

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему «Обґрунтування доцільності впровадження нових послуг в діяльність
готельного підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу
групи ГРС 2022-1
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Здобувач: Жмурко Л.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Радіонова О.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент:
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

« » червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувачка Жмурко Л.В.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

« » «червня» 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторана справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

«1» « червня » 2026 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Жмурко Лілії Валентинівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування доцільності впровадження нових послуг в діяльність готельного підприємства», керівник роботи Радіонова Ольга Миколаївна, доц. к.е.н. затверджені наказом вищого навчального закладу 19.05.2026 р. № 428-03
- 2.Строк подання студентом роботи 19.06.2026
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково - технічна література, статистичні дані та INTERNET
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити 1. Теоретичні основи впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства 2. Аналіз діяльності готельного підприємства та передумов впровадження нових послуг 3. Обґрунтування та розробка заходів щодо впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1.Теоретичні засади формування послуг готельного підприємства. 2. Інноваційний розвиток як напрям удосконалення готельних послуг. 3. Структура доходів та роль додаткових послуг у діяльності готелю. 4. Оцінювання результативності діяльності готельного підприємства «N». 5. Фінансово-економічні результати діяльності готельного підприємства «N». 6. Порівняльне оцінювання конкурентних позицій готельного підприємства «N». 7. Маркетингові передумови впровадження нових послуг. 8. Оцінювання організаційної готовності до впровадження нової послуги. 9. Концепція послуги Digital concierge service для готельного підприємства «N». 10. Організаційне забезпечення впровадження послуги Digital concierge

service. 11. Очікувані результати та прогноз доходів від впровадження послуги. 12. Інвестиційне забезпечення реалізації проєкту. 13. Оцінювання економічної ефективності впровадження Digital concierge service.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Радіонова О.М., доц.		
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 11.05.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Жмурко Л.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Радіонова О.М.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, особливості та класифікація послуг готельного підприємства ..	8
1.2. Інноваційні підходи до розвитку послуг у сучасному готельному бізнесі	15
1.3. Методичні підходи до обґрунтування доцільності впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ	28
2.1. Аналіз економічної діяльності та структури послуг готельного підприємства.....	28
2.2. Маркетингове оцінювання передумов впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства	37
2.3. Оцінювання організаційної готовності готельного підприємства «N» до впровадження нових послуг	46
РОЗДІЛ 3. ОБґРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Розробка проєкту нової послуги для готельного підприємства «N»	51
3.2. Організаційне забезпечення впровадження нової послуги	56
3.3. Економічне обґрунтування та оцінювання очікуваних результатів впровадження нової послуги	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, зміною споживчих переваг та активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств. У таких умовах традиційні підходи до організації обслуговування гостей поступово втрачають свою ефективність, а конкурентоспроможність готельних підприємств значною мірою залежить від їх здатності впроваджувати інноваційні послуги та сучасні цифрові рішення. Особливої актуальності набуває розвиток сервісів, які забезпечують оперативну комунікацію з гостями, персоналізацію обслуговування та підвищення доступності послуг через цифрові канали взаємодії. У зв'язку з цим дослідження напрямів удосконалення послуг готельних підприємств на основі впровадження інноваційних цифрових сервісів є актуальним як у науковому, так і в практичному аспектах.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення послуг готельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та особливостей готельних послуг, узагальнити сучасні інноваційні підходи до розвитку послуг у готельному бізнесі;
- систематизувати методичні підходи до обґрунтування доцільності впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства;
- здійснити аналіз діяльності та структури послуг готельного підприємства «N»;
- провести маркетингове оцінювання передумов впровадження нових послуг у діяльність підприємства;
- оцінити кадрові, матеріально-технічні та інформаційно-технологічні можливості підприємства щодо реалізації інноваційного проєкту;
- розробити проєкт впровадження нової послуги, визначити

організаційне забезпечення реалізації проєкту;

– здійснити економічне обґрунтування впровадження запропонованої послуги та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку послуг готельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення послуг готельного підприємства шляхом впровадження інноваційних цифрових сервісів.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, серед яких: методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, систематизації, класифікації, порівняння, економічного аналізу, графічний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, економіко-математичні методи та методи інвестиційного аналізу.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробленні проєкту впровадження послуги Digital concierge service для готельного підприємства «N». Запропоновані рекомендації можуть бути використані для удосконалення обслуговування гостей, розвитку додаткових послуг, цифровізації сервісних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні й аналітичні матеріали, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора та аналітичні дані діяльності готельного підприємства «N»

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Основний зміст роботи викладено на – 82 сторінках. Робота містить: 28 таблиць, 15 рисунків, 5 формул, список використаних джерел (47 найменувань, викладених на 6 сторінках), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, особливості та класифікація послуг готельного підприємства

Успішне функціонування готельних підприємств значною мірою залежить від здатності забезпечувати високий рівень сервісу, адаптуватися до нових вимог споживачів та впроваджувати сучасні послуги, які формують додаткову цінність для гостей.

Готельна послуга є основним продуктом діяльності готельного підприємства та являє собою комплекс дій, спрямованих на задоволення потреб споживача під час його тимчасового перебування поза місцем постійного проживання.

Дослідження вітчизняних наукових джерел, спеціалізованої фахової літератури та нормативно-правових документів, що регламентують діяльність підприємств індустрії гостинності, свідчить про багатоаспектність трактування поняття «готельна послуга». Відсутність єдиного підходу до його визначення зумовлена складністю та багатокомпонентністю процесу готельного обслуговування, а також різними цілями дослідження даної категорії в науковій та практичній площинах [1-7].

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виокремити два основні аспекти розуміння сутності поняття «готельна послуга» – нормативно-правовий та науково-дослідницький.

Нормативно-правовий аспект базується на положеннях чинного законодавства, державних стандартів та інших регуляторних документів, які визначають перелік, зміст та порядок надання готельних послуг. У межах даного підходу готельна послуга розглядається як результат діяльності суб'єкта господарювання, спрямований на забезпечення тимчасового

проживання споживачів та надання супутніх сервісів відповідно до встановлених вимог і стандартів якості [3, 5, 6-7].

Науково-дослідницький аспект є більш широким та комплексним. Представники різних наукових шкіл розглядають готельну послугу не лише як окремий вид економічної діяльності, а як складний сервісний продукт, що формується в процесі взаємодії підприємства гостинності та споживача. У межах цього підходу акцентується увага на споживчій цінності послуги, якості клієнтського досвіду, рівні задоволеності гостей, особливостях організації сервісних процесів та формуванні конкурентних переваг підприємства [1, 3, 8-11], що показано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «готельна послуга»

Автор	Визначення
Мальська М.П., Пандяк І.Г.	«Готельна послуга є результатом діяльності готельного підприємства, спрямованої на задоволення потреб споживачів у тимчасовому проживанні та супутньому обслуговуванні» [8]
Байлик С.І., Писаревський І.М.	«Готельна послуга являє собою сукупність дій персоналу та матеріально-технічних засобів, спрямованих на створення комфортних умов перебування споживача» [1]
Круль Г.Я.	«Готельна послуга розглядається як специфічний вид сервісного продукту, який формується в процесі взаємодії підприємства та клієнта» [10]
Kotler P., Bowen J., Makens J.	«Hospitality service є сукупністю матеріальних і нематеріальних елементів, що створюють цінність для клієнта під час споживання послуги» [11]

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «готельна послуга» дозволяє виокремити декілька ключових напрямів його трактування, які відображають різні аспекти функціонування підприємств індустрії гостинності.

Першу групу становлять підходи, що акцентують увагу на комплексному характері готельного обслуговування. Так, М.П. Мальська та І.Г. Пандяк [8] розглядають готельну послугу як результат діяльності готельного підприємства, спрямований на задоволення потреб споживачів у тимчасовому проживанні та супутньому обслуговуванні. У межах даного підходу ключовий акцент робиться на комплексності послуги, яка охоплює не лише надання місця для проживання, а й широкий спектр додаткових сервісів, що забезпечують комфортне перебування гостей.

Другу групу формують підходи, орієнтовані на процес надання послуги. Зокрема, С.І. Байлик, І.М. Писаревський [1] визначають готельну послугу як сукупність дій персоналу та матеріально-технічних засобів, спрямованих на створення комфортних умов перебування споживача. У даному випадку основна увага приділяється безпосередньо процесу обслуговування, ролі персоналу та ефективності використання ресурсів підприємства у формуванні якісного сервісу [1].

Окрему групу становлять наукові підходи, в основі яких лежить взаємодія підприємства та споживача. Представником такого підходу є Г.Я. Круль [10], розглядає готельну послугу як специфічний сервісний продукт, що формується в процесі взаємодії підприємства гостинності та клієнта. Відповідно, якість послуги визначається не лише характеристиками самого сервісу, а й ефективністю комунікації між готелем та гостем, рівнем індивідуалізації обслуговування та здатністю підприємства враховувати потреби споживачів.

Зарубіжні дослідження все більшою мірою зосереджуються на формуванні цінності для споживача. Так, Р. Kotler, J. Bowen та J. Makens [11] трактують готельну послугу як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, що формують цінність для клієнта в процесі споживання. У межах даного підходу визначальним показником ефективності є рівень задоволення потреб споживача, його оцінка якості наданих послуг та загальне враження від перебування в готелі.

Узагальнення розглянутих наукових підходів дозволяє дійти висновку, що сучасне розуміння готельної послуги поєднує декілька взаємопов'язаних аспектів – комплексність обслуговування, організацію сервісного процесу, взаємодію підприємства зі споживачем та створення клієнтської цінності. Саме тому готельну послугу доцільно розглядати як комплекс основних, додаткових та супутніх сервісів, що надаються підприємством гостинності з метою задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня якості обслуговування та формування позитивного сприйняття діяльності готелю. Такий підхід найбільш повно відображає сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, які характеризуються посиленням клієнтоорієнтованості, індивідуалізацією обслуговування та активним впровадженням цифрових технологій у процес надання послуг.

Залежно від функціонального призначення та характеру задоволення потреб споживачів послуги готельного підприємства доцільно поділяти на основні, додаткові, супутні та інноваційні цифрові послуги [1, 3, 12-14] (рис. 1.1).

ПОСЛУГИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА			
Основні	Додаткові	Супутні	Інноваційні цифрові
бронювання номерів; розміщення; проживання; інформаційне забезпечення.	харчування; room service; конференц-сервіс; трансфер; фітнес та SPA; пральня; бізнес-послуги.	екскурсійні послуги; продаж сувенірів; бронювання квитків; туристичний супровід; страхові та консультаційні послуги.	електронний ключ; чат-бот підтримки; мобільний додаток готелю; персоналізована CRM-платформа AI-сервіси взаємодії з гостями.

Рис. 1.1. Класифікація послуг готельного підприємства

Оснoву діяльності будь-якого готельного підприємства становлять основні послуги, які безпосередньо пов'язані із забезпеченням тимчасового проживання гостей. До цієї групи належать бронювання номерів, прийом та розміщення гостей, надання номерного фонду, забезпечення належних умов проживання та інформаційне обслуговування. Саме основні послуги визначають функціональне призначення готелю та формують базову частину його доходів. Їх якість значною мірою впливає на рівень задоволеності споживачів і конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Поряд з основними послугами важливе місце в діяльності сучасних готелів займають додаткові послуги, спрямовані на підвищення комфорту перебування гостей та розширення можливостей обслуговування. До цієї групи належать послуги харчування, room service, конференц-сервіс, трансферне обслуговування, послуги пральні, фітнес-центрів, SPA-комплексів, а також різноманітні бізнес-послуги. В умовах зростання конкуренції саме додаткові послуги дедалі частіше виступають важливим інструментом диференціації готельних підприємств та формування їхніх конкурентних переваг.

Наступною складовою є супутні послуги, які безпосередньо не пов'язані з основною діяльністю готелю, однак сприяють підвищенню зручності перебування гостей та комплексному задоволенню їхніх потреб. До таких послуг належать екскурсійне обслуговування, бронювання квитків на транспорт або культурно-розважальні заходи, продаж сувенірної продукції, туристичний супровід, страхові та консультаційні послуги. Наявність супутніх сервісів дозволяє підприємству створювати додаткову споживчу цінність та підвищувати лояльність гостей.

Особливого значення в сучасних умовах набувають інноваційні цифрові послуги, розвиток яких зумовлений процесами цифровізації економіки та зміною поведінки споживачів. До даної групи належать системи мобільного заселення та виселення, електронні ключі доступу до номерів, чат-боти

підтримки гостей, технології smart room, цифрові платформи взаємодії з клієнтами. Використання таких сервісів дозволяє підвищити швидкість обслуговування, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшити навантаження на персонал та забезпечити більш персоналізований підхід до обслуговування гостей [19-23].

Слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності межі між окремими групами послуг поступово стають менш чіткими. Інноваційні цифрові технології дедалі активніше інтегруються як в основні, так і в додаткові та супутні послуги, формуючи єдину цифрову екосистему обслуговування. У результаті традиційна модель надання готельних послуг трансформується у комплексну сервісну систему, орієнтовану на підвищення ефективності діяльності підприємства та максимальне задоволення потреб споживачів.

Відповідно, класифікація готельних послуг дозволяє комплексно охарактеризувати структуру готельного продукту, визначити його особливості та напрями подальшого розвитку.

На відміну від матеріальних товарів, послуги мають низку специфічних характеристик, серед яких нематеріальність, невіддільність від процесу надання, мінливість якості та неможливість накопичення чи зберігання. Саме ці особливості значною мірою визначають специфіку управління діяльністю готельних підприємств та формування їх конкурентних переваг, рис. 1.2.

Першою з ключових особливостей готельних послуг є нематеріальність, яка полягає в тому, що послуга не має фізичної форми та не може бути оцінена споживачем до моменту її безпосереднього отримання. Гість не має можливості заздалегідь перевірити якість проживання чи рівень обслуговування, тому при виборі готелю значну роль відіграють репутація підприємства, відгуки споживачів, рейтинг та імідж закладу.

Другою є невіддільність від процесу надання, оскільки виробництво та споживання готельної послуги відбуваються одночасно. Якість обслуговування формується безпосередньо під час контакту між персоналом і

гостем, що зумовлює високий вплив людського фактора на кінцевий результат надання послуги [24].



Рис. 1.2. Особливості готельних послуг

Третьою особливістю є мінливість якості, яка проявляється в тому, що рівень обслуговування може змінюватися залежно від професійної підготовки персоналу, його досвіду, завантаженості готелю, часу надання послуги та інших факторів. Навіть за наявності встановлених стандартів обслуговування забезпечення абсолютно однакового рівня сервісу для всіх гостей є складним завданням.

Четвертою, специфічною рисою готельних послуг є неможливість зберігання або накопичення. Нереалізований номерний фонд у певний період не може бути використаний у майбутньому, що призводить до втрати потенційного доходу підприємства. Для готельного бізнесу особливого значення набувають ефективне управління завантаженням номерного фонду, прогнозування попиту та застосування сучасних інструментів управління доходами.

П'ятою особливістю є те, що готельним послугам притаманний комплексний характер, оскільки вони поєднують сукупність взаємопов'язаних сервісів. Споживач отримує не окрему послугу проживання, а комплекс вражень, що формується завдяки роботі рецепції, служби розміщення, закладів харчування, технічного персоналу, служб безпеки та інших структурних підрозділів підприємства. Якість готельного продукту визначається узгодженістю роботи всіх елементів сервісної системи.

