

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-162>

УДК 640.41:004.8:338.48

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## TRANSFORMATION OF ADDITIONAL SERVICES IN THE HOTEL BUSINESS UNDER DIGITALIZATION CONDITIONS

**Батиченко Світлана Павлівна**кандидат географічних наук,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5400-9076>**Бондар Вероніка Павлівна**бакалавр,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5905-4666>**Batychenko Svitlana, Bondar Veronika**

National University of Food Technology

У статті досліджено трансформацію додаткових послуг у готельному бізнесі в умовах цифровізації та зростання вимог споживачів. Обґрунтовано, що додаткові сервіси є ключовим елементом формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, оскільки забезпечують підвищення рівня задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу та зростання прибутковості. Проаналізовано еволюцію готельних послуг від базової моделі розміщення до інтегрованих сервісних екосистем, орієнтованих на персоналізований клієнтський досвід. Окреслено вплив цифрових технологій, концепції experience economy та сталого розвитку на структуру додаткових послуг. Запропоновано модель Comfort+, що поєднує організаційні, технологічні та кадрові інструменти управління якістю сервісу. Доведено, що її впровадження підвищує ефективність діяльності готелів, зменшує кількість скарг і зміцнює конкурентні позиції на ринку, сприяючи сталому розвитку галузі.

**Ключові слова:** готельний бізнес, додаткові послуги, якість обслуговування, задоволеність гостей, конкурентоспроможність, цифровізація.

This article provides an academic analysis of the transformation of additional services in the global hotel industry under the influence of digitalization and changing consumer expectations. It argues that supplementary services have evolved from secondary offerings into a key strategic element for achieving sustainable competitive advantage, enhancing guest satisfaction, strengthening brand equity, and improving overall hotel profitability. The study traces the shift from traditional accommodation-centered models toward integrated service ecosystems aimed at delivering personalized, seamless, and holistic guest experiences. Special attention is paid to the impact of digital technologies on service design and delivery. Mobile applications, contactless services, Internet of Things (IoT) based smart room systems, and real-time digital platforms are identified as major drivers of innovation in hospitality. These technologies increase operational efficiency, reduce service time, and enable hotels to respond more precisely to individual guest needs. The article also highlights the growing importance of the experience economy, which emphasizes emotional value and memorable interactions as key determinants of customer loyalty and retention. Furthermore, the research underlines the increasing role of corporate social responsibility and sustainability in shaping modern hospitality services. Eco-friendly initiatives, energy-efficient technologies, and socially responsible practices are becoming integral to hotel operations and significantly influence consumer behavior. As a result, hotels are evolving into complex service ecosystems where additional services represent a central component of business strategy. The study proposes the "Comfort+" model as a comprehensive approach to improving service quality. This model integrates organizational, technological, and human resource elements into a unified framework, including digital guest feedback monitoring, rapid response systems, infrastructure modernization, and continuous staff development. Its implementation ensures higher service standards, improved operational transparency, reduced guest complaints, and a stronger competitive position in the global hospitality market.

**Keywords:** hotel business, additional services, service quality, guest satisfaction, competitiveness, digitalization.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку глобального готельного бізнесу спостерігається посилення конкуренції між підприємствами індустрії гостинності, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів формування конкурентних переваг. Традиційна модель готельного обслуговування, орієнтована переважно на надання базових послуг розміщення, поступово трансформується у комплексну сервісну систему, в якій ключову роль відіграють додаткові послуги.

Сучасні споживачі очікують не лише комфортних умов проживання, але й персоналізованого сервісу, широкого спектра можливостей для відпочинку, оздоровлення, професійної діяльності та дозвілля. У цьому контексті додаткові послуги виступають важливим фактором підвищення задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу готелю та забезпечення його фінансової стійкості.

Особливої актуальності набуває проблема удосконалення механізмів організації та управління додатковими послугами в умовах цифровізації, зростання вимог до якості обслуговування та посилення ролі клієнтоорієнтованого підходу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання формування готельного продукту та ролі додаткових послуг у структурі сервісу широко висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, концептуальні засади маркетингу послуг у сфері гостинності розкрито у роботах Ф. Котлера, Дж. Боуена та Дж. Мейкенса [4], які розглядають додаткові послуги як ключовий інструмент створення доданої цінності.

У дослідженнях М. Касавани та Р. Брука [3] значна увага приділяється технологізації процесів обслуговування, інтеграції цифрових рішень та їх впливу на ефективність управління готельними підприємствами.

