

**Салімон О.М., к.е.н., доц. кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Пономарьова Е.П., здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи ФТБ-1-2м
«Державний торговельно-економічний університет», м. Київ**

Вплив стандартизації бізнес-процесів на якість лакшері послуг в умовах українського ринку

Якість лакшері послуг в Україні, як і в усьому світі, визначається не лише високою ціною, але й винятковим, бездоганним та глибоко персоналізованим досвідом. Однак, український ринок має низку специфічних особливостей, які ускладнюють стандартизацію бізнес-процесів і водночас роблять її критично необхідною для підвищення якості. До таких особливостей належать: висока чутливість клієнтів до автентичності та унікальності, недостатня інституціоналізація сервісних стандартів на національному рівні та хронічна нестабільність як зовнішніх, так і внутрішніх операційних умов.

Український ринок часто характеризується непередбачуваністю, наприклад, перебої в енергопостачанні, логістичні виклики, безпекові ризики. У таких умовах, жорстка стандартизація, особливо в критичних «бек-офісних» процесах, стає запорукою операційної стійкості. Чіткі протоколи дій у кризових ситуаціях, стандартизація ланцюгів постачання та єдині вимоги до безпеки не лише захищають бізнес, але й зміцнюють довіру клієнта до бренду, демонструючи його надійність та професіоналізм. Клієнт лакшері сегменту готовий платити за гарантію безперебійності та стабільної якості попри зовнішні фактори.

Незважаючи на високий рівень індивідуальної майстерності українських фахівців, висока плинність кадрів або їхнє релокування можуть швидко підірвати якість послуги. Стандартизовані операційні процедури виступають як інституційна пам'ять бренду, забезпечуючи швидке та ефективне навчання нових співробітників та передачу «філософії» обслуговування. Це дозволяє українським компаніям підтримувати єдиний рівень якості та імідж бренду незалежно від конкретного виконавця. Стандартизація тут є страхуванням від залежності від окремої «зірки» персоналу.

Українські клієнти лакшері сегменту часто виявляють високу потребу в щирості та людяності у взаємодії. Надмірна, жорстка стандартизація фронт-офісних процесів, яка перетворює спілкування на механічне виконання скриптів, може призвести до відчуття «пластикового» сервісу, що є критичним для розкоші. У цьому сегменті індивідуальність консультанта, його проактивна емпатія та гнучкість цінуються вище, ніж бездоганне виконання регламенту [1].

Для збереження унікальності та автентичності українські лакшері бренди мають використовувати м'яку стандартизацію. Це означає, що регламентується не послідовність дій, а результат та поведінкові принципи взаємодії. Персоналу надаються широкі повноваження для творчого підходу та відхилення від норми задля створення «моменту магії» – того унікального, незапланованого елементу досвіду, який клієнт запам'ятає. Наприклад, стандартизується процес збору та використання даних клієнта, але спосіб їх застосування залишається на розсуд висококваліфікованого менеджера.

Принципи «м'якої» стандартизації для українського лакшері полягає у:

- чіткому визначенні необхідності проактивного виявлення емоційного стану клієнта та адаптації до нього, але без фіксованих фраз;
- встановленні пріоритету швидкого та повного вирішення проблеми над дотриманням внутрішніх бюрократичних процедур;
- визначенні процесів для фіксації індивідуальних уподобань клієнта у системі, щоб вони були доступні при наступних візитах.

В умовах європейського вектора розвитку, стандартизація українських лакшері послуг, особливо за міжнародними протоколами, як-от ISO чи галузеві європейські норми, є стратегічною необхідністю. Вона відкриває можливість для глобального масштабування та залучення іноземних VIP-клієнтів, які очікують прозорості та відповідності загальноприйнятим світовим стандартам якості та безпеки [2]. Таким чином, стандартизація стає мовою якості, що дозволяє українським брендам інтегруватися у світовий ринок розкоші, демонструючи свою надійність.

