних гостей	Утримання клієнтів, підвищення лояльності та зміцнення репутації

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 4, 6, 11, 15–17].

Запропонована послідовність дозволяє уникнути отождолення цифровізації з простим придбанням програмного забезпечення або обладнання. Конкурентний результат виникає лише тоді, коли впроваджене рішення забезпечує вимірюване вдосконалення сервісного процесу. Саме тому однакова технологія може мати різну цінність для різних готелів. Її результативність залежить від категорії підприємства, його розміру, складу споживачів, організаційної готовності, сумісності інформаційних систем і здатності персоналу застосовувати отримані дані. Дослідження цифрової

трансформації готелів різних категорій підтверджує, що масштаб її поширення залежить від управлінських рішень, особливостей бренду та технологічної сумісності, а взаємодія між цифровими рішеннями і споживчим досвідом відрізняється залежно від типу готелю [12].

Водночас повна автоматизація всіх етапів обслуговування не повинна бути самостійною метою цифровізації. Емпіричні результати С. Лей та співавторів свідчать, що потреба в особистій взаємодії відрізняється за етапами перебування гостя та між окремими групами

споживачів. Особистий контакт, зокрема, може мати особливо важливе значення на початку взаємовідносин із готелем, у тому числі під час бронювання [16]. Це означає, що заміна працівника цифровим засобом не завжди підвищує цінність послуги.

Неоднозначність впливу цифрових характеристик підтверджують і результати дослідження послуг із використанням штучного інтелекту. Н. Чотісарн і Т. Пхутхонг установили, що задоволеність гостей такими послугами істотно залежала від їхньої ефективності та здатності створювати позитивні враження. Водночас сприймана інтелектуальність, зовнішня привабливість і навіть надійність у досліджуваній моделі не продемонстрували статистично значущого впливу на задоволеність [15]. Таким чином, технологічна складність

рішення не гарантує його позитивного сприйняття споживачем.

З огляду на це під час вибору форми цифровізації сервісного процесу пропонується враховувати два критерії:

1. ступінь стандартизованості операції, тобто можливість її виконання за чітко визначеним алгоритмом;
2. потребу в особистій взаємодії, що визначається складністю ситуації, емоційною чутливістю, ризиком виникнення конфлікту та індивідуальністю запиту.

Поєднання зазначених критеріїв дає змогу визначити доцільну форму використання цифрових технологій у сервісному процесі (табл. 2).

Таблиця 2

Вибір форми цифровізації сервісного процесу залежно від характеру операції

Стандартизованість операції	Потреба в особистій взаємодії	Доцільна форма цифровізації	Приклади сервісних процесів
Висока	Низька	Переважно автоматизоване виконання	Підтвердження бронювання, формування рахунку, надсилання стандартної інформації, облік типових замовлень
Висока	Висока	Поєднання цифрового самообслуговування з доступною допомогою працівника	Бронювання для груп, поселення гостей з особливими потребами, уточнення складних умов тарифу
Низька	Низька	Цифрова підтримка аналізу та прийняття рішення	Формування персоналізованої пропозиції, прогнозування попиту, визначення доцільної знижки
Низька	Висока	Провідна роль працівника за інформаційної підтримки цифрової системи	Розгляд скарг, усунення наслідків сервісного збою, робота з нестандартними запитами, врегулювання конфліктів

Джерело: розроблено автором на основі [4, 15–17].

Практичне значення цієї систематизації полягає у можливості обґрунтовано визначати межі автоматизації. Стандартні операції з низькою потребою в особистому спілкуванні можуть бути максимально автоматизовані. Це скорочує витрати часу працівників і дозволяє спрямовувати їхні зусилля на складніші завдання. Якщо операція має високу емоційну або інформаційну складність, цифрова система повинна виконувати допоміжну функцію: надавати працівникові повну історію взаємодії, забезпечувати доступ до даних і пропонувати можливі варіанти рішення, але не повністю замінювати особистий контакт.