Дослідження питань підвищення якості готельного обслуговування, розвитку сервісної діяльності та цифровізації посідають чільне місце у працях сучасних українських науковців. Зокрема, фундаментальні засади організації готельного бізнесу та теорії сервісу викладено у працях М. Мальської та І. Пандяка [8], які наголошують на важливості комплексного підходу до формування готельного продукту. Питання стратегічного управління та операційного менеджменту в умовах сучасного ринку детально проаналізовані Г. Муніним, Ю. Карягиним та Х. Роглевим [9], де особлива увага приділяється стандартам

якості та кадровому потенціалу. Водночас, аспект технологічної трансформації та впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств гостинності висвітлено у дослідженнях Д. Легези [7], яка обґрунтовує роль інновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на існуючі наукові напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної трансформації додаткових послуг у готельному бізнесі в умовах цифровізації та підвищених вимог споживачів. Зокрема, потребують уточнення підходи до інтеграції інноваційних технологій у процес надання послуг, удосконалення механізмів управління якістю сервісу, а також формування ефективних моделей персоналізації обслуговування.

Окрім цього, недостатньо уваги приділено практичним інструментам підвищення якості додаткових послуг, зокрема впровадженню комплексних програм удосконалення сервісу, які враховують як організаційні, так і технологічні аспекти діяльності готелів.

#### **Формулювання цілей статті (постановка завдання).**

Метою статті є дослідження трансформації додаткових послуг у готельному бізнесі, визначення їх ролі у формуванні конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та обґрунтування напрямів удосконалення системи їх надання на основі інноваційних підходів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати еволюцію додаткових послуг у готельному бізнесі;
- визначити їх значення в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності;
- дослідити вплив додаткових послуг на конкурентоспроможність готельних підприємств;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності їх надання;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення сервісу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна готельна індустрія демонструє системний перехід до інтегрованих сервісних екосистем, у межах яких додаткові послуги поступово перетворюються на ядро бізнес-моделі підприємств гостинності. Однією з ключових тенденцій є цифровізація сервісу, що проявляється у впровадженні мобільних додатків, безконтактного обслуго-

вування, систем «smart room» та інтегрованих платформ управління клієнтським досвідом. Паралельно формується концепція experience economy, відповідно до якої головною цінністю стає не сам факт проживання, а цілісний емоційний досвід гостя, сформований через взаємодію з усіма елементами готельного продукту. Додатково посилюється вплив принципів сталого розвитку, що зумовлює зростання ролі екологічних та соціально відповідальних сервісів у структурі готельних послуг.

Еволюція готельного бізнесу демонструє поступову трансформацію додаткових послуг від другорядного елемента до стратегічно важливого компонента готельного продукту. Якщо на ранніх етапах розвитку індустрії гостинності домінувала орієнтація на базові послуги розміщення, то з часом саме додаткові сервіси почали виконувати функцію диференціації, підвищення конкурентоспроможності та формування унікальної ринкової пропозиції [4].

У сучасних умовах додаткові послуги трансформуються у комплексні, технологічно інтегровані рішення, що забезпечують формування персоналізованого клієнтського досвіду та підвищення загальної цінності готельного продукту. Вони безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, якість сервісу та здатність задовольняти індивідуалізовані потреби гостей. На відміну від базових послуг розміщення, додаткові сервіси формують багатовимірний комфорт, емоційне сприйняття перебування та підсилюють загальну цінність досвіду гостинності [5].

Рівень задоволеності клієнтів у сучасному готельному бізнесі прямо залежить від якості та різноманітності додаткових послуг. Споживачі дедалі частіше обирають готелі не лише за параметрами номерного фонду, а й за можливістю отримання комплексного сервісу в межах одного простору. Наявність пралень, конференц-залів, фітнес-центрів, SPA-комплексів, транспортного обслуговування та оперативного сервісу дозволяє оптимізувати час перебування та забезпечує багатфункціональність готельного продукту, що сприяє формуванню лояльності та стимулює повторні візити [8].

Важливу роль відіграє вплив додаткових послуг на імідж і ринкове позиціонування готельного підприємства. Готелі з розвинутою системою супутніх сервісів сприймаються як сучасні, інноваційні та клієнтоорієнтовані.

Це сприяє зростанню рівня довіри до бренду, підвищенню рейтингів на цифрових платформах бронювання та активізації позитивних рекомендацій у середовищі потенційних клієнтів [1].