Шостою особливістю є висока залежність від людського фактора. Рівень професійної підготовки працівників, культура спілкування, швидкість реагування на запити гостей та здатність вирішувати нестандартні ситуації безпосередньо впливають на сприйняття якості послуг споживачами. Персонал є одним із найважливіших ресурсів готельного підприємства [25].

В умовах сучасного розвитку індустрії гостинності дедалі більшого значення набуває орієнтація на індивідуальні потреби споживачів і це є сьомою особливістю готельної послуги. Сучасні гості очікують не лише якісного розміщення, а й персоналізованого обслуговування, оперативного реагування на запити, можливості самостійного керування окремими сервісами та використання цифрових технологій для отримання послуг. Така тенденція зумовлює необхідність впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення зручності, швидкості та якості обслуговування.

Зазначені характеристики визначають специфіку функціонування підприємств гостинності та обумовлюють необхідність постійного вдосконалення сервісних процесів, у тому числі шляхом впровадження сучасних цифрових технологій і нових форм обслуговування.

1.2. Інноваційні підходи до розвитку послуг у сучасному готельному бізнесі

Сучасний розвиток індустрії гостинності відбувається в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки, зміни споживчих

пріоритетів та зростання вимог до якості обслуговування. За таких умов традиційні підходи до надання готельних послуг поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Одним із ключових напрямів розвитку сучасного готельного бізнесу є впровадження інновацій, які сприяють удосконаленню сервісних процесів, підвищенню рівня задоволеності споживачів та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі інновації в готельному бізнесі розглядаються як процес створення та впровадження нових або вдосконалених послуг, технологій, організаційних рішень та методів управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення якості обслуговування гостей [26-27]. Особливістю інновацій у сфері гостинності є їх орієнтація не лише на технологічне оновлення, а й на вдосконалення взаємодії між підприємством і споживачем.

Серед основних напрямів інноваційного розвитку готельних підприємств доцільно виділити сервісні, технологічні, організаційно-управлінські та маркетингові інновації [28] (рис. 1.3).

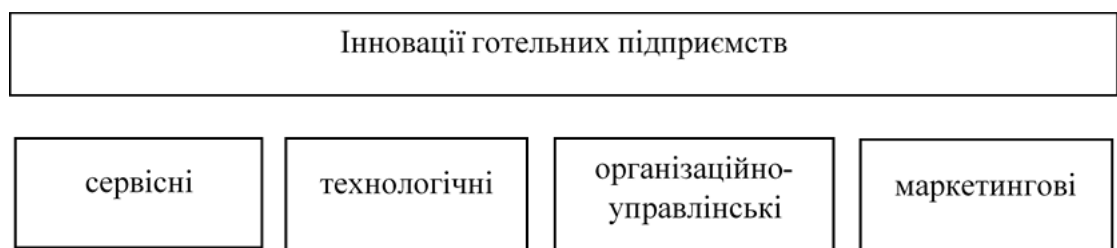


Рис. 1.3. Основні напрями інноваційного розвитку готельних підприємств

Сервісні інновації є одним із найбільш поширених напрямів інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності, оскільки безпосередньо впливають на якість обслуговування та рівень задоволеності споживачів. Вони пов'язані зі створенням нових послуг або удосконаленням

існуючих сервісів з метою більш повного врахування потреб гостей та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Сервісні інновації спрямовані насамперед на розширення функціональних можливостей готельного продукту та підвищення його споживчої цінності.

Впровадження сервісних інновацій дозволяє готелям адаптуватися до змін у поведінці споживачів, які дедалі більше орієнтуються на індивідуалізацію обслуговування, комфорт та оперативність отримання послуг. До найбільш поширених прикладів таких інновацій належать персоналізовані пакети послуг, концепція smart room, мобільні сервіси для гостей, гібридні конференц-послуги, цифрові сервіси взаємодії з клієнтами. Використання зазначених рішень забезпечує можливість отримання широкого спектра послуг через єдину платформу, скорочує час обслуговування та підвищує зручність перебування гостей у готелі.

Особливого значення сервісні інновації набувають в умовах цифрової трансформації індустрії гостинності, коли традиційні форми обслуговування поступово доповнюються або замінюються сучасними цифровими сервісами.

Важливу роль у сучасному готельному бізнесі відіграють технологічні інновації, які базуються на використанні цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних рішень у діяльність підприємств гостинності. Їх активний розвиток зумовлений як стрімким поширенням цифрових технологій у всіх сферах економіки, так і зміною моделей споживчої поведінки, що супроводжується зростанням вимог до швидкості, зручності та доступності послуг. У сучасних умовах споживачі очікують отримання необхідної інформації та сервісів у режимі реального часу, незалежно від місця перебування, що стимулює готельні підприємства до впровадження інноваційних технологічних рішень.

Одним із найбільш поширених напрямів технологічних інновацій є використання систем онлайн-бронювання, які забезпечують можливість оперативного резервування номерів через офіційні вебсайти готелів, мобільні застосунки або спеціалізовані онлайн-платформи. Такі системи значно

спрощують процес взаємодії між підприємством та споживачем, скорочують час оформлення замовлення та підвищують ефективність управління продажами готельних послуг.

Широкого поширення набувають також електронні ключі доступу до номерів, які поступово замінюють традиційні пластикові картки або механічні ключі. Використання мобільних ключів дозволяє гостям здійснювати доступ до номерного фонду за допомогою смартфона, що підвищує рівень безпеки, зручності та технологічності обслуговування. Водночас мобільні застосунки готелів стають важливим інструментом комунікації з гостями, забезпечуючи можливість бронювання послуг, отримання інформації про діяльність готелю, замовлення додаткових сервісів та оперативного зворотного зв'язку з персоналом [29].

Особливе значення мають автоматизовані системи управління готелем (PMS), які дозволяють інтегрувати та координувати роботу різних служб підприємства. Завдяки таким системам забезпечується автоматизація процесів бронювання, розміщення гостей, обліку номерного фонду, контролю фінансових операцій та формування управлінської звітності [30]. Впровадження таких систем сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, скороченню кількості помилок та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Важливим елементом цифрової трансформації є впровадження чат-ботів та систем автоматизованої підтримки гостей. Такі інструменти забезпечують цілодобове надання консультацій, оперативне реагування на запити споживачів, надання інформації про послуги готелю та допомогу у вирішенні типових питань без безпосереднього залучення персоналу. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити якість комунікації та забезпечити більш персоналізований підхід до обслуговування.

Крім того, сучасні технологічні інновації все частіше передбачають використання технологій Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів, аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Їх застосування дає

можливість збирати та аналізувати інформацію про поведінку споживачів, прогнозувати попит, оптимізувати процеси управління та формувати індивідуальні пропозиції для гостей [19, 31]. Використання цифрових платформ дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій та оптимізувати витрати на обслуговування.

Поряд із технологічними змінами важливого значення для розвитку сучасних готельних підприємств набувають організаційно-управлінські інновації, спрямовані на вдосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища. На відміну від технологічних інновацій, які переважно пов'язані з упровадженням нових технічних рішень, організаційно-управлінські інновації стосуються модернізації управлінських процесів, організаційної структури та механізмів прийняття рішень.

Одним із ключових напрямів таких інновацій є впровадження сучасних концепцій менеджменту, орієнтованих на підвищення якості обслуговування, оптимізацію внутрішніх процесів та посилення клієнтоорієнтованості діяльності підприємства. У практиці готельного бізнесу дедалі ширше застосовуються принципи стратегічного управління, процесного підходу, управління якістю, а також концепції безперервного вдосконалення діяльності. Використання зазначених підходів сприяє формуванню ефективної системи управління, здатної забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах високої конкуренції [32-33].

Важливе місце серед організаційно-управлінських інновацій займають системи управління якістю, впровадження яких дозволяє стандартизувати бізнес-процеси, забезпечити контроль за якістю послуг та підвищити рівень задоволеності споживачів. Систематичний моніторинг якості обслуговування сприяє своєчасному виявленню недоліків у роботі підприємства та формуванню механізмів їх усунення. У результаті підвищується стабільність сервісних процесів і зміцнюється репутація готелю на ринку.

Значну роль у сучасному готельному бізнесі відіграють CRM-системи, які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами зі споживачами. Такі системи дозволяють накопичувати інформацію про гостей, аналізувати їхні вподобання, історію бронювань та особливості поведінки [34]. Отримані дані використовуються для формування персоналізованих пропозицій, підвищення ефективності маркетингових заходів та розвитку програм лояльності. Завдяки цьому підприємство отримує можливість більш повно задовольняти потреби споживачів і формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Окремої уваги заслуговують системи управління доходами (Revenue Management), які стали одним із найбільш ефективних інструментів підвищення економічних результатів діяльності готелів. Їх використання передбачає аналіз попиту, прогнозування завантаження номерного фонду та гнучке управління тарифною політикою залежно від ринкової ситуації. Завдяки застосуванню таких систем підприємства можуть оптимізувати структуру продажів, підвищувати показники завантаження та максимізувати дохід від реалізації номерного фонду.

Важливим напрямом організаційних інновацій є також впровадження гнучких організаційних структур управління, які забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищують адаптивність підприємства. Використання міжфункціональної взаємодії, делегування повноважень та цифрових інструментів координації сприяє прискоренню процесу прийняття управлінських рішень і підвищенню ефективності роботи персоналу.

У розвитку сучасних підприємств індустрії гостинності важливим є маркетингові інновації, які передбачають використання нових підходів, інструментів та технологій для просування послуг, формування попиту та побудови ефективної комунікації зі споживачами. Їх впровадження обумовлене високим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг, зміною поведінки споживачів та активним розвитком цифрового середовища. У

сучасних умовах успіх готельного підприємства залежить не лише від якості послуг, а й від здатності ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та формувати стійкий позитивний імідж [36].

Однією з характерних особливостей сучасних маркетингових інновацій є поступовий перехід від масових рекламних кампаній до персоналізованих форм комунікації. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства отримують можливість аналізувати поведінку споживачів, їхні вподобання, історію бронювань та особливості споживання послуг.

Сучасні готелі активно використовують можливості соціальних мереж як одного з найбільш результативних каналів взаємодії зі споживачами. Соціальні платформи дозволяють не лише інформувати потенційних клієнтів про послуги та спеціальні пропозиції, а й формувати довіру до бренду, підтримувати постійний діалог із цільовою аудиторією та оперативно реагувати на запити гостей. Важливого значення набуває також контент-маркетинг, який передбачає створення корисного та інформативного контенту, спрямованого на привернення уваги споживачів і формування позитивного сприйняття підприємства [37].

Одним із перспективних напрямів є мобільний маркетинг, що базується на використанні мобільних застосунків, месенджерів, push-повідомлень та інших цифрових каналів комунікації. Такі інструменти забезпечують швидкий доступ до інформації про послуги готелю, дозволяють оперативно інформувати гостей про акції та спеціальні пропозиції, а також підтримувати безперервну взаємодію зі споживачами на всіх етапах обслуговування.

Особливе місце серед маркетингових інновацій займають програми лояльності, які спрямовані на утримання постійних клієнтів та стимулювання повторних відвідувань. Сучасні програми лояльності дедалі частіше базуються на використанні CRM-систем та аналітичних інструментів, що дозволяють сегментувати клієнтську базу та формувати індивідуальні бонусні пропозиції. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей,

зміцненню їхньої прихильності до бренду та збільшенню обсягів продажів [38-40].

Крім того, важливим напрямом маркетингових інновацій є використання технологій автоматизації маркетингу, аналітики великих даних та штучного інтелекту.

Окремої уваги заслуговує концепція персоналізації обслуговування, яка є однією з визначальних тенденцій сучасної індустрії гостинності. Сучасні споживачі очікують не лише якісного проживання, а й можливості отримувати послуги відповідно до власних потреб та вподобань. Саме тому підприємства дедалі активніше впроваджують інструменти, що забезпечують індивідуалізацію сервісу, швидкий доступ до інформації та оперативне вирішення запитів гостей.

Різноманітність інноваційних рішень, що застосовуються у сучасному готельному бізнесі, зумовлює необхідність їх систематизації за напрямками впливу на діяльність готельного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація інноваційних технологій у діяльності готельних підприємств

Інноваційні технології	Вплив на діяльність готельного підприємства
Мобільні сервіси, smart room	Підвищення якості обслуговування
PMS, self check-in, електронні ключі, чат-боти	Автоматизація процесів
Revenue Management, Big Data	Управління доходами
CRM, програми лояльності	Управління взаємовідносинами з гостями
Digital-маркетинг, SMM, персоналізована реклама	Просування послуг
IoT, хмарні технології	Управління ресурсами

Сучасні інноваційні технології охоплюють усі ключові сфери діяльності готельного підприємства – від процесів обслуговування гостей до управління

ресурсами та просування послуг. При цьому найбільшого поширення набувають цифрові рішення, які забезпечують автоматизацію операційної діяльності, підвищення рівня сервісу, персоналізацію взаємодії зі споживачами та оптимізацію управлінських процесів. Впровадження подібних рішень дозволяє не лише підвищити якість обслуговування та зручність отримання послуг, але й сприяє оптимізації діяльності готелю. Інноваційний розвиток сучасного готельного бізнесу характеризується активним впровадженням сервісних, технологічних, організаційно-управлінських та маркетингових інновацій.

1.3. Методичні підходи до обґрунтування доцільності впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства

В умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг та постійної трансформації потреб споживачів важливого значення набуває впровадження нових послуг, здатних забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги та сприяти підвищенню ефективності діяльності. Водночас прийняття рішення щодо розробки та впровадження нових сервісів потребує ґрунтовного економічного та організаційного обґрунтування, оскільки будь-які інноваційні зміни пов'язані з додатковими витратами, ризиками та необхідністю адаптації існуючих бізнес-процесів.

У науковій літературі доцільність впровадження нових послуг розглядається як комплексна характеристика, що відображає ступінь відповідності запропонованої послуги стратегічним цілям підприємства, потребам споживачів та очікуваним економічним результатам [33, 42]. Відповідно, процес обґрунтування доцільності впровадження нових послуг повинен базуватися на системному підході, який враховує ринкові, організаційні, фінансові та соціальні аспекти реалізації інноваційних проєктів.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити декілька основних напрямів оцінювання доцільності впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства: маркетинговий, організаційний, економічний та стратегічний [42, 43].

Першим етапом є маркетингове обґрунтування, яке передбачає дослідження ринкового середовища, аналіз потреб цільової аудиторії, оцінювання рівня попиту на нову послугу та вивчення діяльності конкурентів. Особливого значення набуває визначення відповідності нової послуги актуальним потребам споживачів, оскільки саме попит є одним із ключових факторів успішності інноваційних проєктів у сфері гостинності. Результати маркетингового аналізу дозволяють оцінити перспективність впровадження нової послуги та визначити її потенційне місце у структурі готельного продукту.

Другим напрямом є організаційне обґрунтування, яке передбачає оцінювання готовності підприємства до реалізації інноваційного проєкту. На цьому етапі аналізується наявність необхідних ресурсів, рівень технічного забезпечення, кадровий потенціал, можливість інтеграції нової послуги в існуючу систему обслуговування та потреба у змінах організаційної структури підприємства. Важливим завданням є визначення можливих організаційних ризиків та шляхів їх мінімізації.