Управління цифровізацією сервісних процесів доцільно здійснювати у такій послідовності:

1. Діагностування сервісного процесу – визначення точок затримки, повторного виконання операцій, втрати інформації, виникнення помилок і скарг.
2. Установлення початкових показників – фіксація фактичної тривалості операцій, кількості помилок, рівня задоволеності, витрат і доходів до впровадження цифрового рішення.
3. Визначення пріоритетності цифровізації – вибір тих процесів, удосконалення яких матиме найбільший вплив на якість обслуговування, витрати, доходи та лояльність споживачів.
4. Вибір форми цифрового втручання – повна

автоматизація, поєднання самообслуговування з підтримкою працівника або цифрова підтримка прийняття рішення.

5. Інтеграція інформаційних потоків – забезпечення передавання даних між бронюванням, службою приймання та розміщення, господарською службою, підрозділами харчування, бухгалтерією та системою взаємовідносин зі споживачами.

6. Підготовка персоналу та пробне впровадження – перевірка нових процедур на обмеженій ділянці, навчання працівників і визначення їхньої відповідальності.

7. Оцінювання результатів і коригування – порівняння показників до і після впровадження та усунення виявлених недоліків.

Оцінювання результативності цифровізації має охоплювати чотири взаємопов'язані групи показників. До *операційних показників* належать тривалість виконання операції, час відповіді на запит, кількість помилок, частка своєчасно виконаних замовлень і навантаження на працівників. *Клієнтські показники* охоплюють рівень задоволеності, кількість скарг, оцінки окремих етапів обслуговування, частку повторних звернень і готовність рекомендувати готель. До *економічних показників* доцільно віднести витрати на оброблення бронювання, частку прямих продажів, дохід від

додаткових послуг, продуктивність праці та витрати на виправлення сервісних помилок. *Стратегічними показниками* можуть бути рівень інтегрованості інформаційних систем, повнота даних про споживачів, швидкість упровадження змін і здатність підприємства адаптувати сервісні процеси до нових вимог ринку.

Управлінське рішення щодо цифровізації можна вважати результативним лише за умови, що позитивна зміна операційного показника супроводжується поліпшенням клієнтського або економічного результату. Наприклад, скорочення кількості працівників біля стійки приймання не є достатнім свідченням ефективності, якщо одночасно збільшується кількість труднощів під час електронної реєстрації або знижується задоволеність гостей. Аналогічно зростання частки електронних звернень не свідчить про підвищення якості, якщо запити залишаються невиконаними або потребують повторного звернення.

Передумовами отримання конкурентного ефекту є сумісність цифрових систем, належна якість даних, захищеність персональної інформації, готовність персоналу до змін та наявність резервного порядку виконання операцій у разі технічного збою. Відсутність хоча б однієї із цих умов може призвести до формальної цифровізації, за якої кількість технологічних засобів зростає, але швидкість, надійність і споживча цінність обслуговування не поліпшуються.

Таким чином, запропонована послідовність «проблема процесу – цифрове рішення – показник результативності – конкурентний результат» дає змогу включити цифровізацію сервісних процесів до системи управління конкурентоспроможністю та спрямувати її на досягнення вимірюваних операційних, клієнтських і економічних результатів.

Висновки. Цифровізація сервісних процесів впливає на конкурентоспроможність підприємств готельного господарства через удосконалення параметрів обслуговування, операційної діяльності та взаємодії з гостем. Її конкурентний ефект виникає за умови, що цифрове рішення спрямоване на конкретну проблему сервісного процесу та забезпечує вимірюване поліпшення відповідних показників. Тому сам рівень технологічного оснащення не може бути достатньою характеристикою результативності цифровізації.

Конкурентоспроможність готельного підприємства формується через послідовний взаємозв'язок між змінами сервісних процесів, операційними та клієнтськими результатами, економічними показниками і

ринковими наслідками. Скорочення часу обслуговування, зменшення кількості помилок, підвищення своєчасності виконання запитів та покращення клієнтського досвіду створюють передумови для зростання прямих продажів, доходів від додаткових послуг, повторних бронювань і лояльності гостей. Відтак цифровізацію доцільно оцінювати за її фактичним внеском у якість сервісу, ефективність операцій та економічні результати підприємства.

