

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ТКАЧЕНКО ВЕРОНІКА ВІТАЛІЇВНА

**ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ
ЯКОСТІ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАНІЙ СПРАВІ**

**Кваліфікаційна робота
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа**

Особистий підпис – _____ В. В. Ткаченко

Науковий керівник – _____ к.п.н., доцент, Ю. В. Безрученков
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Зав. кафедри – _____ к.п.н., доцент, В. В. Бурдун
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Лубни – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Затверджую:

Декан факультету технологій та
інформаційних систем

 Могильний Г.А.

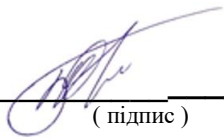
**Індивідуальний план здобувача вищої освіти
щодо виконання кваліфікаційної роботи**

1. Ткаченко Вероніка Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
2. Факультет технологій та інформаційних систем
3. Спеціальність «Готельно-ресторанна справа»
4. Кафедра професійної освіти ресторанного і туристичного бізнесу
5. Науковий керівник Безрученков Юрій Володимирович, к.п.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
6. Тема кваліфікаційної роботи
Використання цифрових технологій у підвищенні якості сервісу в готельно-ресторанній справі
7. Термін подання роботи на кафедру 30.04.2026 р.

№	Заходи	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, вивчення наукової літератури, затвердження теми й керівника.	10.10.2025	
2.	Розробка плану роботи, визначення мети, завдань, об'єкту, предмету, методів дослідження.	14.11.2025	

3.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи, аналіз літературних джерел.	05.12.2025	
4.	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи для першого читання науковим керівником.	19.12.2025	
5.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	16.01.2026	
6.	Розробка технологічної і конструкторської частин роботи. Поетапний аналіз та обговорення результатів дослідної роботи.	30.01.2026	
7.	Подання першого варіанта дослідної частини кваліфікаційної роботи на перевірку науковому керівникові.	20.02.2026	
8.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, проведеними під час практики, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту роботи на кафедрі.	06.03.2026	
9.	Попередній захист роботи на кафедрі.	20.03.2026	
10.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту роботи на кафедрі.	03.04.2026	
11.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку й рецензії.	17.04.2026	
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, підписаного випускником, науковим керівником і рецензентом.	08.05.2026	

Здобувач вищої освіти _____ **Ткаченко В. В.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Безрученков Ю.В.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено особливості використання цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі та їх вплив на підвищення якості сервісу. Актуальність теми зумовлена активною цифровою трансформацією сфери послуг, зростанням конкуренції та зміною очікувань споживачів щодо швидкості, зручності та персоналізації обслуговування. У дослідженні розкрито сутність цифрових технологій як системного чинника модернізації сервісної діяльності, визначено їх основні види та функціональні можливості у готельно-ресторанній сфері.

Проаналізовано сучасний стан і тенденції цифровізації галузі, зокрема впровадження систем онлайн-бронювання, CRM- та PMS-рішень, мобільних додатків, цифрових платіжних сервісів, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту. Особливу увагу приділено оцінці впливу зазначених інструментів на якість обслуговування, що проявляється у підвищенні швидкості сервісу, точності виконання операцій, рівня персоналізації та задоволеності клієнтів. Узагальнено світовий досвід використання цифрових технологій у сфері гостинності та визначено можливості його адаптації в українських умовах.

Встановлено, що цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й чинником формування нової моделі взаємодії з клієнтом. Водночас визначено основні проблеми та бар'єри впровадження цифрових технологій. Окреслено перспективи розвитку цифрових рішень у готельно-ресторанному бізнесі, пов'язані з подальшою інтеграцією інноваційних технологій, розвитком аналітики даних і персоналізованого сервісу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами сфери гостинності для підвищення якості обслуговування, оптимізації управлінських процесів і посилення конкурентних позицій на ринку.

Abstract

The paper examines the features of the use of digital technologies in the hotel and restaurant business and their impact on improving service quality. The relevance of the topic is determined by the active digital transformation of the service sector, increasing competition, and changing consumer expectations regarding speed, convenience, and personalization of services. The study reveals the essence of digital technologies as a systemic factor in the modernization of service activities, identifies their main types, and determines their functional capabilities in the hospitality sector.

The current state and trends of digitalization in the industry are analyzed, including the implementation of online booking systems, CRM and PMS solutions, mobile applications, digital payment services, analytical tools, and artificial intelligence technologies. Particular attention is paid to assessing the impact of these tools on service quality, which is manifested in increased service speed, accuracy of operations, the level of personalization, and customer satisfaction. The global experience of using digital technologies in the hospitality sector is summarized, and the possibilities of its adaptation to Ukrainian conditions are identified.

It has been established that digitalization acts not only as a tool for optimizing business processes but also as a factor in shaping a new model of customer interaction. At the same time, the main problems and barriers to the implementation of digital technologies are identified. The prospects for the development of digital solutions in the hotel and restaurant business are outlined, particularly in relation to the further integration of innovative technologies, the development of data analytics, and personalized services.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by hospitality enterprises to improve service quality, optimize management processes, and strengthen competitive positions in the market.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ	11
1.1. Сутність та значення цифрових технологій у сфері обслуговування	11
1.2. Основні види цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі та їх вплив на якість сервісу	18
1.3. Світовий досвід використання цифрових технологій у готельно- ресторанному бізнесі	22
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	34
2.1. Сучасний стан та тенденції цифровізації готельно-ресторанного бізнесу	34
2.2. Аналіз використання цифрових технологій у закладах готельно- ресторанного господарства	42
2.3. Оцінка впливу цифрових технологій на якість сервісу	46
Висновки до другого розділу	53
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСУ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	54
3.1. Проблеми та бар'єри впровадження цифрових технологій у готельно- ресторанній сфері	54
3.2. Перспективи розвитку цифрових технологій у готельно- ресторанному бізнесі	66
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією всіх сфер господарської діяльності, що зумовлює зміну підходів до організації бізнес-процесів, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами. Особливо відчутним цей вплив є у сфері готельно-ресторанного господарства, яка належить до галузей із високим рівнем конкуренції та значною залежністю від якості обслуговування. У таких умовах саме якість сервісу виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємств, їх репутації та стабільності функціонування.

Цифрові технології дедалі активніше інтегруються у діяльність закладів готельно-ресторанного бізнесу, змінюючи традиційні моделі обслуговування та створюючи нові формати взаємодії зі споживачами. Використання автоматизованих систем управління, онлайн-бронювання, мобільних додатків, цифрових платіжних сервісів, CRM-систем, технологій штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє підвищити оперативність обслуговування, персоналізувати послуги, оптимізувати внутрішні процеси та покращити загальний рівень сервісу. Водночас цифровізація висуває нові вимоги до організації діяльності підприємств, зокрема щодо технічного забезпечення, підготовки персоналу та забезпечення кібербезпеки.

В Україні процес впровадження цифрових технологій у готельно-ресторанній сфері відбувається нерівномірно. Поряд із сучасними закладами, що активно використовують інноваційні рішення, значна частина підприємств продовжує функціонувати за традиційними підходами, що негативно впливає на якість послуг та конкурентоспроможність національного ринку. Ситуація ускладнюється сучасними соціально-економічними викликами, що потребують підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження гнучких управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває

дослідження ролі цифрових технологій як інструменту підвищення якості сервісу в готельно-ресторанному бізнесі.

Проблематика використання цифрових технологій у сфері гостинності привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Питання функціонування готельно-ресторанного господарства та забезпечення якості обслуговування розглядалися у працях Воляник Г. М., Колінько Н. І. та Шутка С. Є., Захарової Т. В.

Науковці розглядають цифровізацію готельно-ресторанної сфери як складову ширших змін у туризмі та індустрії гостинності. Зокрема, Р. Вигівська акцентує увагу на стратегічних інноваціях у розвитку туризму та готельно-ресторанної справи [5]. Захарова Т. В. аналізує напрями розвитку туристичного бізнесу України та питання вдосконалення управління підприємствами туристичної галузі в умовах євроінтеграції [13; 14]. Р. Б. Кожухівська та В. О. Непочатенко розглядають digital-технології як основу розвитку туристичної діяльності в Україні [15]. Ю. Б. Миронов звертає увагу на синергію в індустрії туризму та гостинності [16]. Н. Ю. Олійник досліджує цифрові послуги як інновації у сфері гостинності [19], а Н. П. Рибальченко, Н. В. Намлієва та Г. А. Гарбар аналізують розвиток сучасних технологій індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки [22].

Окремі аспекти цифровізації економіки та впровадження інноваційних технологій досліджувалися у роботах сучасних учених, однак комплексне вивчення впливу цифрових технологій на якість сервісу саме у готельно-ресторанній сфері потребує подальшого наукового опрацювання. Це зумовлює необхідність системного аналізу сучасного стану цифровізації галузі, визначення її проблем та окреслення перспектив розвитку.

Аналіз наукових джерел і практики функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу свідчить про наявність невирішених питань, пов'язаних із ефективністю впровадження цифрових технологій, оцінкою їх впливу на якість обслуговування, а також визначенням оптимальних напрямів

їх використання. У зв'язку з цим обрана тема дослідження є актуальною, має як теоретичне, так і практичне значення та відповідає сучасним тенденціям розвитку сфери послуг.

Об'єкт дослідження – процес функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – використання цифрових технологій як чинника підвищення якості сервісу в готельно-ресторанному бізнесі.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади та проаналізувати практичні аспекти використання цифрових технологій у підвищенні якості сервісу в готельно-ресторанній справі, а також визначити напрями їх ефективного впровадження.

Завдання дослідження:

- 1) розкрити сутність та значення цифрових технологій у сфері обслуговування;
- 2) охарактеризувати основні види цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі та визначити їх вплив на якість сервісу;
- 3) проаналізувати світовий досвід використання цифрових технологій у сфері гостинності;
- 4) дослідити сучасний стан та тенденції цифровізації готельно-ресторанного бізнесу;
- 5) здійснити аналіз використання цифрових технологій у закладах готельно-ресторанного господарства;
- 6) оцінити вплив цифрових технологій на якість сервісу;
- 7) визначити проблеми та бар'єри впровадження цифрових технологій у галузі;
- 8) окреслити перспективи розвитку цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі.

Теоретична основа дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань розвитку готельно-ресторанного господарства, управління якістю сервісу та цифровізації економіки. У роботі використано нормативно-правові акти, статистичні матеріали, результати аналітичних досліджень та публікації у фахових виданнях.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняння – для зіставлення рівня впровадження технологій; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків; статистичний аналіз – для оцінки стану галузі; узагальнення – при формулюванні висновків.

Наукова новизна дослідження:

- 1) систематизовано підходи до визначення ролі цифрових технологій у підвищенні якості сервісу;
- 2) уточнено вплив окремих технологій на ефективність обслуговування;
- 3) набули подальшого розвитку напрями удосконалення діяльності підприємств на основі цифровізації.

Практичне значення дослідження. Отримані результати можуть бути використані підприємствами готельно-ресторанного господарства з метою підвищення якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та впровадження сучасних цифрових рішень. Рекомендації можуть застосовуватися як у практичній діяльності, так і в навчальному процесі.

Структура роботи. Обсяг та структура роботи зумовлені метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи, у другому – проаналізовано сучасний стан і вплив цифровізації, у третьому – визначено проблеми та перспективи розвитку галузі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ

1.1. Сутність та значення цифрових технологій у сфері обслуговування

Цифрові технології у сфері обслуговування доцільно розглядати не як окремий набір технічних інструментів, а як цілісну систему організації сервісної діяльності, за допомогою якої підприємство змінює спосіб взаємодії з клієнтом, управління внутрішніми процесами, прийняття рішень і формування конкурентних переваг. У найзагальнішому розумінні цифрові технології охоплюють програмні, апаратні, комунікаційні та аналітичні рішення, що дають змогу переводити частину сервісних операцій в електронне середовище, автоматизувати повторювані дії, накопичувати й обробляти дані, підтримувати постійний контакт зі споживачем та швидше реагувати на зміну його потреб.

Особливість цифрових технологій у сфері обслуговування полягає в тому, що вони змінюють не тільки внутрішню організацію роботи підприємства, а й саму логіку сервісу. Якщо традиційна модель передбачала переважно особистий контакт між працівником і клієнтом, то сучасна модель поєднує людську взаємодію з цифровими каналами. Клієнт може самостійно забронювати номер, переглянути меню, оформити доставку, оплатити рахунок, залишити відгук або звернутися до служби підтримки. Водночас це не означає, що людський чинник втрачає значення. Навпаки, цифрові інструменти мають звільняти персонал від частини механічних дій.

У готельно-ресторанному бізнесі сутність цифрових технологій найповніше розкривається через їхній вплив на клієнтський досвід. Воляник Г. М., Колінько Н. І. та Шутка С. Є. зазначають, що в готельній індустрії інноваційні цифрові рішення впливають на взаємодію з клієнтами, управління резерваціями, ефективність обслуговування та конкурентоспроможність підприємств. Автори також підкреслюють роль

електронної комерції, яка дає змогу підвищувати видимість готелю, залучати клієнтів і забезпечувати бронювання у зручний для споживача час [7]. Це принципово важливо, бо сучасний клієнт очікує, що сервіс буде доступний не лише в робочі години адміністратора, а фактично постійно. Якщо гість може знайти заклад, перевірити наявність номерів, порівняти умови й одразу здійснити бронювання, то підприємство отримує перевагу ще до фактичного контакту з клієнтом.

В Україні найбільша кількість підприємств готельного господарства розташовано в м. Києві (8,8% від загальної кількості), Дніпропетровської (8,6%), Одеської (6,4%) областях та Автономній Республіці Крим (6,3%), що пов'язано з високим рівнем їх промислового розвитку, з наявністю центрів туристичних потоків або курортній місцевості (Рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Питома вага підприємств готельного господарства за регіонами України, %

(Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних)

Значення цифрових технологій особливо виразно проявляється у сфері гостинності, де якість послуги значною мірою залежить від швидкості, точності й передбачуваності обслуговування. Сіра Е. О., Світлинець О. В. та

Парубець О. В. обґрунтовують, що інноваційні технології у сфері гостинності виконують системоутворюючу функцію, формуючи нову архітектуру взаємодії між підприємством і гостем [25].

У практичному вимірі цифрові технології у сфері обслуговування представлені різними групами інструментів. До них належать системи онлайн-бронювання, CRM-системи, мобільні додатки, PMS-системи для управління готелем, POS-системи для ресторанного бізнесу, QR-меню, чат-боти, платформи доставки, сервіси безконтактної оплати, аналітичні панелі, хмарні рішення, інструменти електронної лояльності, технології штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності. Кожна з цих технологій має власне функціональне призначення, однак їхня справжня цінність виявляється тоді, коли вони працюють не ізольовано, а як взаємопов'язана система.

Важливим напрямом цифровізації є персоналізація обслуговування. У традиційній моделі підприємство часто працювало з клієнтом як з одноразовим споживачем. Цифрові технології дають змогу бачити клієнта в динаміці: його попередні замовлення, скарги, уподобання, частоту звернень, реакцію на акційні пропозиції. Завдяки цьому сервіс може стати більш адресним. У готелі це може означати врахування бажаного типу номера, часу заселення, харчових побажань чи потреб у додаткових послугах. У ресторані – рекомендацію страв, персональні бонуси, привітання, спеціальні пропозиції для постійних гостей. У дослідженнях сфери гостинності підкреслюється, що персоналізація, автоматизація, цифрова комунікація та інтеграція технологій у комплексні системи управління забезпечують одночасно підвищення ефективності бізнесу і зростання задоволеності клієнтів [25].

Не менш важливим є управлінське значення цифрових технологій. Підприємства сфери обслуговування мають справу з великою кількістю змінних: кількістю клієнтів, сезонністю, попитом на окремі послуги, витратами на персонал, продуктами, енергоносіями, рекламою, логістикою. Без цифрових

інструментів значна частина цієї інформації або не фіксується, або використовується несистемно.

Орел А. М. та Дяченко В. В., досліджуючи цифрову трансформацію в управлінні інноваціями, наголошують, що цифрова трансформація охоплює впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, аналітики даних та інших новітніх технологій, які змінюють підходи до управління, підвищують точність прийняття рішень і якість обслуговування клієнтів [20]. Для сфери обслуговування ця теза має безпосереднє значення. Там, де рішення приймаються на основі даних, підприємство краще розуміє структуру попиту, поведінку клієнтів, ефективність персоналу й реальні слабкі місця сервісу. У результаті цифровізація стає не лише інструментом зовнішньої комунікації, а й основою внутрішнього управління якістю.