Важливим є стратегічне обґрунтування, яке передбачає оцінювання впливу нової послуги на довгостроковий розвиток підприємства. У даному випадку аналізується відповідність інноваційного проєкту загальній стратегії розвитку готелю, його конкурентним перевагам та перспективам зміцнення ринкових позицій. Для проведення такого аналізу часто використовуються SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз та інші методи стратегічного управління.

Одним із ключових етапів виступає економічне обґрунтування, яке дозволяє оцінити ефективність майбутніх інвестицій та прогнозовані результати впровадження нової послуги. У межах економічного аналізу

визначаються необхідні витрати на реалізацію проєкту, прогножуються можливі доходи, розраховується очікуваний економічний ефект та оцінюється вплив нової послуги на фінансові результати діяльності підприємства. Для цього можуть використовуватися показники рентабельності, терміну окупності інвестицій, чистої теперішньої вартості (NPV), індексу прибутковості (PI), внутрішньої норми дохідності (IRR) та інші критерії інвестиційної ефективності.

З огляду на багатofакторний характер процесу впровадження нових послуг, доцільність реалізації інноваційного проєкту повинна визначатися на основі комплексного підходу, який поєднує маркетингові, організаційні, економічні та стратегічні критерії оцінювання. Саме це дозволяє мінімізувати ризики прийняття управлінських рішень та забезпечити досягнення запланованих результатів.

З метою систематизації основних напрямів оцінювання доцільності впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до обґрунтування доцільності впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства

Методичний підхід	Мета оцінювання	Основний зміст аналізу
Маркетинговий	Визначення ринкової доцільності впровадження нової послуги	Аналіз потреб споживачів, дослідження попиту, вивчення конкурентного середовища, оцінювання споживчих переваг
Організаційний	Визначення готовності підприємства до впровадження нової послуги	Аналіз кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази, бізнес-процесів та можливостей інтеграції нової послуги

Продовження табл. 1.3

Методичний підхід	Мета оцінювання	Основний зміст аналізу
Економічний	Оцінювання економічної ефективності впровадження послуги	Визначення обсягу інвестицій, прогнозування доходів і витрат, оцінювання економічного ефекту
Стратегічний	Визначення відповідності нової послуги стратегічним цілям підприємства	Оцінювання впливу послуги на конкурентоспроможність, імідж та довгостроковий розвиток підприємства
Соціальний	Оцінювання впливу нової послуги на рівень задоволеності споживачів та якість обслуговування	Аналіз впливу послуги на комфорт гостей, швидкість обслуговування та рівень сервісу

Обґрунтування доцільності впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує маркетингові, організаційні, економічні, стратегічні та соціальні аспекти оцінювання. Використання зазначених методичних підходів дозволяє всебічно оцінити перспективність інноваційних рішень, визначити можливі ризики їх реалізації та спрогнозувати очікувані результати впровадження. Комплексне застосування різних методів аналізу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку послуг та підвищення ефективності діяльності готельного підприємства.

Сучасне розуміння готельної послуги виходить за межі виключно нормативного трактування та охоплює широкий спектр характеристик. Готельна послуга являє собою комплексний сервісний продукт, який поєднує основні, додаткові та супутні послуги, спрямовані на задоволення потреб споживачів та забезпечення належного рівня обслуговування. Основними особливостями готельних послуг, є нематеріальність, невіддільність від

процесу надання, мінливість якості, неможливість накопичення та високий рівень залежності від людського фактора.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу показало, що в умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств виступає впровадження інновацій. Встановлено, що найбільшого поширення у сфері гостинності набувають сервісні, технологічні, організаційно-управлінські та маркетингові інновації, які охоплюють усі ключові напрями діяльності готельного підприємства. Їх використання сприяє підвищенню якості обслуговування гостей, автоматизації бізнес-процесів, удосконаленню системи управління, розвитку ефективних комунікацій зі споживачами та більш раціональному використанню наявних ресурсів. Крім того, впровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати додаткові конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз економічної діяльності та структури послуг готельного підприємства

Готельне підприємство «N», здійснює діяльність на ринку готельних послуг України та входить до структури мережі Ribas Hotels Group. Підприємство функціонує у сегменті міських готелів середнього цінового рівня та орієнтоване на обслуговування туристів, ділових мандрівників, індивідуальних гостей і корпоративних клієнтів.

Готельне підприємство «N» здійснює діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України та спеціалізується на наданні комплексу послуг з тимчасового розміщення, обслуговування та забезпечення комфортного перебування гостей. Основу діяльності підприємства становлять послуги проживання, які доповнюються рядом додаткових сервісів, спрямованих на підвищення рівня комфорту споживачів та формування позитивного іміджу закладу.

Аналіз структури послуг дозволяє визначити основні джерела формування виручки підприємства, оцінити рівень диверсифікації його діяльності та виявити потенційні резерви для подальшого розвитку сервісної складової. Слід зазначити, що сучасні підприємства індустрії гостинності отримують доходи не лише від реалізації послуг проживання, а й від широкого спектра додаткових та супутніх сервісів. У світовій практиці саме розширення переліку додаткових послуг розглядається як один із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності та збільшення доходності готельного бізнесу. У зв'язку з цим доцільним є аналіз структури доходів готельного підприємства «N» за основними групами послуг, що дозволить оцінити ступінь залежності підприємства від окремих джерел доходів та визначити

перспективні напрями розвитку його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура доходів готельного підприємства «N» за групами послуг

Група послуг	Основні складові послуг	Дохід, тис. грн. 2025р.	Питома вага, %
Основні послуги	проживання, бронювання, розміщення гостей	24 800	74,9
Додаткові послуги	харчування, конференц- сервіс, room service, пральня, трансфер	7 060	21,3
Супутні послуги	туристичне обслуговування, бронювання квитків, консультаційні послуги, інші сервіси	1 250	3,8
Разом		33 110	100

Дані табл. 2.1 свідчать, що основу діяльності готельного підприємства «N» становлять основні послуги, частка яких у структурі доходів складає 74,9 %. Це є характерним для більшості міських готелів, де головним джерелом доходу виступають послуги проживання.



Рис. 2.1. Структура доходів від послуг готельного підприємства «N»

Додаткові послуги формують 21,3 % загального доходу підприємства,

що свідчить про поступове розширення сервісної складової діяльності та зростання ролі додаткових сервісів у формуванні фінансових результатів. Найменшу частку займають супутні послуги, внесок яких становить лише 3,8 % доходів підприємства.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про значну залежність підприємства від доходів, отриманих від реалізації основних послуг. При цьому порівняно невисока частка додаткових та супутніх сервісів свідчить про наявність резервів для диверсифікації діяльності та збільшення доходності підприємства шляхом розвитку нових послуг, орієнтованих на підвищення цінності готельного продукту для споживачів.

Аналіз структури доходів від додаткових послуг готельного підприємства «N», що найбільшу частку в структурі доходів займають послуги харчування, на які припадає 59,5 % відповідного доходу. Така ситуація є закономірною для міських готелів, оскільки ресторанне обслуговування традиційно виступає одним із найбільш затребуваних додаткових сервісів та забезпечує стабільні надходження коштів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура доходів від додаткових послуг готельного підприємства «N»

Вид додаткових послуг	Дохід, тис. грн. у 2025р.	Питома вага, %
Послуги харчування (ресторанне обслуговування)	4 200	59,5
Конференц-сервіс	1 450	20,5
Room service	560	7,9
Трансферне обслуговування	420	6,0
Послуги пральні	280	4,0
Інші додаткові послуги	150	2,1
Разом	7 060	100,0

Друге місце за обсягом доходів займає конференц-сервіс, частка якого становить 20,5 %. Такі дані свідчать про наявність попиту з боку ділових

туристів та корпоративних клієнтів, а також підтверджує перспективність розвитку бізнес-сегмента діяльності підприємства. Водночас інші додаткові послуги формують порівняно незначну частку доходів. Зокрема, room service забезпечує 7,9 % доходів від додаткових послуг, трансферне обслуговування – 6,0 %, а послуги пральні – лише 4,0 % (рис. 2.2.)

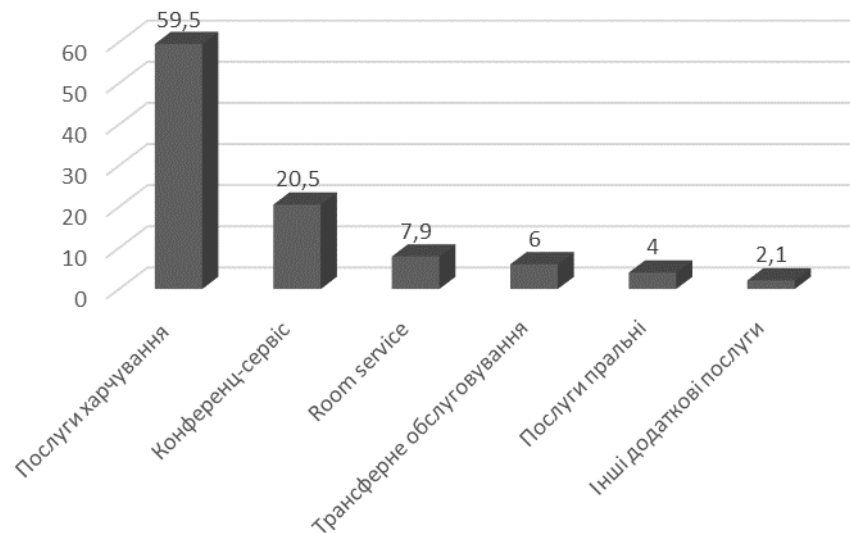


Рис. 2.2. Аналіз структури доходів від додаткових послуг готельного підприємства «N»

Отримані результати свідчать про певну концентрацію доходів у межах обмеженого переліку додаткових послуг. Фактично понад 80 % доходів від додаткового обслуговування формуються за рахунок двох напрямів діяльності – харчування та конференц-сервісу. Така структура є характерною для багатьох готельних підприємств, однак одночасно свідчить про недостатній рівень розвитку інших сервісів, здатних забезпечувати додаткові джерела доходів та підвищувати привабливість готельного продукту для споживачів.

З економічної точки зору це вказує на наявність резервів для розширення спектра додаткових послуг та збільшення їх внеску у формування доходів підприємства. В умовах цифровізації індустрії гостинності особливого значення набуває розвиток сучасних сервісних рішень, які дозволяють підвищити якість обслуговування, розширити можливості взаємодії з гостями

та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Для більш комплексної оцінки результативності діяльності готельного підприємства «N» доцільно здійснити аналіз динаміки основних економічних показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів готельного підприємства «N»

Показник	2023	2024	2025	Аб.різниця 25/23	Тзр., % 25/23
Дохід від основних послуг, тис. грн	18 920	22 340	24 800	5 880	131,1
Дохід від додаткових послуг, тис. грн	5 120	6 330	7 060	1 940	137,9
Дохід від супутніх послуг, тис. грн	780	980	1 250	470	160,3
Загальний дохід, тис. грн	24 820	29 650	33 110	8 290	133,4

Аналіз даних табл.2.3 свідчить про стійку позитивну динаміку доходів готельного підприємства «N» протягом досліджуваного періоду. Загальний дохід підприємства збільшився з 24 820 тис. грн у 2023 році до 33 110 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 33,4 %. Зростання доходів свідчить про підвищення попиту на послуги підприємства та зміцнення його позицій на ринку готельних послуг.

Найбільший обсяг доходів традиційно забезпечують основні послуги, пов'язані з проживанням гостей. За досліджуваний період доходи від даного виду діяльності збільшилися на 31,1 %, що підтверджує стабільний попит на послуги розміщення. Водночас більш високими темпами зростали доходи від додаткових та супутніх послуг. Зокрема, доходи від додаткових послуг збільшилися на 37,9 %, а від супутніх послуг – на 60,3 % (рис. 2.3).

Отримані результати свідчать про поступове підвищення ролі додаткових сервісів у формуванні доходів підприємства. Хоча основні послуги продовжують залишатися домінуючим джерелом надходжень, темпи

зростання додаткових і супутніх послуг перевищують темпи зростання доходів від проживання (рис. 2.3).

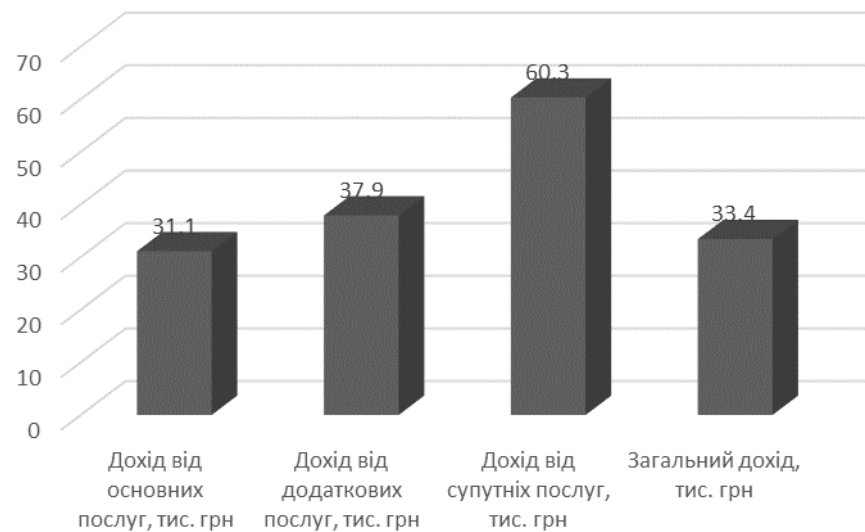


Рис. 2.3. Аналіз темпів приросту доходів готельного підприємства «N»

Разом з тим проведений аналіз свідчить, що потенціал розвитку додаткових сервісів використовується не повною мірою. Незважаючи на позитивну динаміку, їх частка у загальному доході підприємства залишається відносно невисокою, що створює передумови для подальшого розширення спектра послуг та пошуку нових джерел формування доходів.

Для більш повної оцінки результативності діяльності готельного підприємства «N» необхідно проаналізувати ефективність використання номерного фонду, оскільки саме цей показник безпосередньо впливає на обсяги реалізації послуг проживання та фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.4).

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про позитивну динаміку показників використання номерного фонду готельного підприємства «N». Протягом 2023–2025 рр. кількість реалізованих номеро-діб збільшилася на 2 626 одиниць, або на 35,0 %, що супроводжувалося зростанням коефіцієнта завантаження номерного фонду з 49,0 % до 66,1 %. Позитивною тенденцією також є підвищення середньої вартості реалізованого номера (ADR) на 22,7 %, що свідчить про зростання ринкової вартості послуг підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання номерного фонду готельного
підприємства «N»

Показник	2023	2024	2025	Аб.різниця 25/23	Тзр., % 25/23
Кількість номерів, од.	42	42	42	0	100,0
Одноразова місткість, місць	88	88	88	0	100,0
Реалізовано номеро- діб	7 512	8 891	10 138	2 626	135,0
Коефіцієнт завантаження номерного фонду, %	49,0	58,0	66,1	17,1	134,9
Середній дохід від реалізації одного номера (ADR), грн	1 320	1 470	1 620	300	122,7
Середній дохід на один номер номерного фонду (RevPAR), грн	647	853	1 071	424	165,5

Найвищі темпи зростання продемонстрував показник середній дохід на один номер номерного фонду (RevPAR), рис. 2.4.