Окрім маркетингового ефекту, додаткові послуги мають суттєве економічне значення. В умовах високої конкуренції та сезонної нестабільності попиту вони виступають інструментом диверсифікації доходів. У структурі доходів сучасних готелів частка прибутку від додаткових послуг може досягати 20–40 %, особливо у сегментах ресторанного обслуговування, SPA-послуг, організації заходів, транспортного та екскурсійного сервісу. Це підвищує фінансову стійкість підприємств і зменшує залежність від основної послуги розміщення [2].

Сучасні тенденції розвитку туризму свідчать про зростання значення комплексного сервісу у процесі вибору готелю. Особливо це характерно для ділових туристів та іноземних гостей, які очікують отримання повного спектра послуг – від організації робочого простору до дозвіллєвих і рекреаційних можливостей. У таких умовах готелі, що активно розвивають додаткові сервіси, демонструють вищу адаптивність до потреб різних сегментів споживачів та формують стабільні конкурентні позиції на ринку [6].

Паралельно розвиток додаткових послуг сприяє вдосконаленню внутрішніх управлінських процесів. Їх ефективне впровадження потребує високого рівня професійної підготовки персоналу, чіткого розподілу функцій, стандартизації обслуговування та впровадження систем контролю якості. Це, у свою чергу, стимулює розвиток корпоративної культури, підвищує рівень внутрішньої координації та ефективності діяльності готельного підприємства [9].

У стратегічному вимірі додаткові послуги виступають інструментом формування довгострокових конкурентних переваг, оскільки дозволяють створювати унікальні характеристики готельного продукту, які складно відтворити конкурентам. Відповідно до підходів Ф. Котлера, Дж. Боуена та Дж. Мейкенса, саме супутні сервіси формують додану цінність у сфері гостинності та визначають сприйняття бренду споживачем як цілісного досвіду взаємодії з підприємством [4].

У сучасних умовах конкуренції готельні підприємства дедалі більше орієнтуються на створення комплексного сервісного середовища, де додаткові послуги інтегруються

з цифровими технологіями. Як зазначають М. Касавана та Р. Брук, впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків та систем «розумного номера» дозволяє не лише підвищити комфорт, але й оптимізувати управлінські процеси, підвищуючи операційну ефективність і рівень задоволеності клієнтів [3].

З урахуванням сучасних викликів розвитку готельного бізнесу, зокрема зростання вимог споживачів та необхідності підвищення якості сервісу, доцільним є впровадження комплексного підходу до управління додатковими послугами. У цьому контексті запропоновано модель Comfort+, яка спрямована на системне вдосконалення процесів обслуговування та підвищення рівня задоволеності гостей.

Концептуально модель Comfort+ ґрунтується на інтеграції організаційних, технологічних і кадрових компонентів у єдину систему управління якістю сервісу. Її ключовою метою є формування стабільно високого рівня обслуговування шляхом оптимізації внутрішніх процесів, підвищення ефективності взаємодії персоналу та впровадження інструментів цифрового контролю.

Модель Comfort+ розглядається як багаторівнева система управління сервісною якістю, що забезпечує інтеграцію операційних, технологічних і людських ресурсів у єдиний сервісний контур.

Структурно модель включає такі основні компоненти:

1. *Система контролю якості обслуговування.* Передбачає впровадження багаторівневого контролю за станом номерного фонду та якістю прибирання. Основними інструментами є стандартизовані чек-листи, а також подвійна перевірка номерів відповідальними працівниками після завершення обслуговування. Такий підхід дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення недоліків та забезпечити відповідність встановленим стандартам якості.

2. *Оптимізація процесів реагування на запити гостей.* Модель передбачає впровадження електронної системи обліку звернень клієнтів, що функціонує в режимі реального часу. Це дозволяє забезпечити прозорість виконання завдань, рівномірний розподіл навантаження між працівниками та контроль за дотриманням часових стандартів обслуговування. У результаті підвищується оперативність реагування та загальна ефективність сервісу.

3. *Модернізація матеріально-технічної*

*бази.* Передбачає поетапне оновлення технічного оснащення номерного фонду та інфраструктури готелю відповідно до сучасних стандартів. Зокрема, йдеться про впровадження енергоефективних технологій, покращення якості інтернет-з'єднання, модернізацію систем клімат-контролю та підвищення рівня шумоізоляції. Це сприяє зниженню кількості скарг і підвищенню комфорту перебування гостей.