Суттєве значення цифрових технологій полягає також у скороченні операційних витрат. Автоматизація дає змогу зменшити обсяг ручної роботи, уникнути дублювання операцій, швидше обробляти замовлення, контролювати залишки, оптимізувати графіки персоналу, зменшити кількість помилок. Данилишин В. І. та Синиця С. М. серед переваг діджиталізації виокремлюють зменшення витрат на проведення операцій через відмову від паперових процедур і зайвих додаткових витрат [11]. Для готельно-ресторанного бізнесу це проявляється у скороченні часу на бронювання, швидшому розрахунку, зменшенні витрат на друковані меню, оптимізації закупівель, точнішому обліку товарів і зниженні втрат від помилок персоналу.

Разом із тим значення цифрових технологій не можна зводити лише до економії. У сфері обслуговування головною цінністю залишається якість контакту з клієнтом. Тому цифровізація має сенс тоді, коли вона робить сервіс не тільки дешевшим для підприємства, а й кращим для споживача. Якщо технологія скорочує витрати, але ускладнює шлях клієнта, її ефект буде сумнівним. Наприклад, електронне меню має бути простим і доступним; чат-бот повинен давати корисні відповіді, а не створювати відчуття формальності;

онлайн-бронювання має бути зрозумілим і надійним; мобільний додаток – стабільним і справді потрібним. У цьому полягає одна з головних вимог до цифровізації сфери обслуговування: технологія повинна підпорядковуватися логіці сервісу, а не навпаки.

У готельно-ресторанному бізнесі цифрові технології мають і антикризове значення. Захарова Т. В. зазначає, що пандемія COVID-19 та воєнні дії в Україні поставили готельно-ресторанний бізнес перед безпрецедентними викликами, а цифрові технології стали засобом адаптації, автоматизації процесів, поліпшення сервісу й оптимізації витрат [3]. У період пандемії особливо зросло значення онлайн-бронювання, безконтактних платежів, доставки їжі та дистанційної комунікації з клієнтами. Під час війни цифрові інструменти також допомагають підприємствам підтримувати зв'язок зі споживачами, швидко інформувати про зміни в роботі, організовувати доставку, приймати онлайн-замовлення, зберігати клієнтську базу й адаптуватися до нестабільного попиту.

З огляду на це цифрові технології можна розглядати як чинник стійкості підприємств сфери обслуговування. Заклад, який має лише традиційні канали взаємодії, є більш вразливим до обмежень, змін поведінки клієнтів або фізичної недоступності послуги. Натомість підприємство, яке використовує сайт, соціальні мережі, онлайн-бронювання, доставку, CRM, електронні платежі й цифрову аналітику, має більше можливостей для маневру. Воно може швидше змінити формат обслуговування, переорієнтуватися на інші групи клієнтів, підтримати попит через цифрові канали й зберегти комунікацію навіть у кризових умовах.

Цифрові технології мають також важливе маркетингове значення. Воляник Г. М., Колінько Н. І. та Шутка С. Є. звертають увагу на те, що платформи електронної комерції створюють можливості для збільшення видимості готельних підприємств і залучення клієнтів на різних етапах взаємодії [7]. Для сфери обслуговування видимість у цифровому середовищі

фактично стала умовою присутності на ринку. Клієнт дедалі частіше обирає заклад на основі сайту, рейтингу, відгуків, фото, соціальних мереж, доступності онлайн-бронювання або доставки. Тому цифрові інструменти не просто рекламують послугу, а формують попереднє уявлення про якість сервісу.

Водночас цифровізація посилює значення репутації. Онлайн-відгуки, рейтинги, коментарі в соціальних мережах і оцінки на платформах бронювання або доставки стають відкритим джерелом інформації для потенційних клієнтів. Якщо раніше негативний досвід окремого клієнта міг залишатися відносно локальним, то нині він швидко стає публічним. Це змушує підприємства сфери обслуговування уважніше ставитися до якості кожної взаємодії. Цифрові технології тут виконують подвійну роль: з одного боку, вони створюють ризик швидкого поширення негативної інформації, з іншого – дають інструменти для моніторингу відгуків, оперативної реакції та системного вдосконалення сервісу.

Значення цифрових технологій у сфері обслуговування розкривається і через підвищення доступності послуг. Онлайн-сервіси дають змогу клієнту отримати інформацію, поставити запитання, оформити замовлення або здійснити оплату незалежно від місця перебування. Це розширює потенційний ринок підприємства. Данилишин В. І. та Синиця С. М. слушно зазначають, що діджиталізація відкриває нові можливості для розширення ринків, які раніше були недоступними [11]. У готельно-ресторанній сфері це означає, що невеликий готель або ресторан може виходити за межі локальної аудиторії, працювати з туристами, гостями з інших регіонів, корпоративними клієнтами, користувачами платформ бронювання чи доставки.

Однак цифрова доступність не повинна розумітися лише як наявність онлайн-каналу. Вона передбачає зрозумілий інтерфейс, просту навігацію, швидке завантаження сторінок, можливість отримати допомогу, доступність для людей із різними потребами, безпечну оплату й коректну роботу сервісу. Якщо клієнт не може швидко знайти потрібну інформацію або цифровий канал створює додаткові труднощі, така технологія не підвищує якість

обслуговування. Отже, у сфері сервісу цифровізація має оцінюватися не за кількістю впроваджених інструментів, а за їхньою зручністю, доречністю та впливом на реальний досвід клієнта.

Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити кілька ключових значень цифрових технологій для сфери обслуговування. Вони забезпечують автоматизацію процесів, підвищують швидкість і точність сервісу, допомагають персоналізувати послуги, дають змогу накопичувати й аналізувати дані, розширюють ринок, зменшують витрати, посилюють конкурентоспроможність і підвищують стійкість бізнесу в умовах нестабільності. Сіра Е. О., Світлицький О. В. та Парубець О. В. підкреслюють, що інноваційні технології у сфері гостинності переводять обслуговування у формат гнучкої екосистеми, де пріоритетами стають швидкість, персоналізація та довіра [25]. Саме ця теза найбільш точно передає сучасне розуміння цифровізації сервісу: вона не є простим перенесенням окремих операцій в електронну форму, а формує нову якість взаємодії між підприємством і клієнтом.

Водночас цифрові технології не усувають потреби в професійному персоналі. Навпаки, вони підвищують вимоги до працівників. У сфері обслуговування працівник має не лише володіти комунікативними навичками, а й уміти користуватися цифровими системами, працювати з електронними замовленнями, CRM, POS-системами, платформами доставки, онлайн-бронюванням, аналітичними панелями.

Орел А. М. та Дяченко В. В. звертають увагу на виклики, що виникають під час впровадження цифрових ініціатив, і наголошують на потребі розроблення стратегій цифрової трансформації [20]. Для сфери обслуговування це означає, що цифрові рішення мають впроваджуватися не хаотично, а в межах продуманої стратегії, з оцінкою ресурсів, ризиків, очікуваного ефекту й готовності персоналу.

Отже, сутність цифрових технологій у сфері обслуговування полягає у використанні електронних, інформаційних, комунікаційних та аналітичних інструментів для підвищення якості сервісу, оптимізації внутрішніх процесів і створення більш гнучкої взаємодії з клієнтом. Їхнє значення визначається тим, що вони змінюють саму природу сервісної діяльності: роблять її більш швидкою, персоналізованою, керованою, прозорою та адаптивною.

1.2. Основні види цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі та їх вплив на якість сервісу

Готельно-ресторанний бізнес належить до тих сфер, де цифрові технології впливають не лише на організацію внутрішніх процесів, а й безпосередньо визначають сприйняття якості послуг клієнтом. На відміну від виробничих галузей, де технологічні зміни можуть залишатися непомітними, у сфері гостинності вони швидко проявляються у зручності бронювання, швидкості комунікації, способах оплати та рівні персоналізації сервісу. Тому цифрові рішення доцільно розглядати не як допоміжний інструмент, а як важливий чинник формування сучасної моделі обслуговування.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що цифровізація охоплює практично всі аспекти діяльності підприємств гостинності – від управління й маркетингу до взаємодії з клієнтами [7]. Це означає, що цифрові інструменти стали невід’ємною частиною щоденної роботи закладів, змінюючи як управлінські підходи, так і характер контакту з гостем. При цьому клієнт оцінює послугу комплексно – від першого пошуку інформації до повторного звернення.

Одним із ключових інструментів є системи онлайн-бронювання. Вони дають змогу клієнту самостійно обирати послуги, порівнювати пропозиції та одразу оформлювати замовлення. У ресторанному бізнесі такі системи використовуються для резервування столиків і попереднього замовлення. За

даними Воляник Г., Колінько Н. та Шутки С., цифрові платформи значно підвищують доступність послуг і сприяють залученню клієнтів [7]. Це позитивно впливає на якість сервісу, оскільки скорочується час обслуговування, зменшується кількість помилок і підвищується прозорість взаємодії.

Важливу роль відіграють CRM-системи, які дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції. Вони переводять обслуговування з рівня разових контактів у площину довготривалих відносин. Як зазначає Захарова Т. В., такі системи сприяють підвищенню лояльності клієнтів і оптимізації бізнес-процесів. Персоналізація сервісу, за висновками дослідників, є одним із ключових напрямів розвитку інновацій у сфері гостинності [25].

Для готелів особливе значення мають PMS-системи, які автоматизують процеси бронювання, поселення, обліку та управління ресурсами. Їх використання дозволяє зменшити кількість організаційних помилок і забезпечити стабільність сервісу. У свою чергу, POS-системи в ресторанах підвищують точність обслуговування, пришвидшують передачу замовлень і створюють основу для аналізу продажів. Це дає можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [20].

Мобільні додатки стали ще одним важливим каналом взаємодії з клієнтами. Вони забезпечують доступ до послуг у будь-який час і дозволяють користувачеві самостійно управляти процесом обслуговування. Водночас їх ефективність залежить від зручності та реальної користі для клієнта. Якщо цифровий інструмент ускладнює взаємодію, він не покращує якість сервісу.

Широкого поширення набули QR-меню, які дозволяють оперативно оновлювати інформацію та зменшувати витрати. Проте їх використання має враховувати доступність для різних категорій клієнтів. Надмірна цифровізація без альтернатив може створювати бар'єри, тому важливо поєднувати технологічні рішення з традиційними формами обслуговування [25].

Суттєву роль відіграють онлайн-платформи доставки, які відкривають нові канали збуту та розширюють географію обслуговування. Особливої актуальності вони набули під час пандемії COVID-19 [20]. Водночас якість сервісу в цьому випадку залежить не лише від ресторану, а й від логістики доставки, що частково ускладнює контроль над кінцевим результатом. Системи безконтактної оплати значно спростили фінансові операції та підвищили швидкість обслуговування. За даними Данилишина В. та Синиці С., цифрові платежі сприяють зниженню витрат і розширенню доступу до послуг [11]. Для клієнта це означає зручність і безпеку, що стало особливо важливим у період пандемії.

Чат-боти та автоматизовані системи комунікації дозволяють оперативно реагувати на запити клієнтів і зменшують навантаження на персонал. Проте їх використання має бути збалансованим: у складних ситуаціях необхідний перехід до живого спілкування, інакше це може негативно вплинути на враження від сервісу. Аналітичні системи та технології обробки даних дають змогу підприємствам краще розуміти попит і поведінку клієнтів. Вони не завжди помітні для споживача, але їхній вплив проявляється у більш якісній організації роботи та точнішому прийнятті рішень [20]. Аналогічно, сучасні технології, такі як штучний інтелект або віртуальна реальність, використовуються для підвищення рівня персоналізації та покращення клієнтського досвіду [7].

Системне впровадження інновацій у сферу гостинності зумовлює необхідність структурування основних цифрових інструментів, що забезпечують ефективне функціонування сучасних закладів. На рис. 2 представлена детальна характеристика ключових видів інформаційних технологій, які формують єдиний цифровий простір готельно-ресторанного бізнесу.

Водночас цифровізація має і певні ризики. Надмірна автоматизація може знеособити сервіс, а впровадження технологій потребує значних ресурсів і

відповідної підготовки персоналу. Серед основних бар'єрів дослідники називають фінансові витрати, кадрові обмеження та ризики кібербезпеки [25]. Це свідчить про те, що цифрові технології не є самодостатнім рішенням, а потребують продуманого впровадження.



Рис. 1.2. Характеристика видів інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі.

Схема наочно демонструє взаємозв'язок між глобальними розподільчими системами, мобільними сервісами та комплексними програмами управління, що в сукупності дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування та забезпечити стабільну комунікацію з клієнтами в умовах цифрової трансформації галузі.

Загалом вплив цифрових технологій на якість сервісу проявляється у підвищенні швидкості, точності, зручності та рівня персоналізації обслуговування. За оцінками Захарової Т. В., підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють зростання доходів і зниження

витрат [12]. Проте ефективність цифровізації залежить від того, наскільки вона відповідає реальним потребам клієнтів.

Отже, цифрові технології стали невід'ємною складовою готельно-ресторанного бізнесу. Вони відкривають нові можливості для підвищення якості сервісу, але потребують зваженого підходу. Ключовим залишається баланс між технологічністю та людяністю, адже саме поєднання інновацій і традиційної гостинності формує позитивний клієнтський досвід.

1.3. Світовий досвід використання цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі

Світовий досвід розвитку готельно-ресторанного бізнесу переконливо засвідчує, що цифрові технології перестали бути допоміжним інструментом і поступово перетворилися на одну з базових умов конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Якщо на початкових етапах цифровізація переважно асоціювалася з наявністю вебсайту, електронної пошти або можливістю онлайн-бронювання, то сьогодні вона охоплює майже всі елементи функціонування готелю, ресторану чи кафе: від першого контакту з клієнтом до післяпродажної комунікації, аналізу відгуків, формування персоналізованих пропозицій, управління запасами, оптимізації роботи персоналу та фінансового планування. Саме тому в сучасних умовах цифрові технології варто розглядати не лише як технічне оновлення, а як чинник зміни самої моделі сервісу.

Дослідники, які аналізують розвиток цифрових технологій у туризмі та сфері гостинності, звертають увагу на те, що цифровізація є не ізольованим процесом, а складовою ширших економічних і соціальних змін. Зокрема, Р. Вигівська акцентує увагу на стратегічних інноваціях у розвитку туризму та готельно-ресторанної справи, розглядаючи їх у контексті проблем і перспектив галузі [5].

Захарова Т. В. аналізує напрями розвитку туристичного бізнесу України з урахуванням сучасних ринкових умов [13], а також розглядає ефективність заходів щодо вдосконалення управління підприємствами туристичної галузі в умовах євроінтеграції [14]. У цьому контексті світовий досвід має особливе значення для України, оскільки він дає змогу оцінити, які цифрові практики можуть бути адаптовані до національного ринку, а які потребують суттєвого переосмислення.

Одним із найпоширеніших напрямів цифровізації у світовій практиці є розвиток онлайн-бронювання. Готельний бізнес фактично одним із перших перейшов до масового використання цифрових каналів продажу, оскільки для клієнта важливо мати можливість швидко порівняти ціни, умови проживання, розташування, рейтинг, фото номерів, додаткові послуги й відгуки інших гостей.

Разом із тим світовий досвід демонструє і суперечливість цієї моделі. З одного боку, онлайн-платформи підвищують видимість закладу, спрощують бронювання, забезпечують доступ до великої клієнтської бази. З іншого боку, вони створюють залежність підприємства від зовнішніх цифрових посередників, їхніх комісій, алгоритмів ранжування, правил скасування бронювання та системи оцінювання.

Подібні процеси спостерігаються і в ресторанному бізнесі. У багатьох країнах сервіси доставки їжі та онлайн-замовлень стали невід'ємною частиною діяльності ресторанів, кафе, кав'ярень і закладів швидкого харчування. Платформи на зразок Glovo та UberEats дали змогу ресторанам отримати додатковий канал продажу, розширити географію обслуговування й підтримувати попит навіть тоді, коли відвідуваність залу зменшувалася. Особливо помітним цей процес став у період пандемії COVID-19, коли обмеження фізичних контактів, карантинні заходи та зміна поведінки споживачів змусили заклади швидко переходити до доставки, попередніх замовлень, безконтактної оплати та дистанційної комунікації з клієнтами. У

науковій літературі наголошується, що пандемія стала одним із ключових поштовхів до масового впровадження цифрових інструментів у сфері гостинності [17].

Світова практика показала, що під час пандемії найбільш стійкими виявилися ті підприємства, які ще до кризи мали певний рівень цифрової готовності. Ресторани, які використовували електронні меню, онлайн-замовлення, CRM-системи, соціальні мережі, сервіси доставки та електронні платежі, швидше адаптувалися до обмежень. Готелі, які мали цифрові канали бронювання, автоматизовану комунікацію з клієнтами та можливості гнучкого управління тарифами, легше реагували на нестабільний попит. Таким чином, пандемія не просто прискорила цифровізацію, а й показала, що цифрова зрілість є важливим чинником антикризової стійкості підприємства.