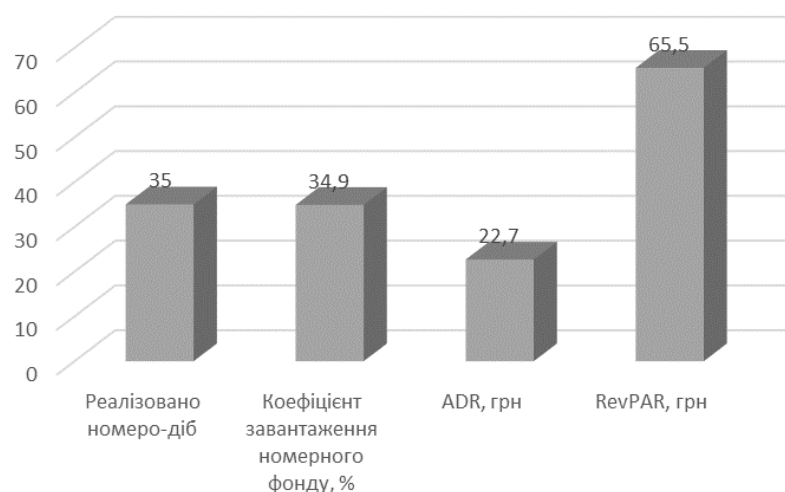


Рис. 2.4. Аналіз темпів приросту показників використання номерного фонду

Значення показника середній дохід на один номер номерного фонду (RevPAR) збільшилося на 65,5 %, що стало результатом одночасного

підвищення завантаження номерного фонду та середньої вартості номера. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності використання номерного фонду та загальне покращення економічних результатів діяльності підприємства.

Далі проведено оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності готельного підприємства «N» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансово-економічні показники діяльності готельного підприємства «N»

Показник	2023	2024	2025	Аб.різниця 25/23	Тзр., % 25/23
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	24 820	29 650	33 110	8 290	133,4
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	18 540	21 960	24 210	5 670	130,6
Валовий прибуток, тис. грн	6 280	7 690	8 900	2 620	141,7
Операційний прибуток, тис. грн	3 120	4 020	5 150	2 030	165,1
Чистий прибуток, тис. грн	2 430	3 280	4 410	1 980	181,5
Рентабельність діяльності, %	9,8	11,1	13,3	3,5	135,7
Рентабельність реалізації послуг, %	12,7	13,8	15,6	2,9	122,8

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічних результатів діяльності готельного підприємства «N» протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації послуг у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшився на 8 290 тис. грн, або на 33,4 %, що стало наслідком зростання попиту на послуги підприємства та підвищення ефективності використання номерного фонду.

Позитивною тенденцією є також зростання прибутковості діяльності підприємства. Валовий прибуток за досліджуваний період збільшився на 41,7 %, а операційний прибуток – на 65,1 %. Найвищі темпи приросту продемонстрував чистий прибуток, який зріс на 81,5 %, або на 1 980 тис. грн.

Важливим індикатором результативності функціонування підприємства є показники рентабельності. Зокрема, рентабельність діяльності зросла з 9,8 % у 2023 році до 13,3 % у 2025 році, а рентабельність реалізації послуг – з 12,7 % до 15,6 %. Зростання зазначених показників свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення здатності підприємства генерувати прибуток (рис. 2.5).

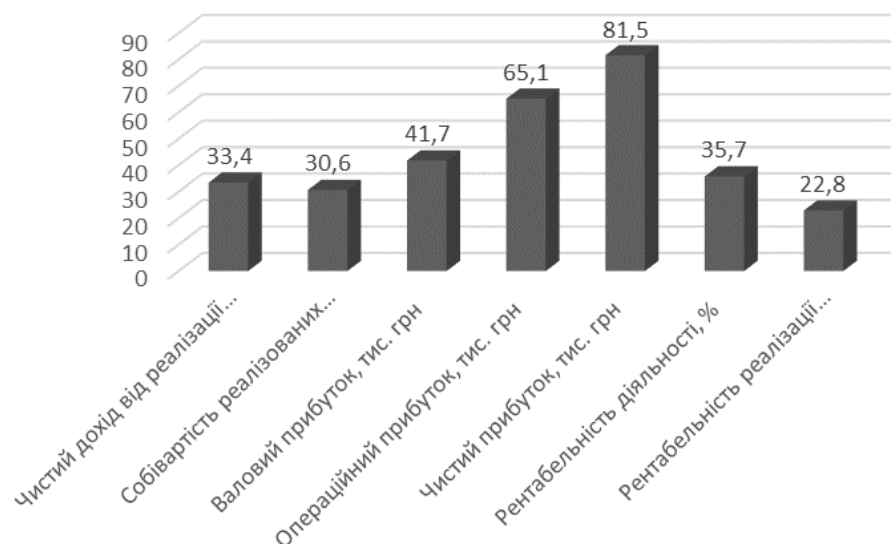


Рис. 2.5. Аналіз темпів приросту фінансово-економічні показники діяльності готельного підприємства «N»

Разом із позитивною динамікою фінансових показників результати аналізу підтверджують збереження значної залежності підприємства від доходів, отриманих від основної діяльності. Незважаючи на зростання доходів від додаткових послуг, їх частка у структурі виручки залишається відносно невисокою.

З метою виявлення змін у структурі доходів готельного підприємства «N» доцільно проаналізувати динаміку питомої ваги основних груп послуг у загальному обсязі доходів протягом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка структури доходів готельного підприємства «N»
за групами послуг

Група послуг	2023, %	2024, %	2025, %	Різниця, %.
Основні	76,2	75,3	74,9	-1,3
Додаткові	20,6	21,3	21,3	+0,7
Супутні	3,2	3,4	3,8	+0,6

Дані табл. 2.6 свідчать про поступову трансформацію структури доходів готельного підприємства «N». Незважаючи на домінування основних послуг у формуванні виручки, їх частка протягом досліджуваного періоду має тенденцію до скорочення. Водночас спостерігається поступове збільшення питомої ваги додаткових та супутніх послуг, що свідчить про розширення сервісної складової діяльності підприємства та зростання її ролі у формуванні фінансових результатів. Разом з тим основна частина доходів продовжує формуватися за рахунок послуг проживання, що вказує на наявність резервів щодо подальшої диверсифікації послуг і збільшення внеску додаткових сервісів у загальну структуру доходів підприємства.

2.2. Маркетингове оцінювання передумов впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства

В умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг важливого значення набуває маркетингове обґрунтування напрямів розвитку підприємства. Ефективність впровадження нових послуг значною мірою залежить від відповідності запропонованих сервісів потребам споживачів, особливостям ринкового середовища та сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності. Саме тому прийняття управлінських рішень щодо

розширення спектра послуг повинно базуватися на результатах комплексного маркетингового аналізу.

Маркетингове оцінювання передумов впровадження нових послуг передбачає дослідження конкурентного середовища, вивчення потреб споживачів, аналіз ринкових тенденцій та визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок розвитку сервісної складової діяльності.

Одним із ключових етапів маркетингового аналізу є оцінювання конкурентного середовища, оскільки саме рівень розвитку сервісів у підприємств-конкурентів значною мірою визначає напрями вдосконалення послуг та формування конкурентних переваг. Для цього доцільно провести порівняльний аналіз готельного підприємства «N» та основних конкурентів, які функціонують у тому ж ринковому сегменті та орієнтовані на аналогічні категорії споживачів.

В сучасних умовах розвитку індустрії гостинності особливого значення набуває впровадження сервісних рішень, спрямованих на підвищення зручності взаємодії гостей із готелем, оперативності обслуговування та персоналізації сервісу.

З метою визначення конкурентних позицій готельного підприємства «N» необхідно здійснити порівняльний аналіз сервісних можливостей підприємства та основних конкурентів, які функціонують у тому ж ринковому сегменті та орієнтуються на аналогічні категорії споживачів (табл. 2.7).

Умовні позначення:

- + сервіс реалізовано;
- ± часткова реалізація;
- сервіс відсутній.

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить, що всі досліджувані підприємства забезпечують базовий набір готельних послуг та використовують сучасні канали онлайн-бронювання, що є необхідною умовою функціонування на

сучасному ринку готельних послуг. Водночас між підприємствами спостерігаються відмінності у рівні розвитку додаткових сервісів та цифрових інструментів взаємодії зі споживачами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика сервісних можливостей готельного підприємства «N» та основних конкурентів

Критерій	Готель «N»	Wall Street Hotel	UNO Design Hotel	Frapolli Hotel
Онлайн-бронювання	+	+	+	+
Мобільна комунікація з гостями	+	+	+	±
Онлайн-чат на сайті	—	+	+	—
Мобільний застосунок	—	—	—	—
Self check-in	—	+	—	—
Цифровий консьєрж-сервіс	—	—	—	—
Онлайн-замовлення додаткових послуг	±	+	+	±
Персоналізовані пропозиції	±	+	+	±
Програма лояльності	+	+	+	+

Проведене порівняння показало, що готельне підприємство «N» загалом відповідає ринковим тенденціям щодо організації основних процесів обслуговування, однак поступається окремим конкурентам за рівнем розвитку цифрових сервісів. Зокрема, на підприємстві відсутні такі сучасні інструменти обслуговування, як онлайн-чат для оперативної комунікації з гостями, система self check-in та цифровий консьєрж-сервіс. Крім того, окремі послуги, пов'язані

з персоналізацією обслуговування та дистанційним замовленням сервісів, реалізовані лише частково.

Водночас результати аналізу свідчать, що навіть серед основних конкурентів використання цифрових інновацій залишається обмеженим. Зокрема, цифровий конс'єрж-сервіс відсутній у всіх досліджуваних готелях, що свідчить про недостатню поширеність даного інструменту на регіональному ринку та водночас створює можливості для формування додаткових конкурентних переваг підприємства. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що подальше підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства «N» доцільно пов'язувати не лише з підтриманням високої якості основних послуг, а й із розвитком сучасних цифрових сервісів, які відповідають актуальним тенденціям розвитку індустрії гостинності та зростаючим вимогам споживачів до швидкості, зручності та персоналізації обслуговування.

Для більш комплексного оцінювання ринкових позицій готельного підприємства «N» доцільно здійснити порівняльне оцінювання його конкурентоспроможності за ключовими параметрами функціонування.

Для порівняльної оцінки конкурентних позицій досліджуваних підприємств використано метод бального оцінювання, який базується на аналізі відкритої інформації щодо діяльності готелів, представленої на офіційних вебсайтах, спеціалізованих туристичних платформах бронювання, а також у відгуках споживачів. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, де 1 бал відповідає найнижчому рівню розвитку відповідного показника, а 10 балів – найвищому (табл. 2.8).

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить, що готельне підприємство «N» займає достатньо сильні конкурентні позиції серед досліджуваних підприємств. Найвищі оцінки підприємство отримало за показниками співвідношення ціни та якості послуг, рівня сервісу, якості номерного фонду та репутації серед споживачів. Це свідчить про належний рівень організації основних процесів обслуговування та відповідність готельного продукту очікуванням гостей.

Таблиця 2.8

Порівняльне оцінювання конкурентоспроможності готельного
підприємства «N» та основних конкурентів

Критерій	Готель «N»	Wall Street Hotel	UNO Design Hotel	Frapolli Hotel
Якість номерного фонду	8	9	8	8
Рівень сервісу	8	9	8	8
Розташування	8	9	9	9
Додаткові послуги	7	8	8	7
Цифровізація послуг	6	8	7	6
Ціна/якість	9	8	8	8
Репутація	8	9	8	8
Персоналізація	7	8	8	7

Результати оцінювання дозволили виявити окремі напрями, за якими підприємство поступається конкурентам. Насамперед це стосується рівня цифровізації послуг, розвитку додаткових сервісів та персоналізації обслуговування. За зазначеними критеріями готельне підприємство «N» отримало нижчі оцінки порівняно з окремими конкурентами, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення сервісної складової діяльності.

Особливу увагу привертає показник цифровізації послуг, який отримав одну з найнижчих оцінок серед досліджуваних критеріїв. Враховуючи сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та зростання попиту на цифрові канали взаємодії зі споживачами, зазначений напрям може розглядатися як один із найбільш перспективних для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом результати проведеного оцінювання свідчать, що готельне підприємство «N» має достатньо стійкі позиції на ринку готельних послуг, проте подальше зміцнення його конкурентних переваг доцільно пов'язувати з розвитком сучасних сервісних рішень, удосконаленням цифрових

інструментів обслуговування та розширенням можливостей персоналізованої взаємодії з гостями (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Радар конкурентоспроможності готельного підприємства «N» та основних конкурентів

Готельне підприємство «N» демонструє достатньо високі позиції за показниками якості номерного фонду, рівня сервісу, співвідношення ціни та якості послуг, а також репутації серед споживачів. Водночас порівняно з окремими конкурентами підприємство має нижчі показники за критеріями цифровізації послуг, розвитку додаткових сервісів та персоналізації обслуговування.

Найбільший резерв для підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язаний саме з розвитком цифрових інструментів взаємодії з гостями.

Після аналізу конкурентного середовища важливим етапом маркетингового оцінювання є дослідження потреб та очікувань споживачів готельних послуг. Саме рівень відповідності послуг вимогам гостей значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства та ефективність

впровадження нових сервісних рішень. З метою виявлення потреб споживачів та визначення перспективних напрямів удосконалення сервісної діяльності було проведено опитування гостей готельного підприємства «N». У дослідженні взяли участь 120 респондентів, які користувалися послугами підприємства протягом 2024–2025 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика вибірки респондентів

Показник	Питома вага, %
Жінки	54
Чоловіки	46
Ділові поїздки	48
Туристичні поїздки	38
Інші цілі	14
Повторні гості	41
Нові гості	59

Респондентам було запропоновано визначити найбільш важливі напрями розвитку готельних послуг, які, на їхню думку, потребують подальшого вдосконалення. Результати опитування наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати опитування споживачів щодо пріоритетних напрямів
удосконалення готельних послуг

Напрямок удосконалення послуг	Питома вага, %
Швидкий доступ до інформації про послуги готелю	85,0
Можливість замовлення послуг через смартфон	80,0
Цілодобова онлайн-комунікація з готелем	74,2
Персоналізовані рекомендації та пропозиції	68,3
Скорочення часу отримання послуг	64,2
Онлайн-бронювання додаткових послуг	60,8
Безконтактна взаємодія з персоналом	48,3
Розширення традиційних додаткових послуг	36,7

Аналіз результатів опитування свідчить, що найбільш актуальними для

споживачів є напрями, пов'язані з цифровізацією процесу обслуговування та підвищенням доступності інформації про послуги готелю. Найбільшу підтримку респондентів отримав швидкий доступ до інформації про послуги готелю, який відзначили 85,0 % опитаних. Це свідчить про зростання потреби гостей в оперативному отриманні актуальної інформації щодо можливостей проживання, додаткових сервісів та умов обслуговування.

Високий рівень зацікавленості також спостерігається щодо можливості замовлення послуг через смартфон (80,0 %) та цілодобової онлайн-комунікації з готелем (74,2 %). Отримані результати підтверджують тенденцію до активного використання цифрових каналів взаємодії та прагнення споживачів отримувати необхідні послуги незалежно від часу доби та місця перебування.