4. *Розвиток кадрового потенціалу.* Включає систематичне підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення тренінгів з сервісної етики, ефективної комунікації, управління конфліктами та роботи зі скаргами. Це дозволяє сформувати професійний персонал, здатний оперативно реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати високий рівень обслуговування.

5. *Цифровий моніторинг якості обслуговування.* Передбачає використання сучасних інструментів збору зворотного зв'язку від гостей (QR-коди, мобільні додатки, інтерактивні платформи), що забезпечують отримання оперативної інформації про рівень сервісу. Аналіз цих даних дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення, спрямовані на їх усунення.

Важливою особливістю моделі Comfort+ є її орієнтація на проактивне управління якістю обслуговування, що передбачає не лише реагування на скарги, але й запобігання їх виникненню шляхом системного контролю та аналізу даних.

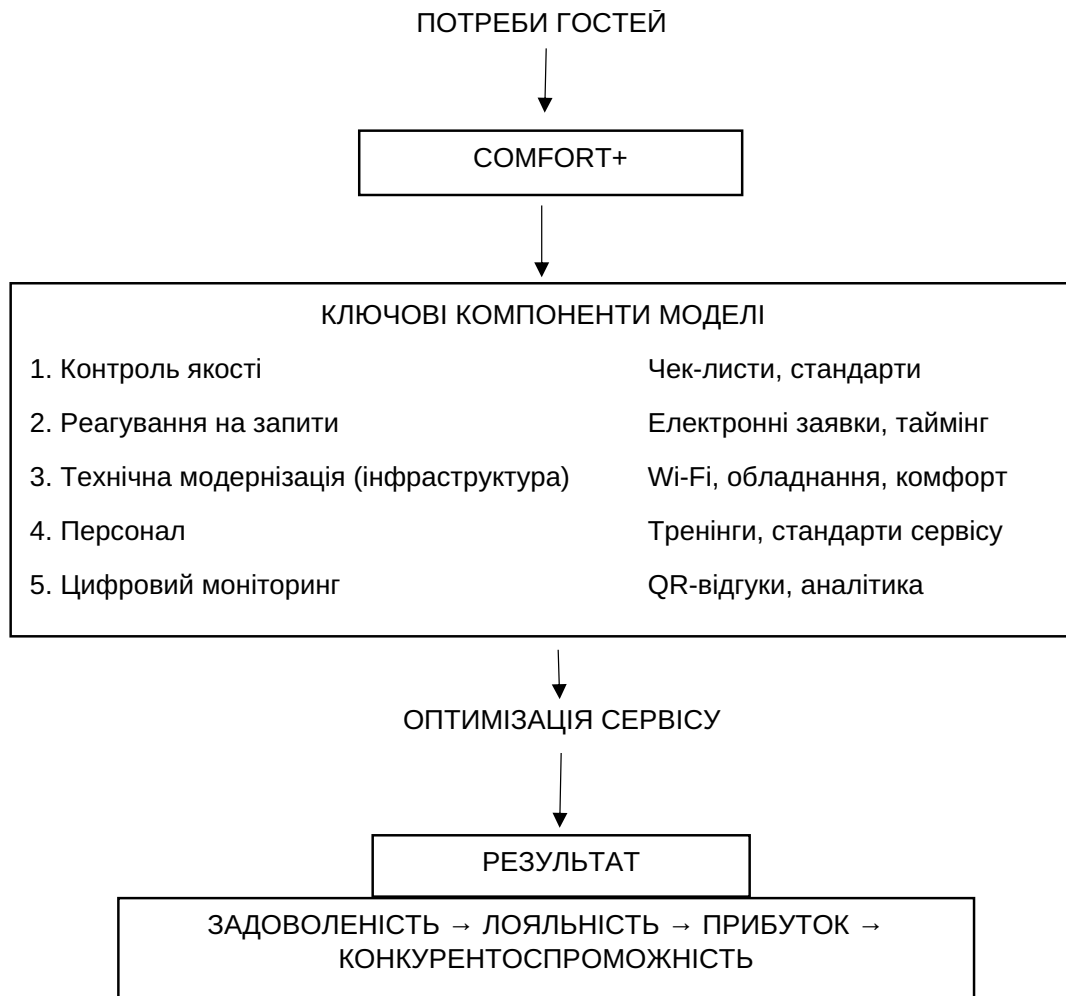
Модель Comfort+ базується на принципах проактивного управління якістю обслуговування, що передбачає не лише реагування на звернення гостей, але й попередження можливих недоліків шляхом постійного моніторингу та оптимізації внутрішніх процесів.