Одним із важливих напрямів світового досвіду є автоматизація внутрішніх бізнес-процесів. У готельному бізнесі це насамперед стосується PMS-систем, тобто систем управління готелем, які дають змогу контролювати бронювання, заселення, виселення, стан номерного фонду, оплату, додаткові послуги, звітність і комунікацію між службами. У великих готельних мережах такі системи інтегруються з каналами продажу, CRM-платформами, бухгалтерськими програмами, системами управління доходами, електронними ключами та мобільними застосунками. Завдяки цьому адміністрація отримує більш точну інформацію про завантаженість, попит, поведінку клієнтів, фінансові результати й ефективність окремих послуг.

Персоналізація особливо помітна у практиці міжнародних готельних мереж. Вони використовують цифрові профілі гостей, щоб пропонувати індивідуальні умови проживання, спеціальні тарифи, додаткові послуги, бонуси, рекомендації щодо ресторанів, спа-процедур, трансферу чи екскурсій. У ресторанному бізнесі персоналізовані пропозиції можуть стосуватися знижок на улюблені позиції меню, привітань із днем народження, рекомендацій на основі попередніх замовлень, спеціальних пропозицій для постійних клієнтів.

Такий підхід підвищує лояльність, оскільки клієнт сприймає сервіс як більш уважний і пристосований до його очікувань.

Окремого значення у світовій практиці набули мобільні додатки. Вони стали важливим каналом взаємодії між підприємством і клієнтом. У готельному бізнесі мобільний додаток може використовуватися для бронювання номера, онлайн-реєстрації, вибору додаткових послуг, відкривання номера за допомогою цифрового ключа, зв'язку з рецепцією, замовлення їжі в номер, отримання інформації про послуги готелю. У ресторанному бізнесі мобільні додатки дають змогу переглядати меню, оформлювати замовлення, накопичувати бонуси, оплачувати рахунок, отримувати персональні пропозиції. Для клієнта це створює відчуття зручності й контролю, а для підприємства – можливість підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією.

Проте світовий досвід засвідчує, що мобільний додаток має сенс лише тоді, коли він справді вирішує практичні завдання клієнта. Якщо додаток дублює інформацію з сайту, працює нестабільно або не дає відчутної переваги, клієнти швидко перестають ним користуватися. Тому провідні компанії у сфері гостинності роблять акцент не на самому факті наявності цифрового інструменту, а на якості користувацького досвіду. Простота інтерфейсу, швидкість роботи, зрозуміла навігація, безпечна оплата, можливість швидко отримати підтримку – усе це визначає, чи стане цифровий сервіс частиною реальної поведінки клієнта.

Показовим напрямом світового досвіду є використання безконтактних технологій. Після пандемії COVID-19 вони набули особливої популярності. У готелях поширилися онлайн-реєстрація, безконтактне поселення, електронні ключі, цифрові форми зворотного зв'язку, автоматизовані інформаційні повідомлення. У ресторанах – QR-меню, безконтактна оплата, електронні чеки, замовлення через смартфон, попередня оплата або самообслуговування через термінали. Такі рішення дають змогу зменшити черги, пришвидшити обслуговування, оптимізувати роботу персоналу й підвищити відчуття безпеки.

Разом із тим безконтактні технології не повинні повністю витіснити людську взаємодію. Світова практика демонструє, що найбільш успішними є ті моделі, які поєднують цифрову зручність із якісною персональною комунікацією. У сфері гостинності клієнт часто очікує не лише швидкої операції, а й доброзичливого ставлення, уваги до деталей, готовності допомогти в нестандартній ситуації. Тому цифровізація має не замінювати культуру гостинності, а підтримувати її. Наприклад, електронне бронювання може зменшити навантаження на адміністратора, але саме адміністратор має створити перше позитивне враження під час контакту з гостем. QR-меню може пришвидшити вибір страви, але рекомендація офіціанта часто залишається важливою частиною ресторанного досвіду.

У світовій практиці дедалі ширше застосовуються аналітичні інструменти та системи управління даними. Вони дають змогу підприємствам не лише фіксувати події, а й прогнозувати попит, оцінювати ефективність рішень, аналізувати поведінку клієнтів і коригувати сервісну політику. У готельному бізнесі важливим напрямом є revenue management – управління доходами на основі аналізу попиту, сезонності, завантаженості, поведінки конкурентів, каналів бронювання й цінової чутливості клієнтів. Завдяки цьому готелі можуть гнучко змінювати тарифи, оптимізувати завантаження номерного фонду та підвищувати прибутковість.

У ресторанному бізнесі аналітика використовується для оцінки популярності страв, контролю собівартості, прогнозування попиту на певні позиції меню, планування закупівель, визначення ефективності акцій, аналізу роботи персоналу, оцінки середнього чека та повторних візитів. Такі дані дають змогу ухвалювати обґрунтовані рішення. Наприклад, якщо аналітика показує, що певна страва часто замовляється у вихідні, але має низьку маржинальність, ресторан може переглянути її рецептуру, ціну або спосіб просування. Якщо готель бачить, що гості часто відмовляються від бронювання на певному етапі

онлайн-форми, це може свідчити про незручність інтерфейсу або недостатню прозорість умов.

Особливої уваги заслуговує використання штучного інтелекту, чат-ботів і автоматизованих систем комунікації. У світовому готельно-ресторанному бізнесі чат-боти застосовуються для відповідей на типові запитання, підтвердження бронювань, інформування про меню, графік роботи, наявність номерів, правила поселення, доставку, акції та програми лояльності. Їх перевага полягає в цілодобовій доступності та швидкості реакції. Для підприємства це означає зменшення навантаження на персонал, а для клієнта – можливість отримати відповідь без очікування.

Однак практика показує, що чат-боти ефективні лише тоді, коли вони грамотно налаштовані й мають можливість передати складне питання живому працівнику. Якщо клієнт стикається з нестандартною ситуацією, автоматична відповідь може викликати роздратування. Тому штучний інтелект у сфері гостинності має виконувати допоміжну, а не повністю замінну функцію. Його доцільно використовувати для рутинних запитів, попередньої комунікації, сортування звернень, аналізу відгуків, рекомендацій і прогнозування попиту. Але остаточне вирішення складних сервісних ситуацій часто потребує людського судження, емпатії та відповідальності.

Н. Олійник розглядає цифрові послуги як інновації у сфері гостинності [19]. Це положення є важливим, оскільки інноваційність у сучасному готельно-ресторанному бізнесі полягає не лише у впровадженні нової техніки, а в появі нових форматів обслуговування. Наприклад, клієнт може самостійно обрати номер, зареєструватися онлайн, отримати цифровий ключ, замовити вечерю через застосунок, залишити відгук і отримати персональну пропозицію для наступного візиту. У ресторанному бізнесі цифрова послуга може включати онлайн-конструктор замовлення, попередній вибір часу отримання страви, оплату через мобільний сервіс, накопичення

бонусів і рекомендації відповідно до попередніх уподобань. Отже, цифровізація змінює не тільки внутрішні процеси підприємства, а й саму структуру клієнтського досвіду.

У працях Р. Б. Кожухівської та В. О. Непочатенко цифрові технології розглядаються як основа розвитку туристичної діяльності в Україні [15]. Цей підхід можна поширити і на готельно-ресторанну сферу, оскільки вона безпосередньо пов'язана з туристичним продуктом. У багатьох країнах саме цифрова інтеграція туризму, готельного розміщення, ресторанного сервісу, транспортних послуг, культурних подій і локальних маршрутів створює цілісний досвід для подорожуючого. Турист очікує, що зможе в одному цифровому середовищі знайти інформацію, забронювати послугу, оплатити її, отримати навігацію, переглянути рекомендації та залишити відгук. Тому світовий досвід показує: готельно-ресторанний бізнес виграє тоді, коли цифровізація розвивається не ізольовано, а в межах ширшої туристичної екосистеми.

Важливою тенденцією є формування цифрових екосистем гостинності. У розвинених туристичних країнах готелі, ресторани, туристичні оператори, музеї, транспортні компанії, локальні виробники та платформи бронювання дедалі частіше взаємодіють через цифрові канали. Це дає можливість створювати комплексні пропозиції для клієнта. Наприклад, гість готелю може отримати рекомендації щодо ресторанів поблизу, спеціальні умови від партнерів, пропозиції екскурсій, квитки на події, інформацію про транспорт або локальні гастрономічні маршрути. Для ресторану участь у такій екосистемі означає додатковий потік клієнтів, а для готелю – підвищення цінності перебування гостя.

З погляду управління якістю сервісу світовий досвід демонструє, що цифрові технології дають змогу швидше виявляти недоліки обслуговування. Онлайн-відгуки, рейтинги, коментарі в соціальних мережах, оцінки на платформах бронювання та доставки стали важливим джерелом інформації для

підприємств. Раніше невдоволений клієнт міг просто не повернутися до закладу. Сьогодні він часто залишає публічний відгук, який впливає на рішення інших споживачів. Тому провідні підприємства активно працюють із цифровою репутацією: аналізують оцінки, відповідають на коментарі, виправляють помилки, відстежують повторювані скарги, навчають персонал на основі реальних ситуацій.

У цьому аспекті цифровізація змінює саму природу контролю якості. Якщо традиційний контроль здійснювався переважно всередині підприємства, то тепер клієнти фактично стають постійними учасниками оцінювання сервісу. Їхні відгуки формують публічний образ закладу, впливають на рейтинг, видимість у пошукових системах і рішення потенційних гостей. Це створює для бізнесу як можливості, так і ризики. З одного боку, позитивні відгуки можуть стати ефективним інструментом просування. З іншого боку, ігнорування негативних оцінок швидко погіршує репутацію. Саме тому у світовій практиці управління онлайн-репутацією є невід'ємною частиною цифрової стратегії готелів і ресторанів.

Значний інтерес становить досвід використання цифрових технологій для оптимізації витрат. У готельному бізнесі автоматизація допомагає ефективніше управляти енергоспоживанням, завантаженістю номерів, роботою персоналу, запасами білизни, прибиранням, технічним обслуговуванням. Наприклад, «розумні» системи можуть регулювати освітлення, температуру, вентиляцію залежно від присутності гостя в номері. Це не лише підвищує комфорт, а й зменшує витрати ресурсів. У ресторанному бізнесі цифрові системи допомагають контролювати залишки продуктів, уникати надмірних закупівель, зменшувати списання, планувати меню відповідно до попиту. Для підприємств із низькою маржинальністю така оптимізація має суттєве значення.

Рибальченко Н. П., Намлієва Н. В. та Гарбар Г. А. досліджують розвиток сучасних технологій індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки [22]. Це дає підстави розглядати цифровізацію не як тимчасову

реакцію на кризу, а як закономірний етап трансформації галузі. Сучасна економіка дедалі більше спирається на дані, швидкість обміну інформацією, автоматизацію та гнучкість бізнес-моделей. Готельно-ресторанна сфера не може залишатися поза цими процесами, оскільки її конкурентоспроможність прямо залежить від здатності швидко реагувати на зміни попиту, поведінки клієнтів, вартості ресурсів, туристичних потоків і зовнішніх ризиків.

Водночас міжнародний досвід показує, що цифровізація має різний рівень доступності для великих мережевих підприємств і малого бізнесу. Великі готельні мережі та ресторани групи мають фінансові можливості для впровадження складних цифрових систем, власних мобільних додатків, аналітичних платформ, штучного інтелекту, професійної кібербезпеки та навчання персоналу. Натомість малі й середні підприємства часто змушені обирати простіші та дешевші рішення. Це створює певний розрив між великим бізнесом і МСБ. У поданому для аналізу тексті слушно зазначено, що існує значний розрив між можливостями великих мережевих готелів і ресторанів та малих і середніх підприємств, які не завжди мають достатні фінансові ресурси для впровадження складних цифрових рішень.

Проте світова практика доводить, що цифровізація малого бізнесу не обов'язково повинна починатися з дорогих і складних систем. Для невеликого ресторану ефективними можуть бути якісно налаштована POS-система, електронне меню, сторінка в соціальних мережах, сервіс онлайн-бронювання столиків, проста CRM-база, облік залишків і регулярний аналіз продажів. Окремим напрямом є розвиток цифрового маркетингу. Готелі та ресторани у світі активно використовують соціальні мережі, таргетовану рекламу, контент-маркетинг, співпрацю з блогерами, email-розсилки, месенджери, геолокаційні сервіси та платформи відгуків.

Світовий досвід також свідчить про зростання ролі омніканального сервісу. Клієнт може дізнатися про заклад у соціальній мережі, перейти на сайт, поставити запитання в месенджері, забронювати послугу через платформу,

оплатити онлайн, отримати підтвердження на електронну пошту, а після відвідування залишити відгук у Google або на спеціалізованому сервісі. Для підприємства важливо, щоб усі ці канали були узгодженими. Якщо в соціальній мережі вказана одна інформація, на сайті – інша, а адміністратор повідомляє третю, клієнт втрачає довіру. Тому цифровізація потребує не лише технічних інструментів, а й дисципліни управління інформацією.

Пандемія COVID-19 і воєнні дії в Україні показали, що цифрові технології мають значення не тільки для розвитку, а й для виживання бізнесу. У поданому тексті зазначено, що пандемія спричинила значне скорочення доходів у готельно-ресторанному бізнесі, а повномасштабна війна призвела до зниження туристичної активності, скорочення клієнтської бази та руйнування інфраструктури. Зокрема, станом на квітень 2024 року в Україні було пошкоджено 157 готелів та ресторанів. У таких умовах цифрові технології допомагають підприємствам підтримувати зв'язок із клієнтами, організовувати дистанційні процеси, змінювати формат послуг, розвивати доставку, онлайн-бронювання, комунікацію через соціальні мережі та месенджери.

Світовий досвід кризового періоду показав, що цифровізація підвищує адаптивність бізнесу. Підприємство, яке має цифрові канали продажу, базу клієнтів, систему комунікації, аналітику та гнучкі інструменти управління, швидше реагує на зміни. Наприклад, ресторан може оперативно перейти від обслуговування в залі до доставки або самовивозу; готель – переорієнтуватися на інші групи клієнтів, змінити цінову політику, запропонувати довгострокове проживання чи спеціальні умови для внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, представників організацій. Цифрові канали в таких умовах стають не лише інструментом продажу, а й засобом підтримання життєздатності підприємства [21].

Для України особливо важливим є вивчення міжнародного досвіду з погляду можливості його адаптації до умов нестабільності. У вітчизняній науковій літературі вже підкреслюється, що більшість досліджень зосереджені

на періоді пандемії COVID-19, тоді як використання цифрових інструментів у кризових умовах війни залишається недостатньо вивченим. Це справді актуальна проблема, оскільки український готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах, які суттєво відрізняються від стандартних ринкових ситуацій. Війна впливає на логістику, безпеку, купівельну спроможність, туристичні потоки, кадрову ситуацію, інфраструктуру та інвестиційну активність. Тому пряме копіювання міжнародних моделей не завжди можливе. Потрібна адаптація цифрових рішень до реальних ресурсів підприємств, регіональних особливостей і рівня цифрової готовності персоналу.

Важливим уроком світового досвіду є те, що цифровізація повинна мати економічне обґрунтування. Підприємство має розуміти, які саме проблеми воно вирішує за допомогою технологій: скорочення часу обслуговування, зменшення помилок, підвищення повторних продажів, оптимізація запасів, покращення комунікації, зростання лояльності, розширення каналів збуту або підвищення репутації. Без такого розуміння цифровізація може стати формальною. Заклад може придбати сучасну систему, але не отримати реального ефекту, якщо вона не інтегрована в бізнес-процеси й не підтримана навчанням персоналу [21].

Міжнародна практика також доводить, що цифрові технології найкраще працюють тоді, коли вони впроваджуються поступово й системно. Спершу підприємство аналізує власні процеси, визначає проблемні місця, добирає відповідні інструменти, навчає персонал, тестує рішення, оцінює результат і лише потім масштабує зміни. Такий підхід особливо важливий для малого та середнього бізнесу, який не має права на дорогі помилки. Невдале впровадження цифрової системи може не лише не дати очікуваного результату, а й викликати опір персоналу, фінансові втрати та погіршення сервісу.

Висновок до 1 розділу

Цифрові технології у сфері готельно-ресторанного господарства сьогодні

виступають не просто інструментом оптимізації окремих операцій, а визначальним чинником зміни самої логіки надання послуг. Їх упровадження пов'язане з переходом від традиційної моделі обслуговування до більш гнучкої, клієнтоорієнтованої системи, де ключову роль відіграє швидкість реагування, персоналізація та зручність для споживача. Водночас цифровізація не є універсальним рішенням, оскільки її ефективність залежить від рівня підготовки персоналу, технічного забезпечення та здатності підприємства інтегрувати нові технології у вже сформовані бізнес-процеси.

Аналіз основних видів цифрових технологій показує, що їх вплив на якість сервісу є комплексним і проявляється на різних рівнях діяльності підприємства. З одного боку, автоматизовані системи управління, CRM-рішення та цифрові платіжні інструменти дозволяють підвищити оперативність обслуговування та зменшити кількість помилок. З іншого – технології персоналізації та аналітики даних формують нові підходи до взаємодії з клієнтом, орієнтовані на врахування його індивідуальних потреб. Водночас важливо враховувати, що надмірна технологізація без належного балансу з «людським фактором» може знижувати рівень емоційного контакту, який традиційно є важливою складовою сервісу у сфері гостинності.