Вибір рівня автоматизації має визначатися характером конкретної сервісної операції. Для стандартизованих повторюваних операцій із низькою потребою в особистій взаємодії доцільним є переважно автоматизоване виконання. Натомість складні, нестандартні та емоційно чутливі ситуації потребують збереження провідної ролі працівника, тоді як цифрові системи мають забезпечувати його інформаційною підтримкою. Такий підхід дає змогу уникати надмірної автоматизації та поєднувати операційну ефективність із необхідним рівнем людської взаємодії у готельному сервісі.

Результативність цифровізації доцільно визначати одночасно за операційними, клієнтськими, економічними та стратегічними показниками. При цьому позитивна зміна окремого операційного показника не свідчить про досягнення конкурентного ефекту, якщо вона не супроводжується покращенням клієнтського досвіду або економічного результату. Таким чином, управління цифровізацією сервісних процесів має ґрунтуватися на узгодженні технологічних можливостей підприємства, специфіки операцій та очікуваної цінності для гостя.

Подальше дослідження проблематики доцільно спрямувати на кількісне оцінювання внеску окремих цифрових рішень у зміну конкурентоспроможності підприємств готельного господарства з урахуванням їх типу, категорії, масштабів діяльності та рівня цифрової зрілості.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки статті було використано DeepL Translator (DeepL SE, вебверсія) для перевірки та уточнення перекладу англійської анотації й ключових слів, а також ChatGPT (OpenAI, модель GPT-5.6 Sol) для мовно-стилістичного редагування та структурування окремих фрагментів тексту. Зазначені інструменти не використовувалися для отримання наукових результатів, аналізу первинних даних чи формулювання висновків дослідження. Автор несе повну відповідальність за зміст і наукову достовірність статті.

Список використаних джерел:

1. Iranmanesh M., Ghobakhloo M., Nilashi M., Tseng M.-L., Yadegaridehkordi E., Leung N. Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 107. Art. 103304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
2. Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120. Art. 103761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
3. Zaragoza-Sáez P., Marco-Lajara B., Úbeda-García M., Manresa-Marhuenda E. Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 199. Art. 123069. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123069>
4. Ayvaz-Çavdaroglu N., Iyanna S., Foster M. Smart service quality in hospitality: A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 123. Art. 103931.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931>

5. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G., Pateli A., Mylonas N. Determinants of digital transformation in the hospitality industry: technological, organizational, and environmental drivers. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 3. Art. 2736. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032736>
6. Fan L., Xie C., Zhang J., Huang S. S., Wang X. A. Hotel digital capability: dimensionality and measurement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. Vol. 57. Pp. 225–235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.10.010>
7. Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. Digitalizing business models in hospitality ecosystems: toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 26, No. 7. Pp. 242–277. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0540>
8. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>
9. Пукач Я. О. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>
10. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>
11. Busulwa R., Pickering M., Mao I. Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. Art 103132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
12. Yang Y., Xiang K., Zeng J., Au N., Han B., Li J. Digital transformation paradigm involved in high-star hotels and budget hotels: Sensory and innovation diffusion perspective. *Tourism Management Perspectives*. 2024. Vol. 53. Art. 101274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101274>
13. Плещан Х. Концептуальні механізми цифрової трансформації в індустрії гостинності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7, № 2. С. 294–307. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335188>
14. Земліна Ю., Букатов А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7, № 2. С. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173>
15. Chotisarn N., Phuthong T. Impact of artificial intelligence-enabled service attributes on customer satisfaction and loyalty in chain hotels: Evidence from coastal tourism destinations in western Thailand. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 11. Article 101306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101306>
16. Lei S. S. I., Wu D., Liu G. G., Law R. Customizing customer journey in hotels: A focus on human touch. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. Art. 103956. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103956>
17. Kim H., So K. K. F. Customer touchpoints: Conceptualization, index development, and validation. *Tourism Management*. 2024. Vol. 103. Art. 104881. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104881>
18. Руденко М., Демко, В. Повоєнне відновлення економічного потенціалу туристичної галузі України на засадах міжнародного співробітництва та інновацій. *Економіка та суспільство*, 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-155>