Важливими для гостей залишаються також персоналізовані рекомендації та індивідуальні пропозиції, які відзначили 68,3 % респондентів. Це свідчить про поступовий перехід від стандартизованого обслуговування до клієнтоорієнтованого підходу, що передбачає врахування індивідуальних потреб та вподобань споживачів.

Традиційне розширення переліку додаткових послуг отримало найнижчу підтримку серед опитаних (36,7 %), що свідчить про зміну пріоритетів сучасних споживачів. На сьогодні гості більшою мірою цінують зручність, швидкість отримання послуг та доступність цифрових сервісів, ніж збільшення кількості традиційних елементів обслуговування.

Результати проведеного дослідження підтверджують наявність стійкого попиту на цифрові рішення у сфері гостинності та свідчать про доцільність розвитку сервісів, спрямованих на підвищення оперативності комунікації з гостями, спрощення доступу до інформації та персоналізацію обслуговування.

Для комплексного узагальнення результатів проведеного маркетингового дослідження доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Використання даного інструменту стратегічного аналізу сприяє виявленню

перспективних напрямів розвитку підприємства та формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення його діяльності (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз потенціалу розвитку нових послуг готельного підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Входження до мережі Ribas Hotels Group	Недостатній рівень цифровізації окремих сервісів
Висока якість основних послуг	Відсутність сучасних цифрових каналів взаємодії з гостями
Позитивна динаміка доходів та прибутку	Невисока частка доходів від додаткових послуг
Сприятливе співвідношення ціни та якості	Обмежений рівень персоналізації сервісу
Позитивна репутація серед гостей	
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на цифрові сервіси	Посилення конкуренції на ринку
Розвиток онлайн-комунікацій з гостями	Швидке копіювання інновацій конкурентами
Підвищення ролі персоналізованого сервісу	Зміна споживчих переваг
Зростання попиту на безконтактне обслуговування	Економічна нестабільність
Розширення джерел додаткових доходів	Зростання витрат на технології

Результати SWOT-аналізу свідчать, що готельне підприємство «N» має достатній потенціал для подальшого розвитку сервісної діяльності та впровадження нових послуг. До основних переваг підприємства належать позитивна динаміка економічних показників, високий рівень базового сервісу та сприятлива репутація серед споживачів. Водночас проведений аналіз дозволив виявити окремі напрями, які потребують удосконалення, зокрема

розвиток цифрових сервісів, підвищення рівня персоналізації обслуговування та розширення спектра додаткових послуг. Наявні ринкові можливості та виявлені потреби споживачів створюють сприятливі передумови для реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розвитку його сервісної складової.

2.3. Оцінювання організаційної готовності готельного підприємства «N» до впровадження нових послуг

Маркетингове оцінювання передумов розвитку нових послуг дозволило встановити наявність попиту на сучасні сервісні рішення та визначити перспективні напрями вдосконалення діяльності готельного підприємства «N». Разом із тим ефективність впровадження нової послуги залежить не лише від ринкової доцільності, а й від готовності самого підприємства до реалізації відповідних змін.

У сучасних умовах успішне впровадження нових послуг потребує наявності належного кадрового забезпечення, відповідної матеріально-технічної бази, достатнього рівня цифровізації бізнес-процесів для реалізації інноваційних проєктів. Саме тому важливим етапом дослідження є оцінювання організаційної готовності підприємства до впровадження нових сервісних рішень.

З метою визначення потенціалу готельного підприємства «N» щодо реалізації нових проєктів доцільно провести оцінювання його кадрових, матеріально-технічних та інформаційно-технологічних можливостей.

Оцінювання кадрових можливостей готельного підприємства «N» здійснювалося за сукупністю критеріїв, які характеризують рівень професійної підготовки працівників, їх готовність до впровадження інновацій, забезпеченість підприємства персоналом та здатність колективу адаптуватися до змін у процесі обслуговування гостей. Для узагальнення результатів

використано десятибальну шкалу оцінювання, де 1 бал відповідає найнижчому рівню розвитку відповідного критерію, а 10 балів – найвищому (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Критерії оцінювання кадрових можливостей готельного підприємства

Критерій	Характеристика	Бал (1–10)
Кваліфікація персоналу	Відповідність професійним вимогам	9
Досвід роботи із сучасними сервісами	Використання цифрових інструментів обслуговування	8
Рівень клієнтоорієнтованості	Здатність забезпечувати якісне обслуговування	9
Готовність до навчання	Сприйняття нових технологій та сервісів	8
Забезпеченість персоналом	Укомплектованість штатних посад	8
Середній бал		8,4

Результати оцінювання свідчать про достатньо високий рівень кадрового потенціалу готельного підприємства «N». Найвищі оцінки отримали критерії, пов'язані з кваліфікацією персоналу та рівнем клієнтоорієнтованості працівників, що становлять 9 балів із 10 можливих.

Досить високі оцінки отримали також показники досвіду роботи із сучасними сервісними технологіями, готовності персоналу до навчання та забезпеченості підприємства працівниками, які становлять від 8 до 9 балів.

Середнє значення оцінки кадрових можливостей становить 8,4 бала, що характеризує високий рівень кадрової готовності підприємства до реалізації інноваційних проєктів. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що персонал готельного підприємства «N» володіє необхідними професійними компетенціями та має достатній потенціал для освоєння нових сервісних рішень і забезпечення їх ефективного функціонування.

З метою визначення готовності готельного підприємства «N» до впровадження нових послуг проведено оцінювання його матеріально-

технічних можливостей за основними критеріями, результати якого наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Критерії оцінювання матеріально-технічних можливостей готельного підприємства

Критерій	Характеристика	Бал (1–10)
Стан номерного фонду	Відповідність сучасним вимогам	9
Комп'ютерне обладнання	Забезпеченість робочих місць	8
Телекомунікаційна інфраструктура	Інтернет, Wi-Fi, мережі	9
Технічне забезпечення сервісів	Наявність необхідних технічних засобів	8
Можливість інтеграції нових рішень	Готовність до модернізації	8
Середній бал		8,4

Результати оцінювання свідчать про високий рівень розвитку матеріально-технічної бази готельного підприємства «N». Найвищі оцінки отримали показники стану номерного фонду та телекомунікаційної інфраструктури, що становлять 9 балів із 10 можливих.

Достатньо високими є також оцінки комп'ютерного та технічного забезпечення, а також можливостей інтеграції нових сервісних рішень, які становлять 8 балів.

Середній бал оцінювання матеріально-технічних можливостей становить 8,4 бала, що характеризує високий рівень готовності підприємства до реалізації інноваційних проєктів та розвитку нових напрямів сервісної діяльності.

З метою оцінювання можливостей готельного підприємства «N» щодо використання та подальшого розвитку цифрових технологій проведено аналіз його інформаційно-технологічного забезпечення (табл. 2.14). Рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури впливає на швидкість обміну інформацією, якість комунікації зі споживачами, автоматизацію бізнес-

процесів та можливості впровадження нових цифрових сервісів.

Таблиця 2.14

Критерії оцінювання інформаційно-технологічних можливостей
готельного підприємства «N»

Критерій	Характеристика	Бал (1–10)
Онлайн-бронювання	Використання цифрових каналів продажів	9
CRM та база клієнтів	Рівень роботи з даними гостей	7
Онлайн-комунікація	Цифрові канали взаємодії з гостями	7
Автоматизація бізнес-процесів	Рівень цифровізації операційної діяльності	6
Інтеграція цифрових сервісів	Готовність до впровадження нових рішень	7
Середній бал		7,2

Результати оцінювання свідчать, що інформаційно-технологічні можливості готельного підприємства «N» перебувають на достатньо високому рівні, проте мають окремі резерви для подальшого розвитку. Найвищу оцінку отримав критерій використання систем онлайн-бронювання, що становить 9 балів із 10 можливих.

Водночас дещо нижчі оцінки отримали показники, пов'язані з використанням CRM-систем, організацією онлайн-комунікації з гостями, рівнем автоматизації бізнес-процесів та інтеграцією цифрових сервісів. Значення зазначених критеріїв перебувають у межах 6–7 балів, що свідчить про наявність певних обмежень у використанні сучасних інформаційних технологій та потенціал для їх подальшого вдосконалення.

Середній бал оцінювання інформаційно-технологічних можливостей становить 7,2 бала, що відповідає достатньому рівню готовності підприємства до впровадження нових цифрових сервісів. Разом із тим саме інформаційно-технологічна складова отримала найнижчу оцінку серед досліджуваних компонентів організаційної готовності, що вказує на доцільність подальшого розвитку цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії з гостями та розширення

можливостей сервісного обслуговування (рис. 2.7).

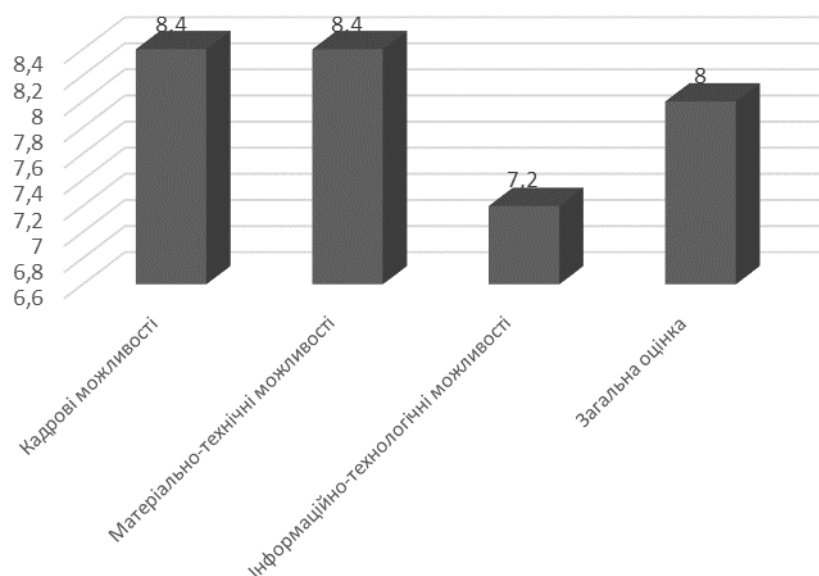


Рис. 2.7. Оцінювання організаційної готовності готельного підприємства «N» до впровадження нових послуг

Результати проведеного оцінювання свідчать, що загальний рівень організаційної готовності готельного підприємства «N» до впровадження нових послуг становить 8,0 балів з 10 можливих, що відповідає високому рівню готовності. Найвищі оцінки отримали кадрові та матеріально-технічні можливості підприємства, тоді як інформаційно-технологічна складова має дещо нижчий рівень розвитку. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури підприємства та впровадження сучасних сервісних рішень.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка проєкту нової послуги для готельного підприємства «N»

В умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг та зростання вимог споживачів до рівня сервісу важливим напрямом розвитку підприємств індустрії гостинності виступає впровадження інноваційних послуг, орієнтованих на підвищення якості обслуговування та вдосконалення взаємодії з гостями. Проведене в попередньому розділі дослідження дозволило встановити, що одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення сервісної діяльності готельного підприємства «N» є розвиток цифрових каналів комунікації та впровадження сучасних інструментів інформаційного супроводу гостей.

Результати аналізу потреб споживачів засвідчили високий попит на швидкий доступ до інформації про послуги готелю, можливість дистанційного замовлення сервісів, оперативну комунікацію з персоналом та отримання персоналізованих рекомендацій. Одночасно результати оцінювання конкурентного середовища показали, що більшість підприємств-конкурентів використовують лише окремі елементи цифрового сервісу, тоді як комплексні цифрові рішення залишаються недостатньо поширеними.

З урахуванням результатів проведеного дослідження для готельного підприємства «N» пропонується впровадження нової послуги «Digital concierge service» – цифрового консьєрж-сервісу, який забезпечує інформаційний супровід гостей протягом усього періоду їхнього перебування в готелі та надає можливість дистанційної взаємодії з підприємством через цифрові канали комунікації.

Послуга «Digital concierge service» (цифровий консьєрж-сервіс) являє собою інтегровану цифрову платформу обслуговування гостей, яка функціонує на базі вебінтерфейсу або мобільного застосунку та забезпечує цілодобовий доступ до інформації про послуги готелю, можливість замовлення додаткових сервісів, отримання персоналізованих рекомендацій та оперативну комунікацію з персоналом [45-46].

Основною метою впровадження послуги є підвищення рівня комфорту гостей, скорочення часу отримання інформації та спрощення процесу замовлення послуг шляхом використання сучасних цифрових технологій.

Функціональні можливості послуги «Digital concierge service» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні функціональні можливості послуги «Digital concierge service»
(цифровий консьєрж-сервіс)

Функціональний модуль	Характеристика
Інформаційний модуль	інформація про готель, номери, графік роботи служб, правила проживання
Замовлення послуг	бронювання трансферу, room service, пральні, додаткових сервісів
Комунікаційний модуль	онлайн-звернення до адміністратора або служби прийому та розміщення
Персоналізовані рекомендації	індивідуальні пропозиції відповідно до потреб гостя
Туристичний навігатор	інформація про туристичні об'єкти, ресторани, події та екскурсії
Система зворотного зв'язку	оцінювання якості послуг та залишення відгуків

Запропонована послуга Digital concierge service має комплексний характер та поєднує інформаційні, комунікаційні та сервісні функції в межах єдиної цифрової платформи. Її впровадження спрямоване на підвищення доступності послуг готелю, спрощення процесу взаємодії гостей із персоналом

та розширення можливостей отримання необхідної інформації в режимі реального часу.

Особливе значення у структурі послуги мають інформаційний та комунікаційний модулі, які забезпечують оперативний доступ гостей до актуальної інформації про діяльність готелю, умови проживання, перелік додаткових послуг та можливість швидкого звернення до відповідних служб підприємства.

Важливою складовою послуги Digital concierge service є можливість дистанційного замовлення додаткових послуг, що дозволяє гостям самостійно формувати перелік необхідних сервісів без безпосереднього звернення до працівників готелю. Крім того, використання персоналізованих рекомендацій створює передумови для підвищення рівня індивідуалізації обслуговування та більш повного врахування потреб різних категорій споживачів.

Запропонований сервіс також виконує функцію цифрового супроводу гостей шляхом надання туристичної інформації, рекомендацій щодо об'єктів дозвілля та формування зворотного зв'язку після отримання послуг. У результаті впровадження послуги створюються умови для підвищення якості обслуговування, покращення комунікації між гостем і готелем, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

В основі функціонування сервісу лежить цифрова платформа, яка виступає інтеграційним центром взаємодії між гостем та структурними підрозділами готелю. Використання такого підходу забезпечує централізацію інформаційних потоків, спрощення процесу отримання послуг та підвищення оперативності обслуговування споживачів.

Початковим елементом системи є гість, який взаємодіє з цифровим консьєрж-сервісом через мобільний пристрій або вебінтерфейс. Після підключення до платформи користувач отримує доступ до основних функціональних модулів сервісу. Інформаційний модуль забезпечує надання актуальної інформації про готель, перелік послуг, умови проживання, графік роботи служб та інші відомості, необхідні гостю під час перебування в готелі.

Це дозволяє скоротити кількість звернень до служби прийому та розміщення та забезпечити цілодобовий доступ до інформаційних ресурсів підприємства (рис. 3.1.).