Досвід провідних країн свідчить, що ефективне використання цифрових технологій базується на системному підході, де інновації поєднуються з організаційними змінами та стратегічним баченням розвитку підприємства. Успішні практики демонструють, що ключове значення має не стільки сам факт впровадження технологій, скільки їх доцільність і адаптація до конкретних умов функціонування закладу. Для вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність не лише запозичення окремих інструментів, а й формування цілісної моделі цифрового розвитку, здатної забезпечити підвищення якості сервісу та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Сучасний стан та тенденції цифровізації готельно-ресторанного бізнесу

Сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу в Україні формується під впливом кількох взаємопов'язаних чинників: цифрової трансформації економіки, зміни споживчої поведінки, наслідків пандемії COVID-19, повномасштабної війни, скорочення туристичних потоків, пошкодження інфраструктури та необхідності швидкої адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. У цих умовах цифровізація перестала бути лише ознакою інноваційності або конкурентною перевагою окремих підприємств. Вона поступово перетворилася на одну з базових умов виживання, відновлення та подальшого розвитку готельно-ресторанної сфери.

Готельно-ресторанний бізнес традиційно належить до сервісних галузей, де якість взаємодії з клієнтом має вирішальне значення. Однак у сучасних умовах якість сервісу визначається вже не тільки професійністю персоналу, комфортом приміщення, рівнем кухні чи матеріально-технічним оснащенням закладу. Дедалі більшого значення набуває цифровий досвід клієнта: наскільки швидко він може знайти інформацію про заклад, забронювати номер або столик, переглянути меню, здійснити оплату, отримати підтвердження замовлення, звернутися до адміністрації, залишити відгук і отримати відповідь. Фактично цифрові технології стали частиною сервісу, а не лише допоміжним управлінським інструментом.

До основних цифрових технологій, які сьогодні використовуються у готельно-ресторанному бізнесі, належать інструменти автоматизації, CRM-системи, системи управління готелем, платформи онлайн-бронювання, мобільні додатки, QR-меню, аналітичні інструменти, системи управління даними, чат-

боти, сервіси безконтактної оплати, онлайн-платформи доставки, IP-телефонія, а також системи «розумний номер». Їхнє значення полягає не лише в технічному оновленні роботи підприємств, а й у зміні логіки управління. Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть швидше обробляти запити, зменшувати кількість ручних операцій, аналізувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції, оптимізувати витрати та підвищувати точність управлінських рішень.

Особливо помітним прискорення цифровізації стало після пандемії COVID-19. Саме пандемія виявила слабкі місця традиційних моделей обслуговування, які значною мірою залежали від фізичної присутності клієнта, особистого контакту та ручного виконання багатьох операцій. Карантинні обмеження, зниження туристичної активності, тимчасове закриття закладів, обмеження кількості відвідувачів і потреба в мінімізації фізичних контактів змусили підприємства шукати нові формати роботи. У цей період масово поширилися онлайн-бронювання, безконтактні платежі, доставка їжі, QR-коди для меню, дистанційне управління бізнес-процесами та активніша комунікація з клієнтами через соціальні мережі й месенджери [17; 27].

Пандемія показала, що цифрові технології виконують не лише сервісну, а й антикризову функцію. Підприємства, які ще до кризи мали хоча б базові цифрові канали продажу й комунікації, швидше адаптувалися до нових умов. Ресторани, які використовували доставку, онлайн-замовлення та безконтактну оплату, змогли частково компенсувати втрати від скорочення відвідуваності залів. Готелі, які працювали з онлайн-платформами бронювання, цифровими каналами комунікації та гнучкими системами управління тарифами, мали більше можливостей для переорієнтації на нові групи клієнтів. Отже, пандемія не просто пришвидшила впровадження цифрових рішень, а й довела їхню роль як інструменту стійкості бізнесу.

Повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, ще більше загострила потребу в цифровізації. Вона спричинила значне зниження

туристичної активності, скорочення клієнтської бази, порушення логістики, кадрові втрати, пошкодження інфраструктури та загальну невизначеність для бізнесу. За наведеними даними, станом на квітень 2024 року в Україні було пошкоджено 157 готелів та ресторанів, що негативно вплинуло на стан індустрії гостинності. Водночас цифрові технології стали одним із засобів підтримки діяльності підприємств у кризових умовах: вони дали змогу забезпечувати дистанційну комунікацію з клієнтами, підтримувати онлайн-продажі, організовувати доставку, працювати з базами клієнтів, швидко інформувати споживачів про зміни в роботі закладу та адаптувати сервіс до нових обставин [29; 30].

Для розуміння сучасного стану галузі важливо враховувати, що ще до пандемії готельний сектор України мав значний потенціал розвитку. Станом на 2018 рік в Україні функціонувало 4 985 суб'єктів різних форм власності, які займалися готельною діяльністю та наданням подібних послуг у засобах тимчасового розміщування. Загальна кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розміщування становила 71 132, що забезпечувало 135 327 місць для гостей. Ці показники свідчать про досить розгалужену інфраструктуру розміщення, однак подальші кризові події істотно вплинули на її функціонування. У 2020 році через карантинні обмеження та скорочення туристичних потоків спостерігалось зниження доходів підприємств галузі, а з 2022 року ситуація ускладнилася безпековими ризиками та руйнуваннями.

Водночас, незважаючи на складні умови, готельно-ресторанний бізнес демонструє здатність до адаптації. У багатьох містах України, зокрема у Вінниці, у 2023-2024 роках продовжувався розвиток туристичної інфраструктури, відкривалися нові заклади, проводилися заходи для залучення туристів, а підприємства поступово інтегрували цифрові інструменти в щоденну діяльність. Конкретні статистичні дані щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Вінниці за останні п'ять років є обмеженими, однак загальні тенденції відповідають загальноукраїнським процесам: скорочення

доходів у кризові періоди поєднується з поступовою адаптацією бізнесу, пошуком нових форматів обслуговування та активнішим використанням цифрових каналів.

Найпоширенішими цифровими рішеннями у сучасному готельно-ресторанному бізнесі є CRM-системи, системи управління готелем, мобільні додатки, QR-меню, онлайн-платформи доставки, системи онлайн-бронювання, чат-боти, аналітичні платформи та безконтактні платежі. Їх можна згрупувати за функціональним призначенням: управління клієнтами, автоматизація внутрішніх процесів, цифрова комунікація, онлайн-продажі, аналітика, фінансові операції та підвищення комфорту клієнтів (Додаток А).

Однією з ключових тенденцій цифровізації є перехід від окремого використання цифрових інструментів до їх інтеграції в єдину систему управління підприємством. На початковому етапі багато закладів впроваджували цифрові рішення фрагментарно: окремо використовували сторінки в соціальних мережах, онлайн-меню, платформи доставки або сервіси бронювання. Однак сучасна практика показує, що найбільший ефект досягається тоді, коли ці інструменти взаємопов'язані. Наприклад, система бронювання має бути інтегрована з CRM, CRM – з маркетинговими розсилками, POS-система — зі складським обліком, а аналітика продажів – із рішеннями щодо меню, закупівель і ціноутворення.

У готельному бізнесі важливу роль відіграють PMS-системи. Вони дають змогу автоматизувати процеси бронювання, поселення, виселення, розподілу номерів, обліку оплат, формування звітності та управління персоналом. Прикладом використання таких рішень є Premier Palace Hotel у Києві, де PMS застосовується для оптимізації внутрішніх процесів, управління бронюваннями та персоналом. Мобільні додатки для гостей дають можливість здійснювати онлайн-чекін, отримувати доступ до послуг готелю та підтримувати комунікацію з адміністрацією. Це підвищує зручність для клієнтів і водночас зменшує навантаження на працівників.

У ресторанному бізнесі особливо помітною є роль POS-систем, QR-меню, онлайн-замовлень і платформ доставки. Приклад Urban Space 500 у Києві демонструє, як цифрові технології можуть змінювати модель взаємодії ресторану з клієнтом. Використання QR-кодів для доступу до меню, онлайн-замовлення через мобільний додаток і підключення до платформ доставки підвищують зручність для споживачів, зменшують потребу у фізичному контакті та створюють додаткові канали продажу. Для ресторану це означає не лише технологічне оновлення, а й зміну логіки обслуговування: частина дій, які раніше виконувалися персоналом вручну, переноситься в цифрове середовище.

Показовим є також досвід Ribas Hotels Group, яка використовує CRM-системи, онлайн-платформи бронювання та IP-телефонію. Такі рішення дають змогу покращити взаємодію з гостями, знизити операційні витрати й забезпечити більш стабільну якість обслуговування. У готелі NEMO в Одесі застосовуються системи «розумний номер», що дозволяють гостям керувати освітленням, температурою повітря та іншими функціями через мобільний додаток. Це не лише підвищує комфорт, а й дає змогу оптимізувати споживання ресурсів, що є важливим в умовах зростання витрат на енергоносії.

Суттєвою тенденцією є поширення безконтактних платежів. В Україні цьому сприяє активний розвиток банківських цифрових сервісів, зокрема Monobank Pay, LiqPay та інших платіжних інструментів. У міжнародній практиці аналогічну функцію виконують Stripe, PayPal та інші системи. Автоматизація платежів пришвидшує обслуговування, зменшує черги, спрощує розрахунки та підвищує зручність для клієнтів. Для ресторанів це особливо важливо у години пікового навантаження, коли швидкість розрахунку безпосередньо впливає на загальне враження від сервісу. Для готелів безконтактні оплати спрощують процес бронювання, передоплати, поселення та оплати додаткових послуг.

Важливою тенденцією є розвиток аналітичних платформ. Якщо раніше управлінські рішення в багатьох закладах ухвалювалися переважно на основі

досвіду керівника або інтуїції, то сьогодні дедалі більшого значення набуває робота з даними.

У сучасних умовах цифровізація безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємств. За наведеними даними, підприємства, які активно використовували цифрові технології, змогли утримати клієнтів на 20-30 % більше порівняно з конкурентами, які уникали цифровізації. Крім того, онлайн-продажі у таких підприємств зросли на 15-25 %, а витрати скоротилися на 10-15 % завдяки автоматизації процесів. Наведені показники свідчать, що цифровізація має не лише іміджевий, а й вимірюваний економічний ефект. Вона впливає на доходи, витрати, клієнтську лояльність і здатність підприємства працювати в умовах нестабільності (Додаток В)

Запропонований механізм оцінювання має важливе практичне значення, оскільки дозволяє перейти від загальних тверджень про користь цифровізації до конкретного вимірювання її результатів. Для підприємства недостатньо просто впровадити CRM-систему, онлайн-бронювання або чат-бот. Потрібно оцінити, чи справді ці інструменти вплинули на кількість клієнтів, швидкість обслуговування, рівень повторних продажів, середній чек, витрати на персонал або рівень задоволеності споживачів. Саме тому цифровізація має супроводжуватися регулярним моніторингом показників ефективності.

Етапи такого оцінювання можуть включати визначення цілей цифровізації, вибір відповідних інструментів, збір початкових даних, впровадження технології, регулярний моніторинг KPI та коригування управлінських рішень. Якщо, наприклад, ресторан запроваджує QR-меню, доцільно оцінювати не лише сам факт його використання, а й зміну швидкості приймання замовлень, кількість помилок, витрати на друковані меню, задоволеність клієнтів і вплив на середній чек. Якщо готель упроваджує PMS-систему, важливо аналізувати зміну часу поселення, точність бронювань, рівень завантаженості номерів і витрати на адміністрування.

Окремої уваги потребує використання CRM-систем, таких як Salesforce, Pipedrive або HubSpot. Для готельно-ресторанного бізнесу CRM є не просто базою контактів, а інструментом формування довгострокових відносин із клієнтами. Вона дозволяє зберігати історію взаємодії, сегментувати клієнтів, персоналізувати пропозиції, автоматизувати маркетингові кампанії та аналізувати повторні звернення. У ресторанному бізнесі це може виявлятися у спеціальних пропозиціях для постійних гостей, нагадуваннях про події, бонусних програмах, персоналізованих знижках. У готельному бізнесі CRM допомагає враховувати попередні побажання гостя, пропонувати додаткові послуги та підвищувати ймовірність повторного бронювання.

Сучасний стан цифровізації характеризується також активним розвитком онлайн-платформ бронювання. Booking.com, Hotels24.ua та інші сервіси розширюють клієнтську базу готелів, дають змогу залучати гостей із різних регіонів і країн, спрощують пошук та порівняння пропозицій. Водночас залежність від таких платформ має і певні ризики: комісії, конкуренція всередині платформи, залежність від рейтингу, відгуків та алгоритмів показу. Тому для підприємств важливо не обмежуватися зовнішніми платформами, а розвивати власні цифрові канали: сайт, сторінки в соціальних мережах, пряме бронювання, програми лояльності та базу постійних клієнтів.

Ресторанний бізнес активно використовує онлайн-платформи доставки. У період пандемії вони стали одним із головних каналів підтримки продажів, а в умовах війни залишаються важливим інструментом гнучкої роботи.

Однією з актуальних тенденцій є використання чат-ботів. Вони дозволяють автоматизувати відповіді на типові запитання, приймати попередні замовлення, підтверджувати бронювання, інформувати клієнтів про графік роботи, меню, акції, наявність вільних номерів або столиків. Для підприємства чат-бот зменшує навантаження на персонал, а для клієнта забезпечує швидку відповідь.

У перспективі зростатиме роль штучного інтелекту, доповненої реальності та складніших аналітичних рішень. Однак для більшості українських підприємств такі рішення поки що залишаються перспективними, а не масовими. На практиці значно актуальнішими є базові цифрові інструменти: онлайн-бронювання, CRM, POS-системи, цифрові платежі, QR-меню, доставка та аналітика продажів. Слід підкреслити, що рівень цифровізації підприємств в Україні є нерівномірним. Великі готельні мережі, відомі ресторани та підприємства у великих містах мають більше ресурсів для впровадження сучасних технологій.

Регіональний аспект цифровізації також має важливе значення. Зважаючи на особливості Вінниччини, доцільними цифровими рішеннями для місцевих підприємств є доступні CRM-системи, адаптовані до потреб малого бізнесу, локальні платформи доставки й бронювання, QR-коди для меню та безконтактні платежі. Водночас важливим є навчання персоналу, оскільки навіть найкраще програмне забезпечення не дасть очікуваного результату, якщо працівники не вміють ним користуватися або не розуміють його призначення. Саме людський чинник залишається одним із ключових у цифровій трансформації сервісної сфери.

У сучасних умовах цифровізація готельно-ресторанного бізнесу має кілька провідних тенденцій. По-перше, це автоматизація операційних процесів, спрямована на скорочення ручної праці, зменшення помилок і підвищення швидкості обслуговування. По-друге, це персоналізація сервісу на основі даних про клієнтів. По-третє, це розширення онлайн-каналів продажу через платформи бронювання, доставки, сайти, соціальні мережі та мобільні додатки. По-четверте, це розвиток безконтактних сервісів, які стали особливо актуальними після пандемії. По-п'яте, це посилення ролі аналітики в управлінні підприємством.

Узагальнено основні тенденції можна подати так:

- перехід від окремих цифрових інструментів до комплексної цифрової екосистеми підприємства;
- зростання ролі CRM-систем, аналітики та персоналізованих пропозицій;
- поширення безконтактних платежів, QR-меню та онлайн-замовлень;
- активне використання платформ бронювання й доставки;
- посилення значення цифрової компетентності персоналу;
- поступове впровадження штучного інтелекту, чат-ботів і аналітичних платформ;
- орієнтація цифровізації не лише на зручність клієнта, а й на зниження витрат підприємства.

Водночас цифровізація не усуває всіх проблем галузі автоматично. Вона створює нові можливості, але потребує фінансових ресурсів, управлінської готовності, технічної підтримки, навчання персоналу та захисту даних. Підприємство може придбати сучасну систему, однак без чіткої стратегії її використання вона не забезпечить очікуваного ефекту. Цифрові інструменти мають впроваджуватися не заради формального оновлення, а для вирішення конкретних проблем: скорочення часу обслуговування, покращення комунікації, підвищення повторних продажів, оптимізації витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів.

2.2. Аналіз використання цифрових технологій у закладах готельно-ресторанного господарства

Використання цифрових технологій у готельно-ресторанному господарстві сьогодні вже не можна зводити лише до технічного оновлення. Йдеться про зміну самої логіки сервісу: способів бронювання, оплати, комунікації з клієнтом, організації внутрішніх процесів і прийняття

управлінських рішень. У готельному секторі цифровізація найчастіше пов'язана з PMS-системами, онлайн-бронюванням, CRM, мобільними додатками та аналітикою. У ресторанному бізнесі помітнішими є QR-меню, POS-системи, доставка, безконтактні платежі, онлайн-замовлення й цифровий маркетинг.