References:

1. Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, (107), Art 103304. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
2. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., & Ying, T. (2024). Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*, (120), Art. 103761. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
3. Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., & Manresa-Marhuenda, E. (2024). Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry. *Technological Forecasting and Social Change*, (199), Art. 123069. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123069>
4. Ayvaz-Çavdaroglu, N., Iyanna, S., & Foster, M. (2024). Smart service quality in hospitality: A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*, (123), Art. 103931. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931>
5. Nikopoulou, M., Kourouthanassis, P., Chasapi, G., Pateli, A., & Mylonas, N. (2023). Determinants of digital transformation in the hospitality industry: Technological, organizational, and environmental drivers. *Sustainability*, 15(3), Art. 2736. <https://doi.org/10.3390/su15032736>
6. Fan, L., Xie, C., Zhang, J., Huang, S. S., & Wang, X. A. (2023). Hotel digital capability: Dimensionality and measurement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (57), 225–235. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.10.010>
7. Troisi, O., Visvizi, A., & Grimaldi, M. (2023). Digitalizing business models in hospitality ecosystems: Toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 242–277. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09->

2022-0540

8. Bondar, S. V. (2024). Formuvannia stratehii tsyfrovizatsii subiekta hotelnoho biznesu [Formation of a digitalization strategy for a hotel business entity]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40> [in Ukrainian].
9. Pukach, Ya. O. (2024). Napriamky vprovadzhennia tsyfrovikh tekhnolohii u hotelnomu biznesi [Digital technologies implementation areas in the hotel business]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68> [in Ukrainian].
10. Barna, M. Yu., & Melnyk, I. M. (2025). Stratehiia tsyfrovizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Digitalization strategy of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> [in Ukrainian].
11. Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, (102), Art. 103132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
12. Yang, Y., Xiang, K., Zeng, J., Au, N., Han, B., & Li, J. (2024). Digital transformation paradigm involved in high-star hotels and budget hotels: Sensory and innovation diffusion perspective. *Tourism Management Perspectives*, (53), Art. 101274. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101274>
13. Pletsan, K. (2024). Kontseptualni mekhanizmy tsyfrovoi transformatsii v industrii hostynnosti [Conceptual mechanisms of digital transformation in the hospitality industry]. *Restoranni i Hotelnyi Konsaltnh. Innovatsii*, 7(2), 294–307. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335188> [in Ukrainian].
14. Zemlina, Yu., & Bukatov, A. (2024). Informatsiini tekhnolohii yak faktor konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva: Analitichnyi zriz rynku Ukrainy [Information technologies as a factor in the competitiveness of a hotel and restaurant enterprise: An analytical overview of the Ukrainian market]. *Restoranni i Hotelnyi Konsaltnh. Innovatsii*, 7(2), 207–219. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173> [in Ukrainian].
15. Chotisarn, N., & Phuthong, T. (2025). Impact of artificial intelligence-enabled service attributes on customer satisfaction and loyalty in chain hotels: Evidence from coastal tourism destinations in western Thailand. *Social Sciences & Humanities Open*, (11), Art. 101306. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101306>
16. Lei, S. S. I., Wu, D., Liu, G. G., & Law, R. (2025). Customizing customer journey in hotels: A focus on human touch. *International Journal of Hospitality Management*, (124), Art. 103956. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103956>
17. Kim, H., & So, K. K. F. (2024). Customer touchpoints: Conceptualization, index development, and validation. *Tourism Management*, (103), Art. 104881. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104881>
18. Rudenko, M., & Demko, V. (2025). Povoienne vidnovlennia ekonomichnoho potentsialu turystychnoi haluzi Ukrainy na zasadakh mizhnarodnoho spivrobitnytstva ta innovatsii [Post-war restoration of the economic potential of Ukraine's tourism industry based on international cooperation and innovations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-155>

Дата надходження статті: 03.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 14.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.