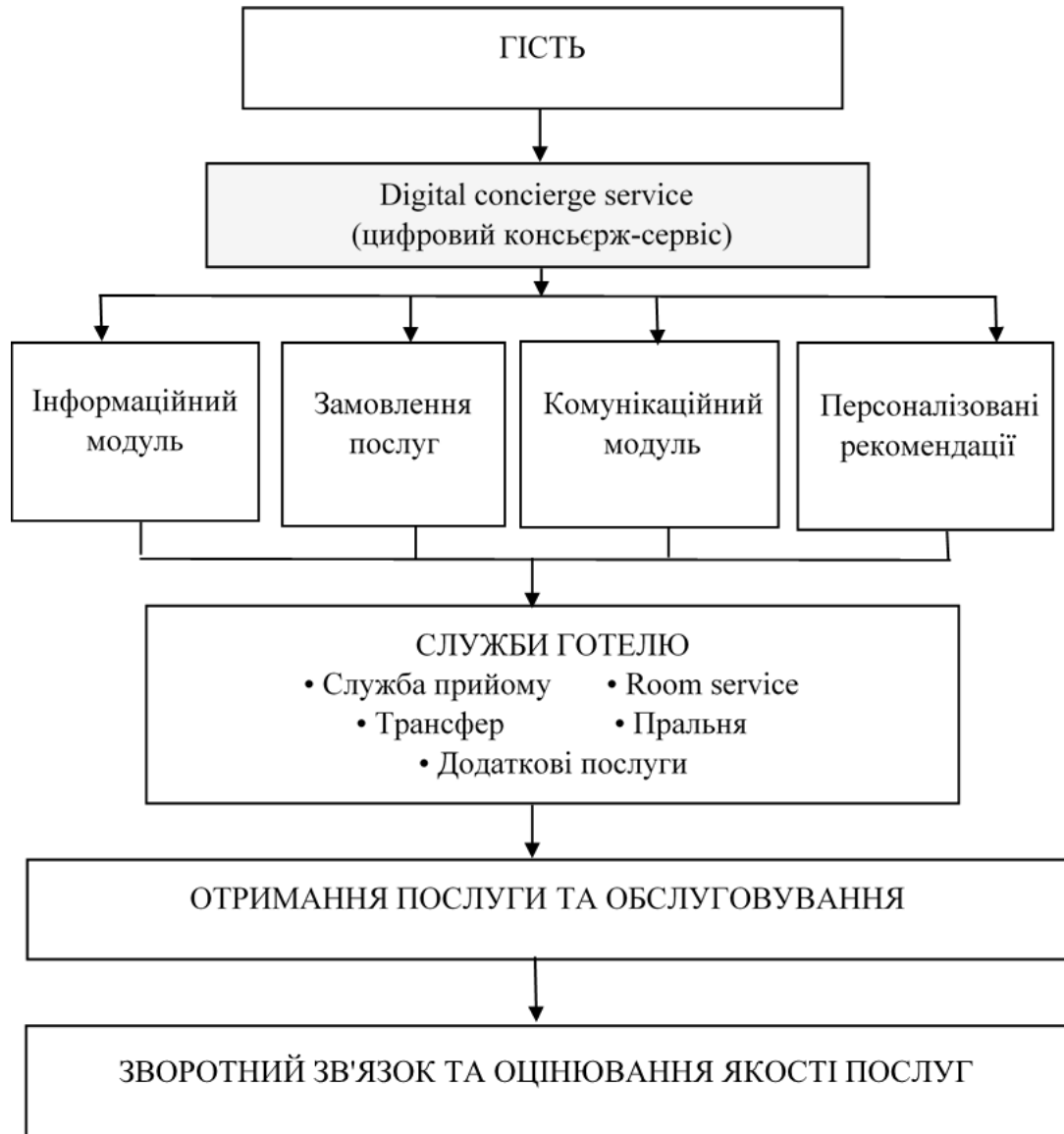


Рис. 3.1. Механізм функціонування цифрового консьєрж-сервісу (Digital concierge service) у готельному підприємстві «N»

Важливим елементом системи є модуль замовлення послуг, за допомогою якого гості можуть дистанційно оформлювати заявки на отримання додаткових сервісів. Зокрема, через цифрову платформу користувач має можливість замовити трансфер, послуги room service, пральні, бронювання екскурсій або інші сервіси, що пропонуються готелем. Такий

підхід спрощує процедуру отримання послуг та підвищує зручність їх використання.

Комунікаційний модуль забезпечує оперативну взаємодію гостей із персоналом підприємства. Через систему онлайн-звернень користувач може поставити запитання, повідомити про проблему або отримати консультацію щодо послуг готелю. Завдяки цьому підвищується швидкість реагування персоналу на запити споживачів та покращується якість сервісного обслуговування.

Окремим напрямом функціонування сервісу є формування персоналізованих рекомендацій. На основі інформації про потреби та поведінку гостей система може пропонувати індивідуальні варіанти додаткових послуг, спеціальні пропозиції, рекомендації щодо дозвілля, харчування або туристичних маршрутів. Використання даного інструменту сприяє підвищенню рівня персоналізації обслуговування та формуванню додаткової цінності для споживачів.

Усі запити, сформовані через цифровий консьєрж-сервіс, передаються до відповідних служб готелю, які забезпечують їх виконання. Таким чином створюється єдиний цифровий канал взаємодії між гостем та підприємством, що дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та підвищити ефективність координації роботи структурних підрозділів.

Завершальним етапом функціонування системи є отримання послуги гостем та формування зворотного зв'язку. Після виконання замовлення користувач має можливість оцінити якість обслуговування, залишити відгук або висловити побажання щодо подальшого вдосконалення сервісу. Отримана інформація може використовуватися підприємством для моніторингу рівня задоволеності споживачів, підвищення якості послуг та прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку сервісної діяльності.

Впровадження цифрового консьєрж-сервісу забезпечує інтеграцію сучасних цифрових технологій у процес обслуговування гостей, сприяє підвищенню оперативності комунікації, розширенню можливостей

персоналізації сервісу та створює передумови для зміцнення конкурентних позицій готельного підприємства «N» на ринку готельних послуг.

3.2. Організаційне забезпечення впровадження нової послуги

Ефективність впровадження нової послуги залежить не лише від її споживчої цінності та ринкової доцільності, але й від належного організаційного забезпечення процесу реалізації. У сучасних умовах цифровізації готельного бізнесу впровадження інноваційних сервісів потребує створення відповідних організаційних умов, які забезпечують інтеграцію нової послуги в існуючу систему обслуговування гостей та бізнес-процеси підприємства.

Проведене у другому розділі дослідження засвідчило, що готельне підприємство «N» має достатній рівень кадрового, матеріально-технічного та інформаційно-технологічного потенціалу для впровадження цифрового консьєрж-сервісу. Водночас для забезпечення ефективного функціонування нової послуги необхідно визначити відповідальних працівників, обрати програмне забезпечення та сформувати послідовність реалізації проєкту.

Важливим елементом організаційного забезпечення є визначення працівників, які братимуть участь у впровадженні та подальшому супроводі цифрового консьєрж-сервісу. На відміну від традиційних додаткових послуг, функціонування Digital concierge service не потребує створення нових структурних підрозділів або суттєвого розширення штату підприємства. Основні функції можуть бути інтегровані в діяльність наявного персоналу готелю (табл. 3.2).

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить, що впровадження цифрового консьєрж-сервісу не потребує створення додаткових штатних одиниць. Виконання більшості функцій може бути покладене на наявний персонал підприємства, що дозволяє мінімізувати організаційні витрати та спростити процес інтеграції нової послуги в діяльність готелю.

Таблиця 3.2

Розподіл функцій персоналу під час впровадження та експлуатації
послуги Digital concierge service

Посада	Основні функції
Керуючий готелю	Загальна координація проєкту та контроль реалізації
Адміністратор служби прийому та розміщення	Наповнення інформаційної бази сервісу, контроль звернень гостей
ІТ-фахівець (або підрядна організація)	Налаштування та технічна підтримка системи
Маркетолог	Формування контенту, спеціальних пропозицій та рекомендацій
Персонал служби прийому та розміщення	Консультування гостей щодо використання сервісу

Наступним елементом організаційного забезпечення є вибір програмного забезпечення, яке забезпечуватиме функціонування цифрового консьєрж-сервісу. При виборі програмного рішення доцільно враховувати його функціональні можливості, простоту інтеграції з існуючими системами готелю, вартість впровадження та подальшого обслуговування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Програмне забезпечення для функціонування послуги
Digital concierge service

Компонент	Призначення
Вебплатформа або мобільний вебзастосунок	Інтерфейс взаємодії з гостями
CRM-система	Зберігання інформації про гостей та персоналізація послуг
Чат-модуль	Онлайн-комунікація з гостями
Система аналітики	Моніторинг використання сервісу
Хмарне сховище даних	Зберігання інформації та забезпечення безперебійної роботи

Для забезпечення контрольованого впровадження нової послуги

доцільно здійснювати реалізацію проєкту поетапно. Поетапний підхід дозволяє забезпечити контроль за виконанням робіт, мінімізувати можливі ризики та створити необхідні умови для адаптації персоналу до використання нового сервісу (рис. 3.2).

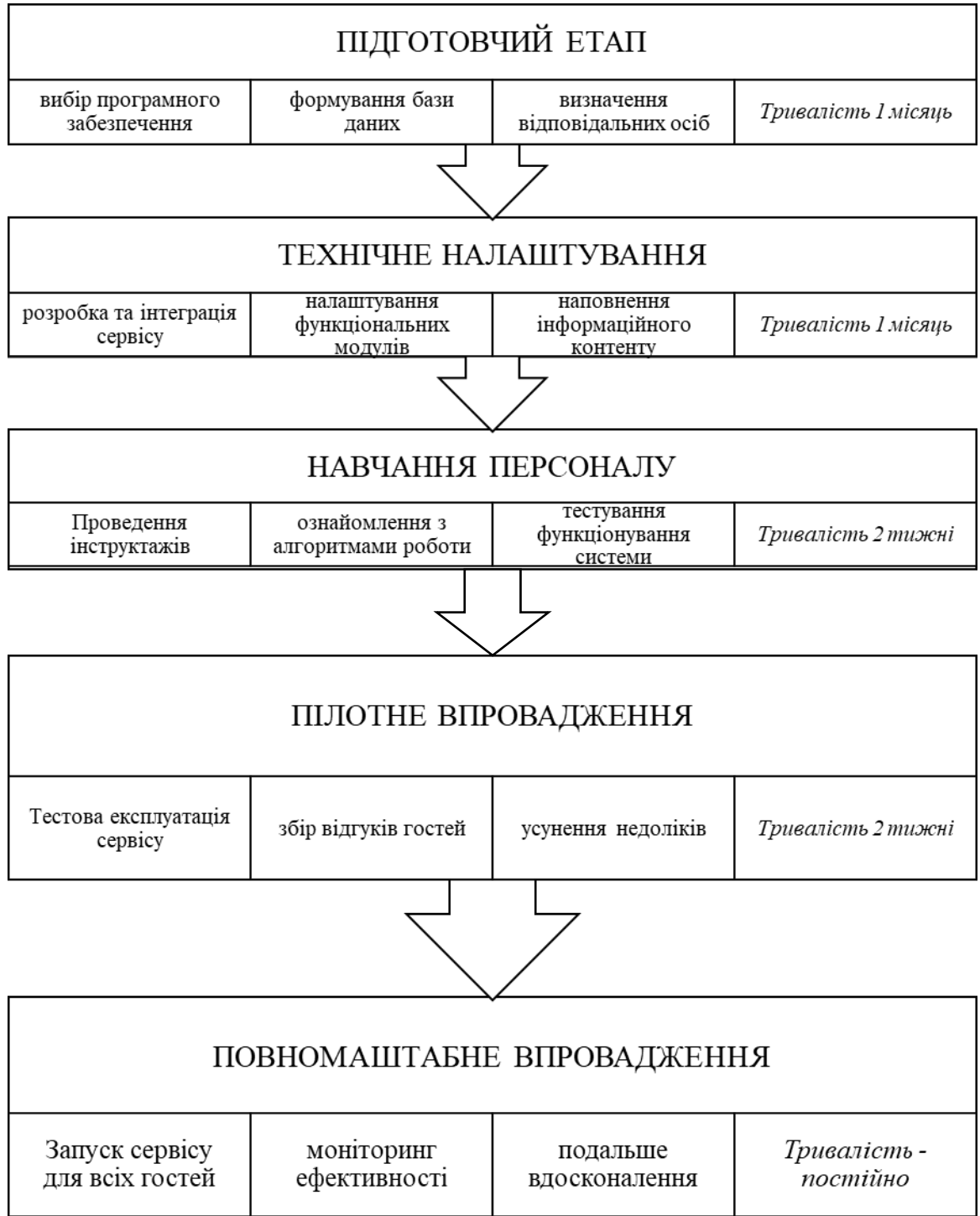


Рис. 3.2. Етапи впровадження послуги «Digital concierge service» у готельному підприємстві «N»

Впровадження послуги Digital concierge service передбачає реалізацію п'яти взаємопов'язаних етапів. На підготовчому етапі здійснюється вибір програмного забезпечення, формування інформаційної бази та визначення відповідальних працівників. Наступний етап пов'язаний із технічним налаштуванням сервісу та його інтеграцією в існуючу систему обслуговування гостей.

Особливого значення набуває навчання персоналу, оскільки ефективність функціонування сервісу значною мірою залежить від рівня готовності працівників до використання нових цифрових інструментів. Після завершення навчання проводиться тестова експлуатація системи, яка дозволяє виявити можливі недоліки та здійснити їх усунення до початку повномасштабного запуску.

Завершальним етапом є впровадження сервісу в діяльність готельного підприємства та його подальший моніторинг. Реалізація запропонованої послідовності заходів забезпечує контрольоване впровадження нової послуги та створює передумови для досягнення запланованих результатів від її використання.

Запровадження цифрового консьєрж-сервісу спрямоване не лише на розширення спектра послуг, але й на вдосконалення системи взаємодії між гостями та структурними підрозділами готелю. У результаті впровадження послуги очікується підвищення оперативності обслуговування, покращення координації роботи персоналу та створення додаткових можливостей для персоналізації сервісу (табл.3.4).

Очікується, що впровадження послуги Digital concierge service матиме комплексний позитивний вплив на організацію діяльності готельного підприємства «N». Очікувані результати охоплюють як удосконалення процесів обслуговування гостей, так і підвищення ефективності функціонування окремих структурних підрозділів підприємства.

Одним із ключових результатів впровадження послуги стане підвищення оперативності обслуговування гостей. Завдяки можливості

самостійного отримання інформації та дистанційного замовлення послуг скоротиться час пошуку необхідної інформації, оформлення заявок та взаємодії зі службами готелю.