Рівень цифровізації підприємства варто оцінювати не за самим фактом наявності певного інструмента, а за тим, чи справді він змінює якість роботи. Сторінка в соціальних мережах або QR-меню ще не означають повноцінної цифрової трансформації. Важливо, чи допомагають ці рішення швидше обслуговувати клієнта, зменшувати витрати, уникати помилок, краще розуміти попит і посилювати конкурентні позиції закладу.

Після пандемії COVID-19 цифрові інструменти набули особливого значення. Обмеження фізичних контактів і скорочення туристичних потоків змусили готелі та ресторани швидко переходити до онлайн-бронювання, доставки, QR-меню, безконтактної оплати й дистанційної комунікації. Підприємства, які вже мали цифрові канали продажу, легше адаптувалися до кризи та змогли частково зберегти клієнтів [17; 27].

Повномасштабна війна з 2022 року ще більше ускладнила умови роботи галузі. Зниження туристичної активності, руйнування інфраструктури, зростання витрат і зміна поведінки споживачів змусили бізнес шукати гнучкіші формати діяльності. Станом на квітень 2024 року в Україні було пошкоджено 157 готелів і ресторанів [29]. За таких умов цифрові канали стали не стільки перевагою, скільки способом підтримати зв'язок із клієнтами, організувати доставку, повідомляти про зміни в роботі та забезпечувати базовий рівень сервісу.

У готельному бізнесі важливе місце займають PMS-системи. Вони автоматизують бронювання, поселення, виселення, розподіл номерів, облік оплат і формування звітності. На практиці це зменшує кількість помилок і робить роботу адміністрації більш керованою. У великих готелях такі системи

інтегруються з онлайн-платформами, CRM, бухгалтерськими модулями та каналами комунікації з гостями.

Прикладом цифрового підходу є Premier Palace Hotel у Києві, де PMS використовується для оптимізації бронювання, розподілу номерів і управління персоналом. Мобільні додатки для гостей дають змогу здійснювати онлайн-чекин, користуватися послугами готелю та підтримувати зв'язок з адміністрацією. Це поступово зміщує частину сервісу з рецепції в онлайн-середовище.

Ribas Hotels Group також демонструє комплексніше використання цифрових рішень. Компанія застосовує CRM-системи, онлайн-платформи бронювання та IP-телефонію. У цьому випадку цифровізація охоплює не лише продажі, а й комунікацію з гостями, аналіз їхніх потреб та зниження операційних витрат.

Окремим напрямом є «розумні номери». Такі рішення дають гостям можливість керувати освітленням, температурою, вентиляцією та мультимедійними пристроями. Прикладом є готель NEMO в Одесі. Подібні технології підвищують комфорт, допомагають економити ресурси й формують образ інноваційного закладу, хоча їхня ефективність залежить від простоти користування.

У ресторанному бізнесі цифровізація найбільше проявляється через QR-меню, онлайн-замовлення, доставку, POS-системи й безконтактні платежі. QR-меню поширилися під час пандемії, але згодом стали звичним інструментом оновлення інформації про страви, ціни, акції, склад і алергени. Водночас таке меню має бути зручним, швидким і зрозумілим, інакше воно не покращує сервіс, а лише ускладнює вибір.

Показовим прикладом є Urban Space 500 у Києві, де використовуються QR-коди, онлайн-замовлення через мобільний додаток і платформи доставки. Для клієнта це означає більшу самостійність у виборі й оплаті, а для ресторану – розширення каналів продажу та можливість збирати дані про попит.

Онлайн-доставка стала важливим каналом продажу як під час пандемії, так і в умовах воєнної нестабільності. Вона дозволяє ресторанам працювати поза межами залу й підтримувати продажі за зниження відвідуваності. Водночас заклади залежать від комісій платформ, логістики, рейтингу, швидкості доставки та стану страв після транспортування. Тому доцільно розвивати не лише зовнішні платформи, а й власні канали онлайн-замовлення.

CRM-системи допомагають готелям і ресторанам працювати з клієнтською базою, аналізувати попередні замовлення, сегментувати аудиторію та формувати персоналізовані пропозиції. У готелях це дає змогу враховувати побажання гостя щодо номера чи додаткових послуг, у ресторанах – частоту відвідувань, середній чек, улюблені страви й участь у програмах лояльності. Для великих підприємств доречними можуть бути Salesforce, Pipedrive або HubSpot, тоді як малим закладам часто достатньо простіших і дешевших рішень.

Безконтактні платежі також стали звичною частиною сервісу. Monobank Pay, LiqPay, Stripe, PayPal та інші сервіси пришвидшують оплату, зменшують потребу в готівці й спрощують фінансовий облік. У ресторанах це особливо важливо під час пікового навантаження, а в готелях – під час онлайн-бронювання, передоплати та розрахунку за додаткові послуги.

Не менш важливою є аналітика. Для готелів вона дає змогу відстежувати завантаженість номерів, сезонність, канали бронювання й середню вартість проживання. Для ресторанів – популярність страв, середній чек, повторні замовлення, ефективність акцій і витрати на продукти. Саме аналітика переводить управління з інтуїтивного рівня до рішень, заснованих на даних.

Практичні дані свідчать, що підприємства, які активніше використовували цифрові технології, змогли утримати на 20-30 % більше клієнтів, збільшити онлайн-продажі на 15-25 % і скоротити витрати на 10-15 % завдяки автоматизації. Отже, цифровізація впливає не лише на зручність сервісу, а й на фінансову стійкість бізнесу.

Разом із тим цифрові рішення доступні не всім однаково. Великі готелі та ресторани мережі мають більше ресурсів для впровадження PMS, CRM, мобільних додатків, аналітики й кіберзахисту. Малі й середні заклади частіше обирають простіші інструменти: QR-меню, соціальні мережі, онлайн-оплату, локальні сервіси доставки та базові CRM. Для регіональних підприємств, зокрема на Вінниччині, саме такі рішення можуть бути найбільш практичними.

Важливим залишається і кадровий чинник. Навіть якісна система не дасть результату, якщо персонал не вміє нею користуватися. Працівники повинні розуміти логіку CRM, POS-систем, онлайн-замовлень, електронних платежів і платформ доставки. При цьому цифровий сервіс не має замінювати гостинність: його завдання – зменшити рутинне навантаження й залишити більше часу для уважної роботи з клієнтом.

Отже, цифровізація готельно-ресторанного господарства охоплює і зовнішню взаємодію з клієнтом, і внутрішнє управління підприємством. Найкращий результат вона дає тоді, коли технології не існують окремо, а працюють як частина цілісної стратегії: допомагають бронювати, замовляти, оплачувати, аналізувати попит, контролювати витрати й підтримувати якість сервісу.

2.3. Оцінка впливу цифрових технологій на якість сервісу

Оцінювати вплив цифрових технологій на сервіс у готельно-ресторанному бізнесі потрібно не за кількістю впроваджених програм чи онлайн-інструментів, а за тим, як вони змінюють реальний досвід клієнта. Для гостя важливий не сам факт наявності QR-меню, чат-бота чи онлайн-бронювання, а те, чи стало йому простіше знайти інформацію, зробити замовлення, оплатити послугу, отримати відповідь і вирішити проблему. Саме тому цифровізація має розглядатися як практичний засіб підвищення якості обслуговування, а не як формальна ознака сучасності.

У сфері гостинності якість сервісу формується на всіх етапах взаємодії клієнта із закладом. У готелі це починається з пошуку інформації та бронювання номера, продовжується поселенням, користуванням послугами й завершується виїздом та подальшою комунікацією. У ресторані подібна логіка проявляється через доступність меню, швидкість приймання замовлення, точність подачі, зручність оплати, якість доставки й реакцію на відгуки. Якщо хоча б один із цих етапів супроводжується затримками або помилками, загальне враження від сервісу погіршується.

Першим помітним результатом цифровізації є скорочення часу обслуговування. Онлайн-бронювання, PMS, POS-системи, QR-меню, мобільні додатки, чат-боти й безконтактні платежі дають змогу швидше виконувати типові операції. Гість може забронювати номер без дзвінка до адміністратора, отримати автоматичне підтвердження й пройти онлайн-чекин. Відвідувач ресторану може самостійно переглянути меню, оформити замовлення або оплатити рахунок без тривалого очікування.

Другим важливим показником є точність. Ручне адміністрування часто супроводжується помилками: неправильно внесена дата, загублене бронювання, неточність у замовленні, помилка під час розрахунку. Цифрові системи зменшують такі ризики, бо інформація фіксується електронно й може бути доступною для різних підрозділів. PMS допомагає контролювати номерний фонд, CRM зберігає історію клієнта, POS передає замовлення на кухню без усного посередництва, а електронна оплата знижує ризик фінансових неточностей.

Окреме значення має персоналізація. CRM-системи й аналітичні інструменти дозволяють враховувати попередній досвід клієнта, його побажання, частоту звернень, улюблені послуги чи страви. У готелі це може стосуватися типу номера, харчування або часу поселення; у ресторані – персональних знижок, рекомендацій чи бонусів. Для клієнта це створює відчуття уважності, а не стандартного, безособового обслуговування.

Важливою складовою сервісу є також комунікація. Чат-боти, месенджери, мобільні додатки, соціальні мережі та автоматизовані повідомлення дають змогу швидше відповідати на запити. Якщо клієнт довго не може отримати підтвердження бронювання або відповідь на запитання, негативне враження виникає ще до фактичного користування послугою. Тому цифрові канали зв'язку прямо впливають на якість клієнтського досвіду.

Не менш важливою є зручність і безпечність оплати. Безконтактні платежі, онлайн-оплата, мобільні сервіси й електронні чеки пришвидшують фінансові операції, зменшують залежність від готівки та спрощують облік. Під час пандемії така форма оплати мала ще й санітарно-безпекове значення, а нині сприймається як звичний елемент якісного сервісу.

Для оцінки впливу цифрових технологій доцільно використовувати не загальні враження, а конкретні показники: рівень задоволеності клієнтів, частоту повторних замовлень або бронювань, швидкість обслуговування, кількість помилок, дохід від онлайн-продажів, середній чек, витрати на персонал, ефективність бізнес-процесів і швидкість відповіді через цифрові канали. Саме ці показники дають змогу побачити, чи справді цифровізація підвищує якість сервісу, чи лише створює зовнішнє враження модернізації (Додаток Г).

Одним із найбільш показових критеріїв якості сервісу є рівень задоволеності клієнтів. Його можна вимірювати за допомогою онлайн-опитувань, оцінок після відвідування, відгуків на платформах бронювання, доставки або в соціальних мережах. Цифрові технології спрощують збір таких даних, оскільки клієнт може швидко залишити оцінку через мобільний додаток, QR-код, електронну пошту або спеціальну форму. Для підприємства це створює можливість не лише фіксувати загальне ставлення клієнтів, а й виявляти конкретні проблеми: повільне обслуговування, незручне меню, неточності в замовленнях, складність оплати, погану комунікацію або недоліки доставки.

Індекс лояльності клієнтів, або NPS, також має значення для оцінки впливу цифровізації. Якщо після впровадження цифрових інструментів клієнти частіше повертаються до закладу, рекомендують його іншим, користуються програмами лояльності або повторно бронюють послуги, це свідчить про позитивний вплив цифрових рішень. У наданому матеріалі зазначено, що цифрові технології дають змогу підприємствам утримувати на 20-30 % більше клієнтів порівняно з конкурентами, які уникають цифровізації [29: 30; 32]. Такий результат пояснюється тим, що цифрові сервіси спрощують повторну взаємодію: клієнту легше зробити замовлення, скористатися бонусами, отримати персональну пропозицію або повторити попереднє бронювання.

Важливим показником є частка повторних замовлень або повторних бронювань. У готельно-ресторанній сфері повторність свідчить про довіру клієнта. Якщо цифрові технології допомагають краще запам'ятовувати вподобання клієнта, швидше обслуговувати його, пропонувати релевантні послуги й підтримувати комунікацію після відвідування, ймовірність повторного звернення зростає. Саме тому CRM-системи мають безпосередній вплив на якість сервісу: вони дозволяють зробити обслуговування більш уважним, послідовним і персоналізованим.

Не менш важливо оцінювати час обслуговування. У ресторані це може бути час від посадки гостя до отримання меню, час приймання замовлення, час подачі страви, час розрахунку. У готелі – час підтвердження бронювання, час поселення, час відповіді на запит, час вирішення проблеми. Цифрові технології мають скорочувати ці проміжки. Наприклад, QR-меню усуває потребу чекати друковане меню, POS-система пришвидшує передачу замовлення на кухню, безконтактна оплата скорочує час розрахунку, чат-бот забезпечує оперативну відповідь на типові запитання, PMS пришвидшує поселення.

Водночас потрібно враховувати, що не будь-яке скорочення часу автоматично означає підвищення якості сервісу. У сфері гостинності важливим залишається баланс між швидкістю та людською увагою. Якщо цифровізація

робить сервіс швидким, але холодним і знеособленим, вона може не дати очікуваного позитивного ефекту. Наприклад, повністю автоматизоване поселення може бути зручним для частини гостей, але для інших важливим є живий контакт із адміністратором, особливо якщо виникають запитання або нестандартні ситуації. Так само QR-меню може бути зручним для молодшої аудиторії, але менш комфортним для людей старшого віку або клієнтів, які не користуються смартфоном. Отже, цифровізація повинна розширювати можливості клієнта, а не звужувати їх.

Оцінка впливу цифрових технологій має включати також економічні показники. У наданому матеріалі зазначено, що онлайн-продажі у підприємств, які активно використовували цифрові технології, зросли на 15-25 %, а витрати скоротилися на 10-15 % завдяки автоматизації процесів. Це свідчить, що якість сервісу й економічна ефективність взаємопов'язані. Якщо підприємство швидше обслуговує клієнтів, точніше приймає замовлення, краще управляє запасами, ефективніше проводить маркетингові кампанії та підтримує повторні продажі, воно не лише підвищує задоволеність клієнтів, а й покращує фінансовий результат.

Скорочення операційних витрат може відбуватися за кількома напрямками. По-перше, автоматизація зменшує потребу в ручній праці під час виконання типових операцій. По-друге, цифровий облік допомагає краще контролювати ресурси, зокрема продукти, енергію, час персоналу, завантаженість номерів або посадкових місць. По-третє, CRM і цифровий маркетинг дають змогу робити рекламні кампанії більш адресними, зменшуючи витрати на неефективне просування. По-четверте, аналітика дозволяє уникати рішень, які ґрунтуються лише на припущеннях. У ресторанному бізнесі це може означати точніше планування закупівель, а в готельному – гнучкіше управління тарифами й завантаженістю.

Якість сервісу істотно залежить і від комунікаційної доступності підприємства. Цифрові канали дають змогу клієнту швидко отримати

інформацію про графік роботи, меню, наявність номерів, умови бронювання, акції, доставку, додаткові послуги. Чат-боти, месенджери та IP-телефонія можуть зменшувати час відповіді й підвищувати передбачуваність сервісу. Однак така комунікація має бути якісно організована. Якщо бот дає формальні відповіді, сайт містить застарілу інформацію, а повідомлення в соціальних мережах залишаються без реакції, цифрові канали не покращують, а погіршують сервіс. Тому важливо оцінювати не тільки наявність каналу, а й швидкість, точність і корисність відповіді.

Окремо слід розглядати вплив цифровізації на управління скаргами та відгуками. Онлайн-відгуки стали важливою частиною репутації готелів і ресторанів. Клієнти часто приймають рішення на основі рейтингу, коментарів, фото й реакції закладу на зауваження. Цифрові технології дають змогу відстежувати ці відгуки, систематизувати їх, виявляти повторювані проблеми та коригувати роботу. Якщо кілька клієнтів скаржаться на повільну доставку, неточність замовлень або складність бронювання, це є сигналом для управлінського втручання. Таким чином, цифрові відгуки стають джерелом даних для підвищення якості сервісу.

У готельному бізнесі цифрові технології впливають на якість сервісу через підвищення керованості всього циклу обслуговування гостя. Онлайн-бронювання спрощує перший контакт, PMS забезпечує точність поселення, CRM допомагає персоналізувати послугу, мобільний додаток розширює можливості самообслуговування, аналітика дає змогу краще прогнозувати попит, а цифрові канали комунікації підтримують зв'язок із гостем до, під час і після проживання. Якщо ці елементи працюють узгоджено, клієнт отримує більш цілісний і комфортний досвід. Якщо ж вони роз'єднані, виникають дублювання, затримки й помилки.

У ресторанному бізнесі вплив цифрових технологій проявляється через швидкість приймання замовлень, зручність доступу до меню, можливість доставки, персоналізовані пропозиції, точність розрахунків, контроль якості

обслуговування й роботу з клієнтськими відгуками. POS-системи та електронні замовлення зменшують ризик помилок між залом і кухнею, QR-меню дає змогу швидко оновлювати інформацію, онлайн-доставка розширює аудиторію, а CRM допомагає формувати лояльність. У результаті цифровізація впливає не лише на окремий етап обслуговування, а на всю модель ресторанного сервісу.