Критичним ризиком залишається застарілість стандартів, що може пригнічувати людську ініціативу та адаптивність. У лакшері сегменті якість вимагає, щоб стандарти були «живими» – постійно переглядалися та оновлювалися відповідно до мінливих трендів та зворотного зв'язку від клієнтів. Ключову роль відіграє лідерство, яке забезпечує культуру дозволу на професійне відхилення від протоколу задля вищої цілі – задоволеності клієнта. Жорсткі стандарти також спричиняють втрату гнучкості, ускладнюючи швидке та індивідуальне реагування на нестандартні запити VIP-клієнтів. Крім того, існує небезпека «усереднення» якості, коли стандарти встановлюються на мінімально прийнятному, а не винятковому рівні, стримуючи найкращих співробітників і викликаючи опір персоналу, який відчуває себе обмеженим у своїй професійній майстерності.

Переваги та ризики стандартизації лакшері послуг

Аспекти	Переваги стандартизації (підвищення якості)	Ризики стандартизації (зниження якості/цінності)
Операційна ефективність	Забезпечення стабільності сервісу у всіх точках контакту та локаціях	Втрата гнучкості та уповільнення реакції на унікальні, нестандартні запити клієнтів
Персонал та навчання	Прискорення навчання (онбордингу) нових співробітників та ефективна передача знань	Дегуманізація сервісу та перетворення персоналу на «виконавців скриптів», зниження емпатії
Управління якістю	Мінімізація помилок та зниження кількості «дефектів» у послугі (наприклад, у логістиці чи фінансах)	Пригнічення креативності та ініціативи співробітників
Стратегічний розвиток	Масштабування бренду на нові ринки зі збереженням єдиного високого стандарту	«Усереднення» якості, коли стандарти встановлюються на мінімально прийнятному, а не винятковому рівні
Управління даними	Створення надійного фундаменту для збору та аналізу даних клієнта, що дозволяє проактивну персоналізацію	Опір персоналу змінам, сприйняття стандартів як мікроменеджменту та зниження мотивації
Стійкість	Забезпечення операційної стійкості та надійності в умовах криз (наприклад, чіткі протоколи безпеки)	Закостеніння процесів та бюрократизація, що ускладнює швидку адаптацію до ринкових інновацій

Джерело: створено автором на основі використаних джерел

Підсумовуючи, застосування уніфікованих бізнес-процесів у сегменті розкоші одночасно є джерелом як фундаментальних переваг, так і суттєвих операційних викликів [3]. З одного боку, інституалізація процедур є не просто бажаною, а критично необхідною передумовою для створення бездоганного сервісу. Вона забезпечує повну надійність невидимих для клієнта систем, гарантуючи, що базова якість послуги завжди буде непохитною. Ця дисципліна вивільняє інтелектуальний та емоційний потенціал персоналу, дозволяючи їм фокусуватись на персональному зв'язку з клієнтами та створенні незабутнього враження. Таким чином, стандарти виступають як необхідний каталізатор для масштабування.

З іншого боку, надмірний контроль та жорстка регламентація взаємодії з гостем чи клієнтом становить пряму загрозу для емоційності, яку очікують споживачі елітного сегменту. Встановлення надто вузьких рамок ризикує перетворити унікальний сервіс на бездушну, шаблонну транзакцію. Це створює когнітивний дисонанс у клієнта, який платить за ексклюзивність та автентичний контакт, а отримує «звичайний» продукт. Крім того, жорсткі правила можуть погіршити здатність кваліфікованого персоналу до імпровізації та ситуативного вирішення нетипових проблем, що є мірилом справжньої майстерності у лакшері сегменті. Зрештою, успіх полягає у стратегічному балансуванні: використовувати стандарти для кодифікації досконалості у технічних аспектах і застосовувати їх як гнучкий орієнтир у сфері емоційної взаємодії, щоб зберегти простір для індивідуальної грації та логічної щедрості.

Список використаних джерел:

1. Токаренко В. Системний підхід до управління якістю на підприємстві при виході на ринок Європейського Союзу. 2018. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32580/1/Токаренко%20В.Ю..pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Вербівська Л. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-78> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Волощук В. Удосконалення бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/691e951e-967d-4629-a9b3-e280f6a2a5bb> (дата звернення: 28.10.2025).