Таблиця 3.4

Основні організаційні результати впровадження послуги
Digital concierge service

Напрямок	Очікуваний результат
Обслуговування гостей	Скорочення часу отримання інформації та замовлення послуг
Робота персоналу	Зменшення навантаження на службу прийому та розміщення
Комунікація з гостями	Підвищення оперативності реагування на запити
Управління послугами	Централізація інформації про сервіси
Конкурентоспроможність	Формування додаткових конкурентних переваг
Якість обслуговування	Підвищення рівня задоволеності гостей

Важливе значення матиме оптимізація роботи персоналу. Частина типових інформаційних запитів буде оброблятися через цифрову платформу, що дозволить зменшити навантаження на працівників служби прийому та розміщення та спрямувати їхні зусилля на виконання більш складних і персоналізованих завдань. У результаті підвищиться ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Впровадження цифрового консьєрж-сервісу сприятиме вдосконаленню комунікації між гостями та персоналом готелю. Наявність єдиного цифрового каналу взаємодії забезпечить швидке реагування на запити споживачів, підвищить доступність послуг та покращить координацію роботи структурних підрозділів.

Позитивні зміни очікуються і в системі управління послугами підприємства. Централізація інформації про сервіси, звернення гостей та

замовлення дозволить підвищити контроль за процесом обслуговування, забезпечити оперативне отримання управлінської інформації та створити передумови для подальшого розвитку цифрових технологій у діяльності готелю.

Вагомим результатом стане зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Використання сучасного цифрового сервісу дозволить сформувати додаткові конкурентні переваги, підвищити привабливість готелю для споживачів та забезпечити відповідність сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Складовою організаційного забезпечення впровадження нової послуги є оцінювання можливих ризиків, які можуть виникати на етапі реалізації проєкту та в процесі його подальшої експлуатації. Незважаючи на наявність необхідних організаційних, кадрових та технічних передумов для впровадження послуги Digital concierge service, ефективність її функціонування значною мірою залежатиме від своєчасного виявлення потенційних ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні ризики впровадження послуги Digital concierge service та інструменти управління ними

Ризик	Інструменти управління
Недостатня активність гостей	Інформування під час заселення
Технічні збої	Резервне копіювання та технічна підтримка
Опір персоналу	Навчання та мотивація
Низька якість контенту	Регулярне оновлення інформації

Аналіз ризиків дозволяє підвищити рівень керованості проєкту, знизити ймовірність виникнення негативних наслідків та забезпечити стабільне функціонування сервісу після його впровадження. Більшість ризиків, пов'язаних із впровадженням послуги Digital concierge service, мають організаційний та технологічний характер і можуть бути мінімізовані шляхом

належного планування та контролю процесу реалізації проєкту. Найбільш ймовірними є ризики, пов'язані з недостатньою активністю гостей щодо використання нового сервісу, технічними збоями в роботі системи та необхідністю адаптації персоналу до нових умов роботи.

Особливу увагу доцільно приділити інформуванню гостей про можливості цифрового консьєрж-сервісу. Навіть найбільш функціональна система не забезпечить очікуваного ефекту за умови низького рівня її використання споживачами. Саме тому важливим завданням підприємства є проведення інформаційної підтримки сервісу під час заселення гостей та розміщення відповідних інформаційних матеріалів у номерному фонді та громадських зонах готелю.

Технічні ризики, пов'язані з можливими збоями програмного забезпечення або перебоями в роботі цифрової платформи. Для їх мінімізації необхідно забезпечити технічний супровід системи, регулярне резервне копіювання даних та своєчасне оновлення програмного забезпечення.

Кадрові ризики можуть проявлятися у недостатній готовності працівників до використання нових цифрових інструментів. У зв'язку з цим важливого значення набувають навчання персоналу, проведення інструктажів та формування позитивного ставлення працівників до впровадження інноваційних рішень.

Загалом результати аналізу свідчать, що потенційні ризики впровадження послуги Digital concierge service не мають критичного характеру та можуть бути ефективно контрольовані за рахунок реалізації запропонованих організаційних і технічних заходів.

В цілому, очікується, що впровадження послуги Digital concierge service матиме не лише сервісний, а й організаційний ефект, що проявлятиметься в удосконаленні бізнес-процесів, підвищенні ефективності роботи персоналу та покращенні якості обслуговування гостей.

3.3. Економічне обґрунтування та оцінювання очікуваних результатів впровадження нової послуги

Ефективність впровадження нових послуг у діяльність готельного підприємства визначається не лише їхньою здатністю підвищувати якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства, але й економічними результатами реалізації відповідних проєктів. Саме тому важливим етапом обґрунтування доцільності впровадження послуги Digital concierge service є оцінювання необхідних інвестицій, прогнозування витрат і доходів, а також визначення очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованого проєкту.

Запровадження цифрового консьєрж-сервісу не потребує значних капіталовкладень у матеріально-технічну базу підприємства, оскільки його функціонування передбачається на основі існуючої інфраструктури готелю. Основні витрати пов'язані з розробкою та налаштуванням програмного забезпечення, навчанням персоналу, технічною підтримкою сервісу та його інформаційним супроводом (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Одноразові інвестиційні витрати на впровадження послуги Digital concierge service

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка та налаштування цифрової платформи	75 000
Інтеграція сервісу з системою бронювання та внутрішніми службами готелю	20 000
Налаштування чат-модуля та системи онлайн-комунікації	10 000
Формування інформаційної бази та контентне наповнення сервісу	12 000
Навчання персоналу	8 000
Розробка інструкцій та регламентів роботи	5 000
Маркетингове інформування гостей про запуск сервісу	10 000
Тестування та запуск системи	4 000
Разом	144 000

Дані табл. 3.6 свідчать, що для впровадження послуги Digital concierge service готельному підприємству «N» необхідно здійснити одноразові інвестиційні витрати в обсязі 144 тис. грн. Проведений аналіз структури інвестицій показує, що найбільша частка витрат припадає на розробку та налаштування цифрової платформи – 75 тис. грн, або 52,1 % загального обсягу інвестицій. Важливою складовою проєкту є також інтеграція сервісу з наявними системами бронювання та внутрішніми службами готелю, на яку передбачено 20 тис. грн, або 13,9 % загального бюджету (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Структура одноразових витрат на впровадження послуги Digital concierge service (%)

Значну роль у структурі інвестицій відіграють витрати на формування інформаційної бази та контентне наповнення сервісу, які становлять 12 тис. грн або 8,3 % загального обсягу витрат. До складу інвестицій також включено витрати на налаштування чат-модуля та системи онлайн-комунікації, маркетингове інформування гостей про запуск сервісу, навчання персоналу, розробку внутрішніх регламентів роботи, а також тестування системи перед її введенням в експлуатацію. Сукупна частка зазначених витрат становить близько 25 % загального бюджету проєкту та спрямована на забезпечення ефективного функціонування сервісу на початковому етапі його

використання.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт характеризується помірним рівнем інвестиційних витрат, що є характерним для сучасних цифрових рішень у сфері гостинності.

Окрім одноразових інвестиційних витрат, необхідних для створення та запуску послуги Digital concierge service, важливим елементом економічного обґрунтування проєкту є визначення поточних витрат на її подальше функціонування. На відміну від інвестиційних витрат, які мають разовий характер і здійснюються на етапі впровадження сервісу, поточні витрати виникатимуть протягом усього періоду його експлуатації та забезпечуватимуть безперебійну роботу цифрової платформи.

До складу поточних витрат включено витрати на продовження програмних ліцензій, оренду хмарного серверного середовища, технічну підтримку та оновлення сервісу, актуалізацію інформаційної бази, а також маркетингове просування послуги серед гостей. Саме зазначені витрати формують основу експлуатаційних витрат цифрового консьєрж-сервісу та безпосередньо впливають на якість його функціонування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Поточні витрати на функціонування послуги Digital concierge service

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання та продовження програмних ліцензій	18 000
Оренда хмарного серверного середовища	12 000
Технічна підтримка та оновлення сервісу	24 000
Оновлення інформаційної бази та контенту	12 000
Маркетингове просування сервісу	14 000
Разом	80 000

Дані табл. 3.7 свідчать, що загальний обсяг поточних витрат на функціонування послуги Digital concierge service становить 80 тис. грн на рік. Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на технічну підтримку та оновлення сервісу, які становлять 24 тис. грн або 30,0 % загального обсягу

експлуатаційних витрат (рис. 3.4).

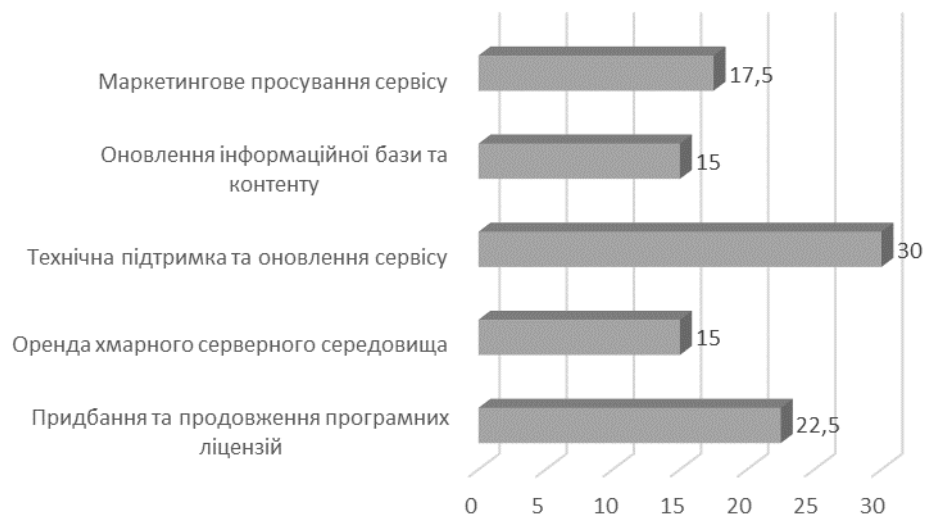


Рис. 3.4. Структура поточних витрати на функціонування послуги
Digital concierge service

Вагомими статтями витрат також є придбання та продовження програмних ліцензій, на які припадає 22,5 % загального бюджету, а також оренда хмарного серверного середовища та оновлення інформаційної бази, частка кожної з яких становить по 15,0 %. Зазначені витрати забезпечують технічну основу функціонування сервісу та можливість постійного доступу користувачів до його ресурсів.

Витрати на маркетингове просування сервісу становлять 14 тис. грн або 17,5 % загального обсягу поточних витрат. Їх здійснення є важливою умовою підтримання зацікавленості гостей у використанні цифрового консьєрж-сервісу та підвищення рівня його популярності серед споживачів.

Загалом структура поточних витрат свідчить про те, що основна частина ресурсів спрямовується на забезпечення технічної надійності та безперервності роботи сервісу. Загальний обсяг експлуатаційних витрат є помірним порівняно з потенційними вигодами від збільшення реалізації додаткових послуг, що підтверджує економічну доцільність подальшого використання послуги Digital concierge service у діяльності готельного підприємства «N».

При визначення доходів слід зазначити, що запропонований цифровий консьєрж-сервіс не є самостійним джерелом доходу, оскільки його основне призначення полягає не в безпосередньому продажі послуги гостям, а у створенні ефективного цифрового каналу взаємодії між споживачами та підприємством.

Економічний ефект від впровадження сервісу формується насамперед за рахунок збільшення обсягів реалізації додаткових послуг готелю. Використання цифрової платформи забезпечує постійний доступ гостей до інформації про наявні сервіси, спрощує процес їх замовлення та підвищує рівень поінформованості споживачів щодо можливостей готелю. Як наслідок, зростає ймовірність придбання додаткових послуг, які раніше могли залишатися поза увагою гостей або потребували безпосереднього звернення до персоналу.

Важливим фактором формування додаткового доходу є також персоналізація сервісного обслуговування. Завдяки використанню цифрових інструментів гості отримують індивідуальні рекомендації та спеціальні пропозиції, що стимулює попит на окремі види послуг та сприяє збільшенню середнього чека споживача. Крім того, спрощення процедури замовлення дозволяє скоротити кількість втрачених продажів, пов'язаних із недостатньою поінформованістю клієнтів або складністю доступу до сервісів.

Прогнозування додаткових доходів здійснювалося на основі оцінювання потенційного приросту замовлень окремих видів додаткових послуг, які можуть бути реалізовані через Digital concierge service. До розрахунку включено послуги, попит на які найбільшою мірою залежить від оперативності інформування гостей та зручності оформлення замовлень, зокрема трансферні послуги, room service, послуги пральні, туристично-екскурсійне обслуговування, партнерські сервіси та послуги раннього заїзду або пізнього виїзду (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз додаткових доходів від реалізації послуг через Digital
concierge service

Вид послуги	Додаткова кількість замовлень за рік	Середня вартість замовлення, грн	Додатковий дохід, грн
Трансферні послуги	90	700	63 000
Room service	180	450	81 000
Послуги пральні	120	250	30 000
Туристично-екскурсійні послуги	70	650	45 500
Партнерські послуги (ресторани, квитки, дозвілля)	80	350	28 000
Ранній заїзд / пізній виїзд	120	400	48 000
Інші додаткові послуги	—	—	24 500
Разом			320 000

Дані табл. 3.8 свідчать, що впровадження послуги Digital concierge service дозволить збільшити обсяги реалізації додаткових послуг готельного підприємства «N» та забезпечити отримання додаткового доходу в розмірі близько 320 тис. грн на рік. Найбільшу частку прогнозованих надходжень формують послуги room service (25,3 %), трансферні послуги (19,7 %) та послуги раннього заїзду і пізнього виїзду (15,0 %). Додатковий дохід формується переважно за рахунок підвищення поінформованості гостей про наявні послуги, спрощення процедури їх замовлення та використання персоналізованих рекомендацій. Таким чином, економічний ефект проєкту пов'язаний не зі стягненням плати за користування сервісом Digital concierge service, а зі збільшенням обсягів продажу додаткових послуг готелю.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення необхідно

визначити очікувані фінансові результати реалізації проєкту та оцінити його інвестиційну привабливість за допомогою сучасних методів аналізу інвестиційної ефективності.

Оцінювання ефективності проєкту здійснюється на основі прогнозування грошових потоків, які формуватимуться в результаті функціонування цифрового консьєрж-сервісу. В якості основних критеріїв оцінювання доцільно використовувати чисту приведену вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), рентабельність інвестицій (ROI) та період окупності проєкту. На першому етапі визначимо прогнозовані фінансові результати від впровадження послуги (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз фінансових результатів впровадження послуги Digital
concierge service

Показник	Значення, грн
Додатковий дохід	320 000
Поточні витрати	80 000
Додатковий прибуток (грошовий потік)	240 000

Дані табл. 3.9 свідчать, що в результаті впровадження послуги Digital concierge service готельне підприємство «N» може отримати додатковий дохід у розмірі 320 тис. грн на рік. З урахуванням поточних витрат на функціонування сервісу, які становлять 80 тис. грн, прогнозований додатковий прибуток підприємства складе 240 тис. грн щорічно. Саме зазначена величина надалі використовується як прогнозний грошовий потік при оцінюванні ефективності інвестиційного проєкту. Для розрахунків прийнято трирічний період реалізації проєкту, що відповідає типовому горизонту планування цифрових інновацій у сфері гостинності. Ставка дисконту прийнята на рівні 15 %, що враховує поточні умови функціонування підприємств сфери послуг та інвестиційні ризики проєкту (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту впровадження
послуги Digital concierge service

Рік	Грошовий потік, грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік, грн
0	-144 000	1,000	-144 000
1	240 000	0,870	208 696
2	240 000	0,756	181 475
3	240 000	0,658	157 804
Разом			547 975

Результати розрахунків свідчать, що сукупна поточна вартість майбутніх грошових потоків за трирічний період становить 547,98 тис. грн. Отримані дані є основою для визначення інтегральних показників ефективності інвестиційного проєкту та оцінювання доцільності його реалізації.