Позитивний вплив цифрових технологій на якість сервісу особливо помітний у кризових умовах. Пандемія та війна показали, що підприємства, які інтегрують цифрові рішення, краще справляються з труднощами, швидше адаптуються до змін і мають більше шансів на стабільний розвиток [30]. У періоди нестабільності клієнти потребують оперативної інформації: чи працює заклад, чи доступна доставка, чи можна забронювати номер, які умови безпеки, які способи оплати доступні. Цифрові канали дозволяють швидко передавати таку інформацію, а отже – підтримувати довіру клієнтів.

Водночас оцінка впливу цифрових технологій повинна враховувати і можливі ризики. Для об'єктивної оцінки впливу цифрових технологій підприємствам доцільно впроваджувати систему регулярного моніторингу. Вона має включати визначення цілей цифровізації, вибір показників, збір даних до і після впровадження технологій, аналіз результатів і коригування подальших дій.

Таким чином, цифрові технології мають суттєвий вплив на якість сервісу в готельно-ресторанному бізнесі. Вони підвищують швидкість і точність обслуговування, розширюють канали комунікації, забезпечують персоналізацію, спрощують оплату, покращують управління клієнтськими даними, допомагають працювати з відгуками й оптимізують внутрішні процеси. Проте їхня ефективність залежить не від кількості впроваджених інструментів, а від їхньої відповідності потребам клієнтів і можливостям підприємства.

У підсумку можна стверджувати, що цифровізація є одним із ключових чинників підвищення якості сервісу в сучасній індустрії гостинності. Вона дає змогу підприємствам краще розуміти клієнтів, швидше реагувати на їхні

потреби, зменшувати помилки, підвищувати комфорт і формувати довгострокову лояльність.

Висновок до 2 розділу

Проведений аналіз показує, що цифровізація готельно-ресторанного бізнесу відбувається нерівномірно і значною мірою залежить від масштабу підприємства, його ресурсних можливостей та управлінського підходу. Частина закладів уже активно використовує сучасні цифрові рішення, інтегруючи їх у щоденну діяльність, тоді як інші обмежуються окремими елементами автоматизації. Водночас загальна тенденція є очевидною: цифрові технології поступово стають необхідною умовою ефективного функціонування, а не лише додатковою перевагою.

Аналіз практики використання цифрових інструментів засвідчив, що найбільш поширеними є системи онлайн-бронювання, електронні меню, платіжні сервіси та програми управління замовленнями. Їх застосування дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час обслуговування та зменшити кількість організаційних помилок. Разом з тим ефективність таких рішень залежить не тільки від їх наявності, а й від того, наскільки вони узгоджені між собою та інтегровані у загальну систему управління закладом. У випадках, коли впровадження має фрагментарний характер, потенціал цифрових технологій реалізується лише частково.

Оцінка впливу цифровізації на якість сервісу дає підстави стверджувати, що технології справді сприяють підвищенню рівня обслуговування, однак не можуть повністю замінити людський фактор. Вони забезпечують швидкість, точність і зручність, проте загальне враження клієнта формується також через безпосередню взаємодію з персоналом. Саме тому найбільш результативним є поєднання цифрових рішень із належним рівнем професійної підготовки працівників. Такий підхід дозволяє не лише покращити окремі показники сервісу, а й сформувати стабільну конкурентну позицію підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСУ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Проблеми та бар'єри впровадження цифрових технологій у готельно-ресторанній сфері

Цифровізація готельно-ресторанної сфери сьогодні вже не може розглядатися як додатковий або другорядний напрям розвитку підприємства. Якщо раніше використання цифрових технологій часто пов'язували переважно з маркетингом, онлайн-бронюванням чи присутністю закладу в соціальних мережах, то нині йдеться про значно ширший процес – перебудову управлінських, сервісних, комунікаційних і аналітичних процедур. Готелі та ресторани дедалі частіше використовують системи автоматизованого бронювання, CRM-платформи, електронні меню, POS-системи, мобільні застосунки, чат-боти, інструменти онлайн-оплати, програми лояльності, аналітику відгуків, системи управління запасами, хмарні сервіси, технології безконтактного обслуговування. У міжнародних документах цифровізація туризму та гостинності пов'язується з підвищенням стійкості, конкурентоспроможності й адаптивності підприємств, особливо малих і середніх, які становлять значну частину туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Водночас практичне впровадження цифрових технологій у готельно-ресторанній сфері не є простим технічним оновленням. Воно пов'язане з низкою обмежень, які мають фінансовий, кадровий, організаційний, психологічний, правовий та інфраструктурний характер. Сам факт придбання програмного забезпечення або встановлення електронної системи ще не означає, що підприємство справді перейшло до якісно нового рівня сервісу [25].

Цифрові інструменти можуть залишатися формальним елементом, якщо вони не інтегровані в реальні процеси обслуговування, не зрозумілі персоналу,

не зручні для клієнтів і не підтримуються управлінськими рішеннями. Саме тому проблема цифровізації у сфері гостинності полягає не лише в наявності технологій, а й у здатності підприємства осмислено використовувати їх для підвищення якості сервісу [25].

Одним із найбільш відчутних бар'єрів є фінансова обмеженість підприємств. Готельно-ресторанний бізнес, особливо в сегменті малих і середніх закладів, часто працює в умовах нестабільного попиту, сезонності, високих витрат на оренду, оплату праці, комунальні послуги, сировину, ремонт і підтримання матеріально-технічної бази. За таких умов інвестиції в цифрові технології нерідко сприймаються не як стратегічна необхідність, а як додаткове фінансове навантаження. Для невеликого ресторану або локального готелю витрати на впровадження CRM-системи, професійної системи управління бронюваннями, автоматизованого складського обліку чи аналітичної платформи можуть бути істотними. До того ж початкові витрати не обмежуються лише придбанням програмного продукту. Потрібно враховувати оплату налаштування, технічної підтримки, навчання персоналу, оновлення обладнання, кіберзахисту, інтеграції з уже наявними системами [21].

Фінансова проблема ускладнюється тим, що ефект від цифровізації не завжди є миттєвим. Підприємець може швидко побачити витрати, але не одразу – економію часу, зменшення помилок, зростання повторних продажів, покращення клієнтського досвіду чи ефективніше управління запасами. Через це частина керівників відкладає цифрові зміни або впроваджує лише найдешевші рішення, які не завжди відповідають потребам бізнесу. У підсумку виникає парадоксальна ситуація: підприємство ніби використовує цифрові технології, однак вони не створюють системного ефекту, бо застосовуються фрагментарно й без попереднього аналізу бізнес-процесів.

Другим істотним бар'єром є недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Готельно-ресторанна сфера традиційно спирається на людський контакт, гостинність, культуру спілкування, швидкість реакції працівника,

уміння розв'язувати нестандартні ситуації. Ці якості залишаються важливими й після цифровізації, однак до них додається потреба в роботі з програмами бронювання, електронними касовими системами, CRM-базами, онлайн-замовленнями, сервісами доставки, цифровими каналами комунікації з клієнтами. Якщо працівник не розуміє логіки цифрового інструменту, боїться помилитися або не бачить у ньому практичної користі, технологія починає сприйматися як перешкода, а не як допоміжний засіб [25].

У готелях це може проявлятися у неправильному внесенні даних про бронювання, дублюванні інформації в різних системах, несвоєчасному оновленні статусу номера, помилках у комунікації з гостем. У ресторанах – у некоректному проведенні замовлень через POS-систему, плутанині між залом і кухнею, помилках у списанні продуктів, невмінні користуватися електронними меню або програмами лояльності. Формально такі проблеми здаються технічними, але фактично вони прямо впливають на якість сервісу. Клієнт оцінює не саму систему, а результат її роботи: швидкість обслуговування, точність замовлення, зрозумілість оплати, відсутність зайвих затримок, передбачуваність комунікації.

Проблема цифрових навичок стосується не лише рядового персоналу, а й управлінців. Керівник готелю чи ресторану повинен не тільки ухвалити рішення про закупівлю технології, а й розуміти, як вона змінить роботу закладу. Якщо управлінець не має достатньої цифрової грамотності, він може орієнтуватися переважно на зовнішню привабливість рішення, рекламні обіцянки постачальника або досвід конкурентів, не оцінюючи реальної відповідності технології власній бізнес-моделі. У такому разі цифровізація перетворюється на наслідування моди, а не на інструмент підвищення ефективності [26].

Серйозним бар'єром є також організаційний опір змінам. Будь-яке цифрове нововведення змінює усталені процедури роботи. Працівники, які роками виконували завдання звичним способом, можуть сприймати нову

систему як загрозу власній компетентності або навіть робочому місцю. Наприклад, адміністратор готелю може неохоче переходити від паперових записів до інтегрованої системи бронювання, офіціант – від усної передачі замовлення на кухню до електронного терміналу, менеджер – від інтуїтивного прийняття рішень до аналізу даних. Такий опір не завжди є відкритим. Часто він проявляється у формальному використанні системи, ігноруванні окремих функцій, поверненні до старих практик або поясненні будь-якої помилки «незручністю програми».

Організаційний опір посилюється тоді, коли цифровізація впроваджується адміністративно, без пояснення її мети. Якщо персоналу просто повідомляють, що відтепер потрібно працювати в новій системі, але не пояснюють, як це полегшить роботу, зменшить кількість конфліктів, пришвидшить обслуговування або підвищить якість взаємодії з клієнтом, працівники сприймають зміни як додатковий контроль. У сфері гостинності це особливо небезпечно, оскільки емоційний стан персоналу безпосередньо впливає на сервіс. Напружений, невпевнений або перевантажений працівник не може забезпечити стабільно високий рівень обслуговування, навіть якщо заклад має сучасні цифрові інструменти.

Окрему групу становлять інфраструктурні бар'єри. Для ефективної цифровізації потрібні стабільний інтернет, сучасне обладнання, захищені канали передачі даних, технічна підтримка, сумісність програмних продуктів, можливість резервного копіювання інформації. У великих містах ці умови зазвичай доступніші, хоча й там не завжди забезпечуються належним чином. У малих громадах, рекреаційних зонах, сільських територіях або сезонних туристичних локаціях цифрова інфраструктура може бути нестабільною. Для ресторану це означає ризик збоїв у роботі електронного меню, онлайн-оплати або системи обліку замовлень. Для готелю – проблеми з бронюванням, дистанційним заселенням, електронними ключами, комунікацією з гостем.

Особливої актуальності інфраструктурні бар'єри набувають в українських умовах, де готельно-ресторанний бізнес функціонує під впливом воєнних ризиків, енергетичної нестабільності, перебоїв зі зв'язком, зміни туристичних потоків і зниження прогнозованості попиту. У таких обставинах цифрові технології можуть одночасно бути і ресурсом стійкості, і додатковою зоною вразливості. Наприклад, онлайн-продажі, цифрові канали комунікації та автоматизований облік допомагають бізнесу швидше адаптуватися, але надмірна залежність від інтернету, електроенергії або зовнішньої платформи створює ризики зупинки сервісу в критичний момент.

Важливою проблемою є фрагментарність цифровізації. Багато підприємств упроваджують окремі інструменти, не пов'язуючи їх між собою. Ресторан може мати сторінку в соціальних мережах, сервіс онлайн-бронювання столиків, POS-систему й електронну програму лояльності, але ці інструменти можуть працювати ізольовано. У такому разі інформація про клієнта, його вподобання, історію замовлень, скарги або повторні візити не формує єдиної бази для управлінських рішень. Подібна ситуація характерна і для готелів, коли система бронювання не пов'язана з CRM, обліком номерного фонду, каналами продажу, бухгалтерськими програмами або сервісом комунікації з гостями.

Фрагментарна цифровізація створює ілюзію технологічного розвитку, але не забезпечує цілісного сервісного ефекту. Навпаки, вона може збільшувати навантаження на персонал, оскільки працівникам доводиться дублювати дані в кількох системах, вручну переносити інформацію, перевіряти різні джерела та виправляти помилки. У підсумку цифрові технології, які мали б оптимізувати роботу, починають ускладнювати її. Для клієнта це проявляється у затримках, неточностях, повторному запитуванні тієї самої інформації, неузгодженості між різними каналами комунікації [18].

Ще одним бар'єром є залежність від зовнішніх цифрових платформ. Готелі активно використовують міжнародні системи онлайн-бронювання, ресторани – сервіси доставки, карти, агрегатори відгуків, соціальні мережі,

рекламні платформи. З одного боку, ці інструменти розширюють доступ до клієнтів, підвищують видимість закладу й дають змогу швидко отримувати замовлення. З іншого боку, вони посилюють залежність підприємства від алгоритмів, комісій, правил ранжування, технічних змін і політики конкретної платформи. Якщо ресторан значну частину продажів отримує через сервіс доставки, він змушений враховувати комісію платформи, умови просування, рейтинг, швидкість кур'єрської логістики. Якщо готель залежить від міжнародних агрегаторів бронювання, його прибутковість і завантаженість значною мірою визначаються видимістю на платформі, відгуками, умовами скасування, тарифною політикою та конкуренцією в цифровому середовищі [21].

Ця залежність створює ризик втрати прямого контакту з клієнтом. Підприємство може отримувати бронювання або замовлення, але не завжди повноцінно володіє клієнтськими даними, не контролює весь шлях взаємодії та не має достатніх можливостей для формування довгострокової лояльності. У стратегічному вимірі це означає, що цифровізація через зовнішні платформи повинна доповнюватися розвитком власних каналів комунікації: сайту, CRM-системи, програми лояльності, бази постійних клієнтів, email- або месенджер-маркетингу, персоналізованих пропозицій.

Суттєвим викликом є захист персональних даних і кібербезпека. Готелі та ресторани накопичують значні масиви інформації про клієнтів: імена, контакти, платіжні дані, історію бронювань, особливі побажання, інформацію про харчові обмеження, дати перебування, іноді – документи, необхідні для заселення. Недостатній рівень захисту таких даних може призвести не лише до фінансових втрат, а й до втрати репутації. Для сфери гостинності репутаційна складова має особливе значення, адже клієнт обирає не тільки послугу, а й відчуття безпеки, довіри та передбачуваності. Один випадок витоку даних, некоректного списання коштів або шахрайства в цифровому каналі може суттєво знизити довіру до закладу.

Проблема кібербезпеки часто недооцінюється малими підприємствами. Власники невеликих ресторанів або мініготелів можуть вважати, що вони не становлять інтересу для кібератак. Однак ризики виникають не лише через цілеспрямовані атаки, а й через слабкі паролі, відсутність резервного копіювання, використання неліцензійного програмного забезпечення, необережність персоналу, фішингові повідомлення, незахищені Wi-Fi-мережі для гостей і працівників. У таких випадках цифровізація без належної культури безпеки може створити більше ризиків, ніж переваг.

Не менш важливою є проблема якості даних. Цифрові технології дають змогу накопичувати й аналізувати інформацію про клієнтів, продажі, завантаженість, середній чек, популярність страв, частоту повторних візитів, ефективність рекламних кампаній. Однак управлінська цінність таких даних залежить від їхньої точності, повноти та регулярності оновлення. Якщо працівники вносять інформацію нерівномірно, пропускають поля, дублюють записи або використовують різні формати, аналітика стає ненадійною. На її основі можуть ухвалюватися помилкові рішення щодо закупівель, меню, цін, графіків роботи персоналу або маркетингових акцій [15].

У ресторанному бізнесі неточні дані можуть призводити до зайвих списань, дефіциту популярних позицій, неправильного планування закупівель, перевитрат продуктів. У готельному бізнесі – до некоректного прогнозування завантаженості, помилок у ціноутворенні, неефективного управління номерним фондом. Тому цифровізація потребує не лише програм, а й дисципліни роботи з даними. Підприємство повинно чітко визначити, хто, коли, як і з якою метою вносить інформацію, хто перевіряє її достовірність і як вона використовується в управлінні [7].

Окрему увагу слід приділити бар'єрам, пов'язаним із клієнтським досвідом. Цифрові технології не завжди сприймаються споживачами однаково позитивно. Частина клієнтів цінує швидкість онлайн-бронювання, електронне меню, безконтактну оплату, чат-боти, QR-коди, мобільні ключі, автоматизоване

заселення. Інша частина може сприймати надмірну цифровізацію як втрату людського контакту, особливо у сфері гостинності, де персональна увага є важливою складовою сервісу.

Тому цифровізація повинна бути не самоціллю, а частиною сервісної стратегії. Її завдання – не усунути людину із процесу обслуговування, а зробити взаємодію зручнішою, швидшою, точнішою й доступнішою. У цьому контексті важливим є принцип поєднання цифрового й людського сервісу. Найбільш ефективними є ті рішення, які залишають клієнтові вибір: скористатися цифровим каналом або отримати допомогу працівника. Особливо це актуально для інклюзивного сервісу, де різні групи споживачів можуть мати різні потреби щодо способу комунікації, оплати, отримання інформації чи оформлення замовлення [22].