З метою узагальнення структури та логіки функціонування моделі запропоновано відповідну схему (рис. 1).

Таким чином, запропонована модель дозволяє перейти від фрагментарного управління додатковими послугами до системного підходу, орієнтованого на створення цілісного клієнтського досвіду. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності готельного підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

Очікуваними результатами впровадження моделі є:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- зменшення кількості скарг;



**Рис. 1. Модель удосконалення додаткових послуг у готельному бізнесі (Comfort+)**

*Джерело: сформовано авторами*

- покращення репутації готелю;
- зростання рівня повторних візитів;
- підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

**Висновки.** Сучасний готельний бізнес перебуває в умовах глибокої трансформації, в якій додаткові послуги набувають статусу стратегічного елемента формування готельного продукту. Вони перестають виконувати другорядну функцію та стають важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг, диференціації ринкової пропозиції та підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності.

Цифровізація суттєво змінює підходи до організації додаткових сервісів, забезпечуючи впровадження мобільних технологій, безконтактного обслуговування, систем «smart room» та цифрових платформ взаємодії з клієнтами. Це сприяє оптимізації сервісних про-

цесів, підвищенню оперативності реагування на запити гостей та розширенню можливостей персоналізації обслуговування.

Важливим трендом розвитку є посилення ролі концепції experience economy, у межах якої ключовою цінністю стає не лише якість послуг, а цілісний емоційний досвід гостя. У цьому контексті додаткові послуги виступають ключовим чинником формування лояльності споживачів і довгострокових взаємин із клієнтами.

Окремого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що визначає нові вимоги до структури сервісів і підсилює їх роль у формуванні позитивного іміджу готельних підприємств.

Практична цінність дослідження полягає у запропонованій моделі Comfort+, яка забезпечує комплексний підхід до управління якістю

додаткових послуг через поєднання організаційних, технологічних і кадрових компонентів. Її впровадження сприяє підвищенню якості обслуговування, зниженню кількості скарг, удосконаленню внутрішніх процесів та посиленню конкурентних позицій готелів.

Таким чином, трансформація додаткових послуг є ключовим напрямом розвитку сучасної індустрії гостинності, а їх ефективне управління в умовах цифровізації визначає рівень адаптивності та стійкості готельних підприємств на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Buhalis D. Encyclopedia of Tourism Management and Marketing. Edward Elgar Publishing, 2022.
2. Ivanov S. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador, 2014. 232 p.
3. Kasavana M.L., Brooks R.M. Managing Front Office Operations 7<sup>th</sup> ed. American Hotel and Lodging Educational Institute. 2005. 544 p.
4. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. Marketing for Hospitality and Tourism (8th ed.). Pearson, 2021. 688 p.
5. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 256 p.
6. Walker J. R. Introduction to Hospitality. 8th ed. New York: Pearson, 2019. 656 p.
7. Лерега Д. Г. Інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
8. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 688 с.
9. Мунін Г. Б., Карягін Ю. О., Роглев Х. Й. Менеджмент готельного господарства. Київ: Кондор, 2020. 584 с.

#### REFERENCES:

1. Buhalis D. (2022) Encyclopedia of Tourism Management and Marketing. Edward Elgar Publishing.
2. Ivanov S. (2014) Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador. 232 p.
3. Kasavana M.L. and Brooks R.M. (2005) Managing Front Office Operations. 7th ed. American Hotel and Lodging Educational Institute. 544 p.
4. Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C. and Baloglu S. (2021) Marketing for Hospitality and Tourism. 8th ed. Pearson. 688 p.
5. Pine B.J. and Gilmore J.H. (2019) The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Boston: Harvard Business Review Press. 256 p.
6. Walker J.R. (2019) Introduction to Hospitality. 8th ed. New York: Pearson. 656 p.
7. Legeza D.H. (2021) Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Innovative development of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. Available at: <https://economyandsociety.in.ua>
8. Malska M.P. and Pandiak I.H. (2012) Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka [Hotel business: theory and practice]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 688 p. (in Ukrainian)
9. Munin H.B., Kariahin Yu.O. and Rohliev Kh.I. (2020) Menedzhment hotelnoho hospodarstva [Management of the hotel industry]. Kyiv: Kondor. 584 p. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 13.05.2026