З метою більш детального оцінювання процесу окупності інвестицій доцільно проаналізувати динаміку накопиченого дисконтованого грошового потоку проєкту. Даний показник дозволяє визначити момент досягнення позитивного фінансового результату та оцінити зміну вартості проєкту протягом усього періоду його реалізації (рис. 3.5).

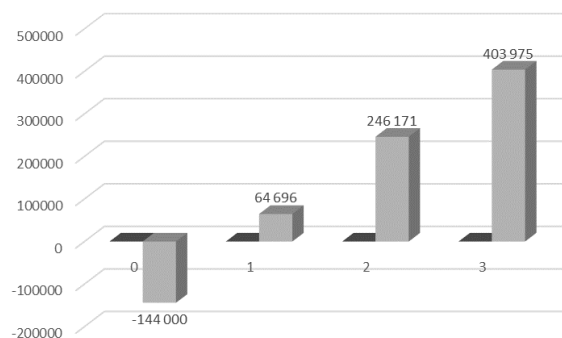


Рис. 3.5. Динаміка накопиченого дисконтованого грошового потоку
проєкту впровадження послуги Digital concierge service

Дані свідчать про позитивну динаміку накопиченого дисконтованого грошового потоку протягом усього періоду реалізації проєкту. На

початковому етапі значення показника є від'ємним та відповідає обсягу здійснених інвестиційних вкладень у розмірі 144 тис. грн. Проте вже за результатами першого року експлуатації сервісу накопичений дисконтований грошовий потік набуває додатного значення та становить 64,7 тис. грн, що свідчить про повне відшкодування вкладених коштів. Упродовж другого та третього років реалізації проєкту відбувається подальше зростання накопиченого дисконтованого потоку до 246,2 тис. грн та 404,0 тис. грн відповідно. Така динаміка підтверджує здатність проєкту генерувати стабільні фінансові надходження та формувати додаткову вартість для підприємства.

На основі отриманих дисконтованих грошових потоків проведемо розрахунок основних показників інвестиційної ефективності проєкту впровадження послуги Digital concierge service (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Показники ефективності інвестиційного проєкту впровадження
послуги Digital concierge service

Показник	Формула розрахунку	Значення
Чиста приведена вартість (NPV), грн	$\Sigma DCF - IC$	403 975
Індекс прибутковості (PI)	$\Sigma DCF / IC$	3,81
Рентабельність інвестицій (ROI), %	$\text{Прибуток} / \text{Інвестиції} \times 100$	166,7
Період окупності (PP), років	IC / CF	0,60
Період окупності, міс.	$PP \times 12$	7,2

Результати проведених розрахунків свідчать про високу економічну ефективність проєкту впровадження послуги Digital concierge service у діяльність готельного підприємства «N». Отримані значення інтегральних показників підтверджують доцільність реалізації запропонованого проєкту та його здатність забезпечувати позитивний фінансовий результат протягом усього періоду функціонування. Так, чиста приведена вартість проєкту (NPV) становить 403,98 тис. грн, що свідчить про перевищення дисконтованих грошових надходжень над початковими інвестиційними витратами. Додатне

значення даного показника є одним із ключових критеріїв інвестиційної привабливості проєкту та підтверджує економічну доцільність його впровадження. Значення індексу прибутковості на рівні 3,81 вказує на те, що кожна гривня інвестицій забезпечує отримання 3,81 грн дисконтованих грошових надходжень. Це свідчить про високий рівень ефективності використання вкладених ресурсів та раціональність інвестування коштів у розвиток цифрових сервісів підприємства. Високий рівень рентабельності інвестицій та короткий період окупності проєкту обумовлені насамперед специфікою запропонованої послуги. На відміну від проєктів, пов'язаних із реконструкцією номерного фонду, будівництвом нових об'єктів або придбанням дорогого обладнання, впровадження цифрового конс'єрж-сервісу не потребує значних капітальних вкладень у матеріально-технічну базу підприємства. Основна частина інвестицій спрямовується на створення та налаштування цифрової платформи, тоді як економічний ефект формується за рахунок збільшення обсягів реалізації вже існуючих додаткових послуг готелю. Важливо також зазначити, що запропонований проєкт не передбачає створення нових структурних підрозділів, суттєвого розширення штату працівників або значного збільшення операційних витрат. Використання наявної інфраструктури та кадрового потенціалу підприємства дозволяє забезпечити отримання додаткових доходів за відносно невеликих інвестиційних витрат, що є характерною особливістю цифрових інновацій у сфері гостинності.

Таким чином, результати проведеного оцінювання підтверджують, що впровадження послуги Digital concierge service є економічно обґрунтованим та доцільним для готельного підприємства «N». Реалізація проєкту дозволить не лише підвищити рівень цифровізації сервісної діяльності, але й забезпечити отримання додаткового прибутку та зміцнення конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання, що полягало в обґрунтуванні напрямів удосконалення послуг готельного підприємства шляхом впровадження інноваційного цифрового сервісу.

В роботі досліджено теоретичні засади розвитку послуг у сучасному готельному бізнесі. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності готельної послуги дозволило встановити, що сучасні дослідження розглядають її не лише як результат діяльності підприємства з надання місць для тимчасового проживання, а як комплекс основних, додаткових та супутніх сервісів, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживачів. Визначено основні особливості готельних послуг, зокрема невіддільність від процесу обслуговування, нематеріальний характер, комплексність, неможливість накопичення та високу залежність від людського фактора. Установлено, що в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ключову роль відіграють інновації, які охоплюють сервісні, технологічні, організаційно-управлінські та маркетингові напрями. Визначено, що найбільш перспективними для підприємств готельного бізнесу є цифрові рішення, які забезпечують автоматизацію процесів обслуговування, підвищення доступності послуг та покращення комунікації з гостями. На основі узагальнення наукових підходів систематизовано методичні підходи до обґрунтування доцільності впровадження нових послуг, які включають маркетинговий, організаційний, економічний, стратегічний та соціальний аспекти оцінювання.

Проведено комплексне дослідження діяльності готельного підприємства «N» та оцінено передумови впровадження нової послуги. Аналіз структури послуг підприємства показав, що основним джерелом доходів є послуги проживання, частка яких у загальному обсязі доходів перевищує дві третини загальних надходжень. Водночас встановлено наявність значного потенціалу

для розвитку додаткових послуг, які формують важливий резерв підвищення доходності підприємства. Проведений аналіз динаміки основних показників діяльності засвідчив позитивні тенденції розвитку підприємства, що проявляються у зростанні доходів від реалізації послуг, розширенні спектра сервісів та покращенні фінансових результатів діяльності.

Маркетингове оцінювання передумов впровадження нових послуг дозволило встановити наявність сприятливих ринкових умов для реалізації інноваційних проєктів. На основі аналізу конкурентного середовища визначено, що підприємство займає достатньо сильні позиції на локальному ринку, проте потребує подальшого розвитку цифрових сервісів для підтримання конкурентоспроможності. Проведений аналіз послуг основних конкурентів засвідчив активне використання сучасних цифрових технологій у сфері обслуговування гостей, що підтверджує актуальність обраного напрямку вдосконалення діяльності підприємства.

Результати опитування споживачів показали високий рівень зацікавленості гостей у використанні цифрових сервісів та дистанційних каналів взаємодії з готелем. Встановлено, що найбільшим попитом користуються послуги оперативного отримання інформації, онлайн-замовлення додаткових сервісів, цифрової комунікації з персоналом та отримання персоналізованих рекомендацій. Проведений SWOT-аналіз розвитку послуг підприємства дозволив виявити значний потенціал використання сильних сторін підприємства та можливостей зовнішнього середовища для реалізації інноваційних проєктів.

Оцінювання кадрових, матеріально-технічних та інформаційно-технологічних можливостей готельного підприємства підтвердило його готовність до впровадження нової послуги. Встановлено, що наявна матеріально-технічна база, кадровий потенціал та рівень цифровізації бізнес-процесів створюють необхідні передумови для інтеграції сучасних цифрових сервісів у діяльність підприємства без суттєвих змін організаційної структури.

Розроблено проєкт впровадження послуги Digital concierge service для готельного підприємства «N». Запропонований цифровий консьєрж-сервіс являє собою інтегровану цифрову платформу, яка забезпечує інформаційну підтримку гостей, можливість онлайн-замовлення послуг, оперативну комунікацію з персоналом та отримання персоналізованих рекомендацій. На відміну від традиційних способів обслуговування, запропонована послуга створює єдиний цифровий канал взаємодії між гостем та підприємством, що сприяє підвищенню швидкості обслуговування та покращенню доступності послуг.

У межах організаційного забезпечення проєкту визначено функціональні обов'язки персоналу, сформовано перелік необхідного програмного забезпечення, розроблено етапи реалізації проєкту та оцінено можливі ризики впровадження. Встановлено, що реалізація проєкту не потребує створення нових структурних підрозділів або суттєвого розширення штату працівників, що дозволяє мінімізувати організаційні витрати та спростити інтеграцію сервісу в існуючу систему управління підприємством.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованого проєкту. Загальний обсяг одноразових інвестиційних витрат на впровадження послуги становить 144 тис. грн. Найбільшу частку інвестицій формують витрати на розробку та налаштування цифрової платформи, які становлять 75 тис. грн або 52,1 % загального бюджету проєкту. Річний обсяг поточних витрат на функціонування сервісу визначено на рівні 80 тис. грн.

За результатами прогнозування встановлено, що впровадження послуги дозволить забезпечити додатковий дохід у розмірі 320 тис. грн на рік за рахунок активізації продажів додаткових послуг, підвищення рівня поінформованості гостей та спрощення процедури замовлення сервісів. Прогнозований додатковий прибуток підприємства становитиме 240 тис. грн на рік.

Розрахунок показників інвестиційної ефективності засвідчив високу економічну доцільність реалізації проєкту. Чиста приведена вартість (NPV)

становить 403,98 тис. грн, індекс прибутковості (PI) – 3,81, період окупності проєкту – 7,2 місяця. Отримані результати свідчать про перевищення прогнозованих вигід над обсягом інвестиційних вкладень та підтверджують інвестиційну привабливість проєкту.

Таким чином, мету дослідження досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. Запропонована послуга Digital concierge service є сучасним інструментом підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства, забезпечує удосконалення процесів обслуговування гостей, розширення можливостей реалізації додаткових послуг, підвищення рівня цифровізації діяльності та покращення фінансових результатів функціонування підприємства. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення та реалізації програм цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Організація готельного господарства: підручник / С.І. Байлік І.М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
2. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Гурбик Ю. Ю., Главацький В. В. Поняття, види та особливості готельних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 112–117. URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8238>
4. Величко О. В. Організація готельного господарства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти. Миколаїв : МНАУ, 2023. 148 с.
5. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19 / Державна туристична адміністрація України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>
6. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Київ, 2004. 12 с.
7. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Київ, 2004. 16 с.
8. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
9. Громяк С. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103>
10. Круль Г.Я. Основи готельної справи : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

11. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., Baloglu, S. Marketing for hospitality and tourism. Boston, M.A: Pearson Education, 2017. 688 p.
12. Давиденко І. В. Теоретичні аспекти класифікації послуг підприємств готельного господарства. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Вип. 15. С. 112–118. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/21145>
13. Галасюк С. С. Теоретичні аспекти класифікації підприємств готельного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4, т. 1. С. 138–144. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/10/2021-296-22.pdf>
14. Чепурда Л. М., Куракін О. Б. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>
15. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>
16. Вівсюк І. О. Особливості структуризації економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка і регіон..* 2024. № 1. С. 109–114. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3316](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3316)
17. 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>
18. Бабіцький Р. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 64–72. URL: 10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-64-72
19. Лисюк Т.В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>

20. Пукач Я.О. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>
21. Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 2 (12). С. 28-33. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4)
22. 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
23. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT strategy in the hospitality. Industry. Systems. 2023. Vol. 11. № 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>
24. Ніколайчук О. А., Ауліна Р. І., Миснік Я. С. Удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 1(53). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80>
25. Радіонова О.М. Інноваційні HR-стратегії в управлінні персоналом івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2025. № (4). С. 107–112 URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(15))
26. Скриннік В., Калашник О., Мороз С. Directions of innovative development of the hotel business. *SWorldJournal*. 2025. № 34. С. 176–193. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-34-02-076>
27. Лявинець Г. М. Інновації у готельно-ресторанному бізнесі. *International Scientific Journal «Internauka»*. 2024. № 10. URL: 10.25313/2520-2294-2024-10-10356.
28. Гой В. К. Світові тенденції та практики інновацій у готельно-

ресторанному бізнесі. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 325. С. 77-85.
URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-77-85>

29. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>

30. Стегней М. І., Нодь О., Берггауер С., Кампов Н. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9. № 3. С. 26–29. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>

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

32. Савчук В. С. Цифрові технології як стратегічний напрям конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачево, 6-7 квітня 2020 р.). Мукачево : МДУ, 2020. С. 196–198. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6447>

33. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.

34. Міщенко К. М., Земліна Ю.В. CRM-системи як інструмент інноваційного менеджменту продажів у сфері гостинності. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : тези доп. 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 12 листопада 2025 р.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2025. С. 246-248. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/99197>

35. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>

36. Мендела І. Я. Маркетингові інновації в готельному бізнесі.

Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 4. С. 33–38. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospceee-4-3>

37. Воляник Г. М., Шикіна О. В. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>

38. Павленчик Н. Ф., Паска М., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А., Крижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 32–42. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17172222>

39. Лупак Р. Л. Цифрова трансформація індустрії гостинності. *Економічні інновації*. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.11>

40. Tarasiuk H., Klymchuk A., Darvidou K., Siskos E. Conceptual principles of forming innovative loyalty programs in the hotel and restaurant business. *Економіка, менеджмент та адміністрування*. 2025. № 4 (114). С. 53–60. DOI: 10.26642/ema-2025-4(114)-53-60. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-53-60](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-53-60)

41. Шматковська Т., Мостовенко Н. Організаційно-економічні та фінансові засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-130>

42. Тіщенко І. В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств у сфері готельних послуг в умовах цифрової трансформації. *Київський університет ринкових відносин*. 2025. № 9. С. 257-265. URL: DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-34

43. Паска М., Павленчик Н., Крижанівський Т. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в умовах інноваційної трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125>

44. Олійник О. В., Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Тенденції автоматизації

послуг в індустрії гостинності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 41–49. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-41-49](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-41-49)

45. Forman N. Udvaros J. Digital innovation in hospitality: bridging the gap between concierge services and hotel guests. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2023. Vol. 14. №. 6. P. 2673-2684. URL: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.6\(70\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.6(70).15)

46. Ramesh N., Mohit B. The digital concierge: role of chatbots in front office guest inquiry management in the hospitality industry. *Shanlax international journal of management*. 2026. Vol. 13. P. 269–274. URL: <https://www.shanlaxjournals.in/journals/index.php/management/issue/view/466>

47. Tan C. C., Shahidul M. Compatibility as a pivotal design factor for digital concierge apps: exploring hotel guests' socio-psychological dynamics. *Kybernetes*. 2025. Vol. 54 (8). P. 4275–4299.. URL: <https://doi.org/10.1108/K-12-2023-2658>

ДОДАТКИ