До найбільш типових проявів клієнтських бар'єрів належать:

- незручність або незрозумілість цифрового інтерфейсу;
- відсутність альтернативи для клієнтів, які не користуються смартфоном;
- низька доступність цифрових сервісів для людей з інвалідністю;
- складність отримання допомоги в разі технічної помилки;
- відчуття знеособлення сервісу через надмірну автоматизацію.

Важливим чинником, який стримує цифровізацію, є невідповідність технологій реальній культурі сервісу підприємства. Наприклад, заклад може впровадити програму лояльності, але персонал не пояснює її клієнтам; готель може мати систему збору відгуків, але не аналізує їх і не змінює практику обслуговування; ресторан може використовувати електронне меню, але не оновлювати в ньому інформацію про наявність страв. У таких випадках цифрова технологія формально існує, однак не працює як інструмент якості. Ба більше, вона може погіршувати враження клієнта, якщо створює очікування, які заклад не здатний виконати [5].

Проблемною є також інтеграція цифрових технологій із внутрішніми стандартами обслуговування. У готельно-ресторанній сфері якість сервісу визначається не тільки швидкістю чи зручністю, а й послідовністю дій персоналу, єдністю комунікацій, відповідністю обіцянок фактичному досвіду клієнта. Якщо цифрові інструменти впроваджуються без перегляду стандартів роботи, вони не усувають старі проблеми, а лише переносять їх у новий формат. Наприклад, якщо в ресторані немає чіткого порядку реагування на скарги, наявність онлайн-форми зворотного зв'язку не вирішить проблему. Якщо в готелі не визначено відповідального за комунікацію з гостем до заїзду, автоматичне повідомлення може бути відправлене, але індивідуальні запити залишаться без відповіді [25].

У цьому контексті цифровізація потребує управлінської зрілості. Підприємство повинно спочатку розуміти власні слабкі місця: де виникають затримки, які операції дублюються, які скарги повторюються, які дані втрачаються, які канали комунікації не працюють належним чином. Лише після цього доцільно добирати цифрові рішення. Інакше існує ризик автоматизувати хаос, тобто перенести неефективні процеси в електронне середовище без їх змістового вдосконалення (Додаток А).

Однією з помітних проблем цифровізації є розрив між великими мережевими закладами та малим бізнесом. Великі готелі й ресторани групи мають ресурси для впровадження складних систем, навчання персоналу, роботи з аналітикою та захисту даних. Натомість невеликі підприємства змушені обмежуватися базовими інструментами. У результаті різниця в ефективності лише посилюється: ті, хто вже має цифрову перевагу, зміцнюють свої позиції, тоді як інші залишаються залежними від ручної роботи та сторонніх сервісів [21].

Сучасний розвиток індустрії гостинності неможливий без інтеграції передових цифрових рішень. Основними напрямками цифровізації галузі є впровадження комплексних автоматизованих систем управління, мобільних

систем зв'язку та спеціалізованого програмного забезпечення. Особливе місце в цій екосистемі посідають глобальні розподільчі системи (GDS), які виступають потужним інструментом для масштабування бізнесу, дозволяючи підприємствам виходити на міжнародний ринок та оптимізувати процеси продажу послуг (Табл. 3.3.1.).

Таблиця 3.3.1.

Глобальні розподільчі системи

Показники	Sabre	AMADEUS	Galileo	Worldspan
Кількість працівників	9000	3654	Дані відсутні	3200
Розподіл	Більше 59000 турагентств	54405 турагентств в 198 країнах	Більше 52000 турагентств в 116 країнах	20210 турагентств в 60 країнах
Доходи	2,5 млрд дол. США	1,6 млрд євро	1,6 млрд дол. США	Дані відсутні
Кількість бронювань	467,1 млн	393,9 млн	345,1 млн	Дані відсутні
Постачальники	450 авіакомпаній, 53000 готелів, 54 компанії по прокату автомобілів	480 авіакомпаній, 54641 готелів, 47 компаній по прокату автомобілів	425 авіакомпаній, 60000 готелів, 23 компанії по прокату автомобілів, 430 туроператорів	533 авіакомпаній, 47000 готелів, 45 компаній по прокату автомобілів

Джерело сформовано автором на основі узагальнення матеріалів [31; 33; 34].

Водночас ефективність цифровізації не завжди пов'язана з дорогими рішеннями. Для малого ресторану більш відчутний результат може дати впорядкована база клієнтів, стабільна POS-система, регулярний аналіз продажів і продумана комунікація в соцмережах. Для невеликого готелю – зрозумілий сайт, зручне онлайн-бронювання та швидкий зворотний зв'язок. Тобто важливішою є не складність технології, а її практична користь [25].

Окремої уваги потребують правові й етичні питання. Робота з персональними даними, онлайн-платежами чи програмами лояльності вимагає прозорості. Клієнт повинен розуміти, які дані збираються і як вони використовуються. Якщо цього немає, навіть сучасні цифрові рішення можуть викликати недовіру.

Не менш важливо уникати надмірної автоматизації. У сфері гостинності людський контакт залишається ключовим. У готелі це проявляється в ставленні персоналу до гостя, у ресторані – в атмосфері та комунікації. Якщо технології повністю витісняють живе спілкування, сервіс втрачає свою сутність. Їхнє завдання – не замінити працівника, а зняти з нього рутинне навантаження.

На практиці проблеми цифровізації рідко виникають окремо. Часто підприємство обирає дешевше програмне забезпечення, яке погано інтегрується з іншими системами, персонал не проходить навчання, а керівництво не формулює чіткої мети змін. У результаті технології використовуються частково, дані накопичуються безсистемно, а клієнт не відчуває покращення сервісу.

У готельно-ресторанній індустрії сформувалося коло провідних компаній, що спеціалізуються на розробленні та впровадженні цифрових рішень для управління підприємствами сфери гостинності. Їхні продукти орієнтовані на автоматизацію ключових бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та покращення якості обслуговування гостей.

Зокрема, Oracle Hospitality пропонує комплексні технологічні рішення, що охоплюють системи бронювання, управління взаємовідносинами з

клієнтами, фінансовий облік та інструменти аналітики, забезпечуючи цілісне управління готельними і ресторанными підприємствами [35].

Вагоме місце на ринку займає Amadeus IT Group, яка розробляє інноваційні продукти для готельного бізнесу. Її рішення включають системи бронювання, інструменти управління гостьовими сервісами, контроль за інвентарем і ресурси для оптимізації управлінських процесів [31].

Широкий спектр технологій пропонує також Sabre Hospitality Solutions, діяльність якої спрямована на автоматизацію операційної діяльності, удосконалення маркетингових стратегій та впровадження аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень [33].

Серед хмарних платформ особливої уваги заслуговує Cloudbeds, що забезпечує інтегроване середовище для управління готельними операціями, бронюванням, фінансами та взаємодією з іншими цифровими сервісами [34].

Водночас RMS Cloud розробляє рішення, які поєднують функціонал систем бронювання, управління гостьовим досвідом, аналітики даних і мобільних застосунків, що дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність управління [36].

Таким чином, діяльність зазначених компаній формує технологічну основу сучасної індустрії гостинності, сприяючи підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів і створенню більш якісного та персоналізованого сервісу для споживачів.

Міжнародний досвід показує, що цифровізація має поєднуватися з розвитком навичок, гнучкістю бізнесу та здатністю адаптуватися до змін. Для української сфери гостинності це особливо актуально: у складних умовах технології допомагають підтримувати зв'язок із клієнтами, оптимізувати витрати й швидко реагувати на зміну попиту. Проте ефект з'являється лише тоді, коли ці рішення впроваджуються свідомо.

Отже, основна проблема полягає не в самих технологіях, а в неготовності підприємств до їх повноцінного використання. Програмне забезпечення можна

придбати, але без чіткої стратегії, навчання персоналу та налагодженої роботи з даними воно не дає результату. Тому цифровізацію варто розглядати як зміну підходів до управління сервісом.

У підсумку бар'єри цифровізації мають комплексний характер: це і фінансові обмеження, і рівень підготовки персоналу, і організаційні труднощі, і питання безпеки даних. Подолання цих проблем потребує не лише інвестицій, а й послідовної роботи – від аналізу потреб до оцінювання результатів. Лише тоді цифрові технології справді покращують якість сервісу, а не залишаються формальністю.

3.2. Перспективи розвитку цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу відбувається під впливом глибоких змін у споживчій поведінці та стрімкого поширення цифрових рішень. Якщо раніше технології виконували допоміжну функцію, то сьогодні вони визначають здатність підприємства працювати ефективно й відповідати очікуванням клієнтів. Споживач орієнтується на швидкість, зручність і персоналізований сервіс, що змушує бізнес переглядати традиційні підходи до організації діяльності.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що цифровізація вже не обмежується автоматизацією окремих процесів. Вона змінює саму модель функціонування підприємств – від масового обслуговування до індивідуалізованого, від інтуїтивного управління до рішень, заснованих на даних. У цьому контексті особливого значення набувають штучний інтелект, мобільні сервіси, Інтернет речей і аналітика даних як ключові чинники розвитку галузі. Аналіз показує, що підприємства, які активновикористовували цифрові технології, змогли утримати клієнтів на 20-30% більше порівняно з конкурентами, які уникали цифровізації. Крім того, онлайн-продажі у таких

підприємств зросли на 15-25%, а витрати скоротилися на 10-15% завдяки автоматизації процесів. Візуалізація цієї залежності у вигляді графіка, де рівень цифровізації представлений по осі X, а конкурентоспроможність вимірюється через ключові показники ефективності (KPI) на осі Y, чітко демонструє, як сучасні технології підвищують адаптивність і ефективність бізнесу (Рис. 3.2.1.)



Рисунок 3.2.1. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних [29; 30; 32].

Одним із найбільш перспективних напрямів є використання штучного інтелекту. Уже сьогодні він застосовується для аналізу попиту, персоналізації пропозицій і автоматизованої комунікації з клієнтами. Надалі його роль посилюватиметься: системи зможуть враховувати історію замовлень, поведінку споживачів і ринкові коливання, формуючи обґрунтовані управлінські рішення щодо ціноутворення, меню чи організації роботи персоналу.

Не менш важливою тенденцією є розвиток персоналізованого сервісу. Сучасний клієнт очікує індивідуального підходу, і цифрові технології дозволяють реалізувати це навіть у масштабах великого бізнесу. У готелях це

проявляється в налаштуванні умов проживання під потреби гостя, у ресторанах – у формуванні пропозицій з урахуванням попередніх замовлень, дієтичних обмежень або часу візиту. Важливу роль відіграють мобільні технології, які фактично стають основним каналом взаємодії між клієнтом і закладом. Через мобільні додатки поєднуються всі етапи обслуговування: від бронювання до оплати й зворотного зв'язку. У перспективі саме мобільні платформи формуватимуть ядро клієнтського досвіду [25].

Значний потенціал має Інтернет речей, що дозволяє інтегрувати фізичну інфраструктуру із цифровими системами. «Розумні» номери в готелях, контроль обладнання на кухні, управління запасами – усе це сприяє підвищенню ефективності та якості обслуговування. Паралельно розвивається автоматизація операцій, яка дає змогу зменшити навантаження на персонал і скоротити кількість помилок. Окремого значення набуває робота з великими даними. Системний аналіз інформації про клієнтів і діяльність закладу дозволяє точніше прогнозувати попит, оптимізувати витрати та підвищувати результативність управління. У результаті рішення дедалі частіше ґрунтуються не на досвіді, а на конкретних показниках

Поширюються також безконтактні технології: електронні ключі, QR-меню, дистанційна оплата. Вони відповідають сучасному запиту на швидкість і зручність, водночас не витісняючи повністю людську взаємодію, а доповнюючи її. У перспективі зростатиме роль робототехніки, доповненої реальності та хмарних технологій. Роботи виконуватимуть стандартизовані операції, AR – посилюватиме маркетингову складову, а хмарні системи забезпечуватимуть інтеграцію процесів і масштабування бізнесу. Водночас блокчейн може підвищити прозорість операцій і безпеку транзакцій. Важливим напрямом є використання цифрових рішень для підвищення екологічної ефективності. Оптимізація споживання ресурсів, зменшення відходів і контроль енергоспоживання стають не лише питанням економії, а й конкурентною перевагою [20].

Разом із тим ключовим залишається людський фактор. Ефективність цифровізації залежить від підготовки персоналу та готовності управлінців змінювати підходи до роботи. Технології самі по собі не гарантують результату – вони працюють лише за умови грамотного використання. Для України цифровізація готельно-ресторанного бізнесу є особливо актуальною. В умовах обмежених ресурсів вона дає можливість підвищити продуктивність і оптимізувати витрати. Водночас успіх визначатиметься не кількістю впроваджених рішень, а їх інтеграцією у загальну стратегію розвитку.

У підсумку можна стверджувати, що цифрові технології поступово змінюють логіку функціонування галузі. Вони забезпечують перехід до більш гнучкого, персоналізованого та ефективного сервісу. Проте визначальним чинником залишається здатність поєднати технологічні можливості з якісною організацією обслуговування.

Висновки до 3 розділу

У результаті проведеного аналізу встановлено, що цифровізація готельно-ресторанної сфери є складним і багатовимірним процесом, який охоплює не лише впровадження окремих технологічних рішень, а й трансформацію управлінських підходів, сервісних моделей і комунікаційних практик. Дослідження показало, що ефективність використання цифрових інструментів безпосередньо залежить від рівня їх інтеграції у бізнес-процеси, підготовки персоналу та наявності чіткої стратегії розвитку. Формальне впровадження технологій без системного осмислення їх ролі не забезпечує очікуваного підвищення якості сервісу, а іноді навіть ускладнює операційну діяльність підприємства .

Виявлено, що основні бар'єри цифровізації мають комплексний характер і включають фінансові обмеження, недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, організаційний опір змінам, інфраструктурні труднощі, проблеми

інтеграції систем та залежність від зовнішніх платформ. Окрему увагу привертають ризики, пов'язані із захистом персональних даних, якістю інформації та збереженням балансу між автоматизацією і людським фактором у процесі обслуговування. Сукупність цих чинників підтверджує, що цифровізація не може розглядатися як суто технічне оновлення, а потребує комплексного управлінського підходу.

Разом із тим визначено, що перспективи розвитку галузі безпосередньо пов'язані з подальшим поширенням інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, мобільних сервісів, Інтернету речей, аналітики великих даних та безконтактних рішень. Їх застосування сприяє переходу до персоналізованого сервісу, підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат і зміцненню конкурентних позицій підприємств. Водночас ключовою умовою успішної цифрової трансформації залишається здатність поєднувати технологічні можливості з якісною організацією сервісу, орієнтованою на потреби клієнта.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація готельно-ресторанної сфери є закономірним наслідком загальних змін у структурі сучасної економіки, розвитку інформаційного суспільства та зростання вимог споживачів до якості обслуговування. Для підприємств сфери гостинності цифрові технології вже не виступають факультативним елементом модернізації чи ознакою інноваційності окремих закладів, а поступово перетворюються на необхідну умову стабільного функціонування, збереження конкурентних позицій і формування довгострокових переваг на ринку. Саме тому дослідження використання цифрових технологій у підвищенні якості сервісу в готельно-ресторанній справі має не лише теоретичне, а й виразне практичне значення.

У ході роботи було з'ясовано, що поняття цифрових технологій у сфері обслуговування охоплює широкий спектр інструментів, рішень і платформ, спрямованих на автоматизацію процесів, удосконалення комунікації зі споживачами, оптимізацію управління ресурсами, накопичення та аналіз даних, а також підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. До найбільш поширених технологій належать системи автоматизованого управління готелями та ресторанами, CRM-системи, сервіси онлайн-бронювання, електронні меню, мобільні додатки, цифрові платіжні рішення, чат-боти, системи аналітики попиту, інструменти електронного маркетингу, технології штучного інтелекту та елементи безконтактного сервісу. Кожне із зазначених рішень виконує власну функцію, однак найбільший ефект досягається за умови їх комплексного застосування в межах єдиної системи управління підприємством.

Теоретичний аналіз засвідчив, що якість сервісу в готельно-ресторанному бізнесі має багатовимірний характер і включає не лише швидкість обслуговування, точність виконання замовлення чи комфорт матеріального

середовища, а й рівень комунікації з клієнтом, персоналізацію послуг, зручність взаємодії із закладом, відчуття довіри та загальне емоційне враження споживача. У цьому контексті цифрові технології впливають на якість сервісу як безпосередньо, так і опосередковано. Безпосередній вплив проявляється через скорочення часу очікування, мінімізацію технічних помилок, зручність бронювання та оплати, швидкий доступ до інформації. Опосередкований вплив полягає у можливості глибше вивчати потреби клієнтів.

У першому розділі роботи було встановлено, що світовий досвід цифровізації сфери гостинності свідчить про стратегічний характер таких змін. У провідних країнах цифрові рішення давно інтегровані в усі етапи надання послуг – від пошуку закладу клієнтом до післяпродажної комунікації та програм лояльності. Готельні мережі використовують мобільний check-in, електронні ключі, інтелектуальні системи керування номерним фондом, персоналізовані рекомендації на основі історії бронювань. Ресторанний бізнес активно впроваджує електронні меню, системи self-service, аналітику продажів у реальному часі, автоматизоване управління запасами, цифрові сервіси доставки та CRM-рішення для повторних продажів.

Дослідження сучасного стану цифровізації готельно-ресторанного бізнесу в Україні дозволило зробити висновок про наявність позитивної динаміки, але водночас нерівномірності розвитку. Частина підприємств, особливо у великих містах, туристичних центрах та сегменті середнього і високого цінового рівня, досить активно впроваджує сучасні цифрові інструменти.

Проведений аналіз використання цифрових технологій у закладах готельно-ресторанного господарства засвідчив, що найбільш поширеними є рішення, які безпосередньо впливають на контакт із клієнтом і операційну ефективність. До них належать онлайн-бронювання, системи управління замовленнями, безготівкові розрахунки, цифрові меню, інтернет-маркетинг, робота з відгуками та рейтинговими платформами. Саме ці інструменти дають швидкий та відчутний результат: скорочують витрати часу, спрощують доступ

клієнта до послуг, покращують інформування споживача та збільшують імовірність повторного звернення. Водночас менш поширеними залишаються складніші технології стратегічного рівня – аналітика великих даних, прогнозування попиту, штучний інтелект, інтегровані системи управління клієнтським досвідом. Це свідчить про переважання тактичного підходу до цифровізації над стратегічним.

Оцінка впливу цифрових технологій на якість сервісу дозволяє зробити висновок, що за умови грамотного впровадження вони забезпечують істотне підвищення основних показників обслуговування. Разом із тим дослідження підтвердило, що цифрові технології не здатні повністю замінити людський фактор у сфері гостинності. На відміну від багатьох інших галузей, готельно-ресторанний бізнес значною мірою базується на емоційному контакті, атмосфері, культурі спілкування, уважності персоналу та вмінні оперативно реагувати на нестандартні запити клієнтів.

У третьому розділі роботи було виявлено основні проблеми та бар'єри впровадження цифрових технологій у готельно-ресторанній сфері. До них належать обмежені фінансові ресурси підприємств, висока вартість сучасного програмного забезпечення та обладнання, нестача кваліфікованих кадрів, опір персоналу організаційним змінам, недостатній рівень цифрової культури управління, фрагментарність автоматизації, кіберзагрози та ризики втрати даних. Для малого бізнесу додатковими труднощами виступають невизначеність окупності інвестицій і нестача часу на перебудову процесів. В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємства нерідко концентруються на короткостроковому виживанні, відкладаючи інноваційні рішення на майбутнє.

Особливої уваги заслуговує кадровий аспект цифровізації. Установлено, що навіть сучасні технологічні рішення не забезпечують очікуваного результату без належної підготовки персоналу. Працівники повинні не лише технічно володіти системами, а й розуміти логіку клієнтоорієнтованого сервісу,

вміти використовувати цифрові інструменти для покращення комунікації та швидкого вирішення запитів гостей. Дослідження перспектив розвитку цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі показало, що в найближчі роки галузь рухатиметься у напрямі ще глибшої інтеграції даних, автоматизації та персоналізації сервісу.

На нашу думку, цифрові технології мають розглядатися не як окремий технічний напрям, а як елемент загальної стратегії розвитку підприємства. Якщо впровадження здійснюється без чітко визначених цілей, критеріїв ефективності та розуміння потреб клієнтів, воно часто перетворюється на формальне оновлення інструментів без реального покращення сервісу. Натомість стратегічний підхід передбачає узгодження технологічних рішень із позиціонуванням закладу, його цільовою аудиторією, ціновим сегментом, кадровими можливостями та довгостроковими цілями. Саме за таких умов цифровізація приносить стійкий економічний і репутаційний ефект.

Отже, підвищення якості сервісу в готельно-ресторанній справі в сучасних умовах неможливе без системного використання цифрових технологій. Саме вони забезпечують швидкість, точність, доступність і персоналізацію послуг, сприяють оптимізації ресурсів та підсилюють конкурентоспроможність підприємств. Водночас справжня ефективність цифровізації досягається лише тоді, коли технологічні інновації поєднуються з високою культурою обслуговування, професійною компетентністю персоналу та орієнтацією на реальні потреби споживача. У цьому полягає головний напрям розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу та одна з визначальних умов його успішного функціонування у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашова С. О. Вплив цифровізації на надання соціальних послуг : кваліфікаційна робота бакалавра : 232 «Соціальне забезпечення» / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2025. 47 с.
2. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>
3. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
4. Білецька Я. О., Соколовська О. О., Кривцова А. С. Інноваційні технології здорового харчування в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 144 с.
5. Вигівська Р. В. Стратегічні інновації у розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: проблеми та перспективи. Конференція Житомирської політехніки. 2020. С. 22–28. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/22.-strategiyi-innovatsijnogo-rozvytku-turyzmu-tagotelno-restorannoyi-spravy-problemy-ta-perspektyvy.pdf>
6. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
7. Воляник, Г., Колінько, Н., & Шутка, С. (2024). ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry, (2 (12), 28-33. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4)

8. Грибінєнко О.М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. International relations. Part «Economic sciences». 2018. № 16. С. 35–37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523
9. Гуштан Т., Годя І. Роль устаткування для розвитку екологічних ініціатив у готельно-ресторанному бізнесі. Актуальні питання освіти і науки в умовах сучасної російсько-української війни. Том І. Дрогобич – Ужгород –Тернопіль: Посвіт, 2024. С. 154-157.
10. Гуштан Т.В., Корсак Р.В. Управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі в умовах євроінтеграції. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі. Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 5 листопада 2024 р.Державний біотехнологічний ун-т. Електронні текстові дані. Харків, 2024.С. 431-432.
11. Данилишин, В., & Синиця, С. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ. Трансформаційна економіка, (3 (03), 2023. С. 16-20. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>
12. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14762400>
13. Захарова Т. В. Напрями розвитку туристичного бізнесу України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>.
14. Захарова Т. В. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління підприємствами туристичної галузі в умовах Євроінтеграції. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 3. С. 133–145.

15. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.93>
16. Миронов Ю. Б. Синергія в індустрії туризму та гостинності. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 39. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-133>
17. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Скорочення доходів у готельно-ресторанному бізнесі під час пандемії COVID-19. Business Inform. 2021. № 6. С. 151–156. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-151_156.pdf
18. Неїленко С., Фогель А., Гуща Є., Олійник О. Сучасні підходи до роботизації сервісних процесів в закладах ресторанного господарства. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. № 5(2). С. 239–249. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270101>
19. Олійник Н. Ю. Цифрові послуги як інновації в сфері гостинності. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 668–671. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/olijnyk6.htm
20. Орел, А., & Дяченко, В. ЕТАПИ ТА РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ. Економіка та суспільство, 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30>
21. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>
22. Рибальченко Н. П., Намлієва Н. В., Гарбар Г. А. Розвиток сучасних технологій індустрії гостинності в умовах цифровізації

економіки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.30>

23. Ринок HoReCa в умовах повномасштабної війни, 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny>

24. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>

25. Сіра, Е., Світлинець, О., & Парубець, О. (2025). ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ. Український економічний часопис, (10), 92–98. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-14>

26. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. Вип. 7. С. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>

27. Чубрей О. С., Зарубіна А. В., Голубець І. М. Ринок туризму: пандемічні проблеми та новітні перспективи. Наукові перспективи. 2022. № 1 (19).

28. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality Industry. Systems. 2023. Vol. 11 (10). DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>

29. Янчук Т. В. Ефективність упровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 176–179.

30. Янчук Т., Боєнко О. Відновлення та напрями розвитку туристичного бізнесу в Україні після закінчення російсько-української

війни. Three Seas Economic Journal. 2023. 4 (1). P. 98–104. DOI:
<https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-11>

31. Amadeus IT Group. Amadeus IT Group : офіційний сайт. URL:
<https://amadeus.com>

32. Deloitte Digital Enablement Report.
URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-digital-enablement-turning-your-transformation-into-a-successful-journey.pdf>

33. Sabre Corporation. Sabre Corporation : офіційний сайт. URL:
<https://www.sabre.com>

34. Cloudbeds. Cloudbeds : офіційний сайт. URL:
<https://www.cloudbeds.com>

35. Oracle Hospitality. Oracle Hospitality : офіційний сайт. URL:
<https://www.oracle.com/hospitality/>

36. RMS Cloud. RMS Cloud : офіційний сайт. URL:
<https://www.rmscloud.com>

37. Sabre Hospitality Solutions. Sabre Hospitality Solutions :
офіційний сайт. URL: <https://www.sabre.com/what-we-do/hospitality/>

38. Travelport. Travelport (Galileo, Worldspan) : офіційний сайт.
URL: <https://www.travelport.com>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Основні цифрові технології у готельно-ресторанному бізнесі та їхній
вплив на діяльність підприємств

Цифрова технологія	Зміст і призначення	Вплив на готельно-ресторанний бізнес
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами, збереження історії замовлень, автоматизація маркетингу.	Зростання лояльності та повторних продажів завдяки персоналізованим пропозиціям.
PMS-системи	Комплексне управління готелем: від бронювання та поселення до управління персоналом.	Оптимізація внутрішніх процесів, зниження операційних витрат, підвищення точності розрахунків.
Мобільні додатки	Прямий канал для бронювання, онлайн-чекіну, замовлення послуг та зв'язку з	Підвищення зручності для гостя, прискорення сервісу та розвантаження лінійного персоналу.

Цифрова технологія	Зміст і призначення	Вплив на готельно-ресторанний бізнес
	рецепцією.	
QR-коди для меню	Цифровий доступ до переліку страв та послуг через сканування смартфоном.	Оперативне оновлення цін/позицій, економія на друці та дотримання санітарних норм.
Онлайн-платформи доставки	Вебсайти та агрегатори для дистанційного замовлення їжі.	Розширення клієнтської бази та підтримка доходу в періоди низької відвідуваності залів.
Системи «розумний номер»	Автоматизоване управління кліматом, освітленням та мультимедіа в номері.	Максимальний комфорт для гостя, значна економія енергоресурсів, імідж інноваційності.
ІР-телефонія	Хмарні та цифрові рішення для внутрішнього та зовнішнього зв'язку.	Покращення внутрішньої координації, скорочення витрат на зв'язок, швидка реакція на запити.
Аналітичні платформи	Інструменти Big Data для аналізу попиту, поведінки споживачів	Прийняття рішень на основі даних (data-driven), точне прогнозування попиту та

Цифрова технологія	Зміст і призначення	Вплив на готельно-ресторанний бізнес
	та продажів.	доходів.
Системи онлайн-бронювання	Модулі бронювання на сайті або столиків у реальному часі.	Зручність замовлення 24/7, мінімізація помилок ручного введення, автоматизація потоків.
Чат-боти	Віртуальні помічники на сайтах або у месенджерах для миттєвих консультацій.	Забезпечення підтримки 24/7, автоматизація типових відповідей, зниження навантаження на кол-центр.
Безконтактні оплати	Оплата через NFC (смартфони, годинники), QR-платежі та онлайн-еквайринг.	Пришвидшення розрахунків, безпека операцій, відповідність сучасним споживчим звичкам.

Таблиця 3.1.

Аналіз ключових бар'єрів цифрової трансформації підприємств

Група бар'єрів	Основний зміст проблеми	Типові прояви у готельно-ресторанній сфері	Можливі наслідки для якості сервісу
Фінансові	Висока вартість впровадження, обслуговування та оновлення цифрових систем.	Використання дешевого, несумісного софту або відмова від комплексних рішень через брак бюджету.	Фрагментарна автоматизація, низька окупність інвестицій та збереження рутинної ручної праці.
Кадрові	Брак цифрових компетенцій у лінійного персоналу та менеджменту.	Систематичні помилки при роботі з CRM, POS-системами та модулями онлайн-бронювання.	Операційні затримки, неточності в замовленнях та погіршення загального клієнтського досвіду.
Організаційні	Психологічний опір змінам, відсутність чіткої	Формальне ставлення до нових систем, повернення до	Підвищення навантаження на персонал,

	комунікації мети реформ.	паперових носіїв, дублювання дій.	внутрішні конфлікти та нестабільність якості сервісу.
Інфраструктурні	Проблеми з технічною базою: нестабільний зв'язок, застаріле «залізо», перебої з живленням.	Збої в роботі електронного меню, терміналів оплати та систем обліку в пікові години.	Втрата замовлень, прямі фінансові збитки та серйозні репутаційні ризики.
Технологічні	Відсутність єдиної екосистеми та несумісність окремих програмних продуктів.	Необхідність ручного перенесення даних між різними базами, дублювання записів клієнтів.	Помилки в управлінському обліку, сповільнення сервісу та неможливість глибокої аналітики.
Безпекові	Слабкий захист конфіденційної інформації та платіжних даних гостей.	Відсутність регулярного бекапу, незахищені Wi-Fi мережі, використання слабких паролів.	Витік персональних даних, фінансові махінації та безповоротна втрата довіри споживачів.

Клієнтські	Різна готовність аудиторії до використання цифрових інструментів.	Нав'язування QR-меню або онлайн-чекіну без альтернативи для консервативних груп гостей.	Дискомфорт споживачів, відчуття втрати персоналізованого підходу, відтік клієнтів.
Стратегічні	Хаотична цифровізація без довгострокового плану та аналізу потреб.	Хаотична закупівля модних технологій лише через те, що «так роблять конкуренти».	Розбіжність між ІТ-інструментами та реальною сервісною моделлю, низька ефективність змін.

Додаток В

Таблиця 2.2

Механізм оцінки впливу цифрових технологій на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Напрямок оцінки	Основні показники	Механізм оцінювання
Збільшення доходів	Загальний дохід; дохід на одного клієнта; питома вага онлайн-продажів у загальній структурі.	Зіставлення середньомісячних показників до та після впровадження рішень; факторний аналіз приросту за окремими цифровими каналами.
Скорочення операційних витрат	Витрати на оплату праці; маржинальність; витрати на залучення клієнта (CAC).	Порівняльний аналіз вартості ключових процесів до і після автоматизації; розрахунок економії ресурсів від ліквідації рутинних операцій.
Покращення задоволеності клієнтів	CSAT (індекс задоволеності); частка повторних візитів; NPS (індекс лояльності).	Моніторинг динаміки онлайн-відгуків; проведення автоматизованих опитувань; аналіз бази лояльності до та після інтеграції цифрових сервісів.
Підвищення	Швидкість	Хронометраж виконання

Напряом оцінки	Основні показники	Механізм оцінювання
ефективності бізнес-процесів	обслуговування; RevPAR (дохід на доступний номер); середній час реакції на запит клієнта.	операцій; аналіз завантаженості потужностей за допомогою систем обліку; оцінка оперативності комунікації через цифрові інтерфейси.

Джерело: складено на основі узагальнення матеріалів [12–14].

Додаток Г

Таблиця 2.3

Показники оцінки впливу цифрових технологій на якість сервісу в готельно-ресторанному бізнесі

Напрямок оцінки	Основні показники	Зміст оцінювання
Задоволеність клієнтів	CSAT, онлайн-відгуки, оцінки на спеціалізованих платформах (Booking, Google Maps).	Аналіз суб'єктивного сприйняття сервісу після впровадження нових цифрових інструментів.
Лояльність клієнтів	Repeat Customer Rate (коефіцієнт утримання), NPS, кількість повторних бронювань.	Визначення готовності гостей повертатися та рекомендувати заклад друзям і колегам.
Швидкість обслуговування	Час поселення (check-in), швидкість прийому замовлення, оплати та реакції на звернення.	Оцінка прямого впливу автоматизації на оперативність надання послуг.
Точність операцій	Відсутність помилок у бронюваннях, фінансових розрахунках та доставці замовлень.	Моніторинг зменшення негативного впливу «людського фактора» та неточностей у роботі.

Напрямок оцінки	Основні показники	Зміст оцінювання
Економічна результативність	Частка онлайн-продажів, середній чек, динаміка витрат на оплату праці.	Виявлення прямої кореляції між рівнем цифровізації та прибутковістю підприємства.
Ефективність процесів	Коефіцієнт завантаженості, швидкість обробки вхідних запитів, раціональність використання ресурсів.	Аналіз оптимізації внутрішньої організації роботи персоналу через технологічні рішення.
Якість комунікації	Швидкість відповіді через чат-ботів, месенджери, соціальні мережі та сайт закладу.	Оцінка доступності бізнесу для клієнта в режимі 24/7 та швидкості встановлення контакту.

Джерело: складено на основі узагальнення матеріалів [29; 30; 32].