



**Зміни моделювання бізнес-процесів готельного господарства в умовах
економічних змін в Україні**

Бориславський Ігор Олегович

аспірант,

Одеський національний морський університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-1943>

Прийнято: 01.09.2025 | Опубліковано: 13.09.2025

Анотація: Готельне господарство України є структурно важливою складовою національного господарства України, оскільки поєднує функції сфери послуг, інвестиційно привабливого бізнесу та чинника регіонального розвитку. В умовах воєнних викликів та інфляційних процесів ця сфера зазнала суттєвої трансформації, що позначається як на функціонуванні економічної системи країни загалом, так і на розвитку готельного бізнесу.

У статті розглянуто сучасні тенденції моделювання бізнес-процесів готельних підприємств у контексті народного господарства України. Окреслено методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів (BPMN, IDEF0, Lean, Digital Twin) та виявлено вплив макроекономічних факторів на їх ефективність. На прикладі мережевих, преміальних та бутик-готелів проаналізовано практики адаптації до економічних змін: цифровізація, динамічне ціноутворення, впровадження енергоощадних технологій, розвиток клієнтоцентричних сервісів. Запропоновано стратегічні орієнтири та тактичні заходи, спрямовані на підвищення ролі готельного господарства у забезпеченні стійкості та



конкурентоспроможності народного господарства України. **Метою дослідження** є розроблення та обґрунтування авторської моделі оцінювання стимулюючого впливу стратегічного управління на розвиток підприємств готельного господарства в умовах соціально-економічної нестабільності. **Методи дослідження.** У статті використано комплексний методологічний підхід, який охоплював аналіз літературних джерел та статистичного матеріалу а також узагальнення отриманих результатів. **Результати дослідження** виявили необхідність інтеграції процесно-орієнтованого управління, цифрових технологій (PMS, CRM, RMS, BI-аналітика) та сценарного планування в єдину адаптивну модель управління бізнес-процесами у готельному бізнесі. **Висновки** дослідження доводять необхідність глибокої перебудови організаційних, технологічних та управлінських підходів у системі моделювання бізнес-процесів у готельному господарстві України

Ключові слова: готельне господарство, бізнес-процеси, цифровізація, стратегічне управління, економічні зміни.

Ihor Boryslavskyi

graduate student,

Odesa National Maritime University

Changes in the modeling of hotel business processes amid economic changes in Ukraine

Abstract: The hotel industry in Ukraine is an important component of the national economy, as it combines the functions of the service sector, an investment-attractive business, and an element of regional development. In the context of military challenges, inflationary processes, currency fluctuations, and the energy crisis, this sector has undergone a significant transformation, which has affected both the



country's economic system as a whole and the efficiency of hotel businesses in particular. Classic business process management models have proven to be insufficiently flexible, creating a need to find new approaches that combine process-oriented management, digital transformation, and scenario planning.

The purpose of this article is to analyze current trends in the development of Ukraine's hotel industry as a component of the national economy and to study the transformation of business processes under the influence of economic changes. The paper identifies the main methodological approaches to modeling (BPMN, IDEF0, EPC, Lean, Digital Twin), considers their application in the hotel business, and the possibilities for optimizing resources, reducing transaction costs, and forming adaptive management models.

The practical part of the study is based on an analysis of examples of adaptation by Ukrainian hotels of various formats. Chain hotels (Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts) focus on standardization and digital integration; premium establishments (Bristol, Londonskaya, Mozart) focus on maintaining high standards of service, energy efficiency, and flexible pricing policies; boutique hotels (Frederic Koklen, UNO Design Hotel) focus on unique offers and customer centricity. Common trends have been identified: digitalization of management, dynamic pricing, multifunctionality of staff, outsourcing of support functions, and diversification of services.

The scientific novelty of the article lies in the justification of adaptive models of business processes of hotel enterprises as an element of the national economy, capable of ensuring their competitiveness in crisis conditions. The practical significance lies in the possibility of using the developed recommendations to increase the efficiency, investment attractiveness, and integration of the hotel industry into the strategic development of Ukraine's economic system.

Keywords: hotel management, business processes, modeling, digitization, strategic management, competitiveness.



Постановка проблеми. Готельне господарство України є структурно важливою складовою національного сектору економіки, який інтегрує виробничо-обслуговувальні, маркетингові, інформаційні та логістичні процеси. Його розвиток безпосередньо корелює зі станом макроекономічного середовища, платоспроможним попитом та інвестиційною активністю у сфері туризму та гостинності. В умовах економічних змін, що відбуваються в Україні з початку повномасштабної військової агресії росії, функціонування готельних підприємств зазнало кардинальної трансформації. До основних детермінант, які впливають на бізнес-моделі, належать: 1) дисбаланс внутрішнього і зовнішнього туристичних потоків та переорієнтація на внутрішній попит; 2) коливання валютного курсу, що впливає на закупівельні ціни, оплату імпортного обладнання та матеріалів; 3) зростання вартості енергоресурсів, що формує додаткове навантаження на операційні бюджети; 5) потреба в інтеграції цифрових рішень для автоматизації сервісів, маркетингу та управління; 6) зміна поведінкових моделей споживачів, включно з пріоритетом безпеки, гнучкості бронювання та мультиканальності комунікацій.

У таких умовах моделювання бізнес-процесів виступає критичним інструментом стратегічного управління, що дозволяє оптимізувати ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), зменшувати транзакційні витрати, формувати адаптивні механізми реагування на коливання попиту та впроваджувати інноваційні сервіси, орієнтовані на утримання та розширення клієнтської бази.

Наукове значення дослідження змін у моделюванні бізнес-процесів готелів обумовлене тим, що класичні операційні моделі, які були ефективними у стабільних економічних умовах, нині не забезпечують необхідної гнучкості та стійкості. Це актуалізує пошук нових методів, технологій та структур управління, здатних інтегрувати процесно-орієнтований підхід з елементами цифрової трансформації та сценарного планування.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика моделювання бізнес-процесів має глибокі теоретичні засади у світовій науковій думці. У працях Т. Davenport [1] підкреслено важливість інформаційних технологій як ключового чинника реінжинірингу процесів, що дозволяє оптимізувати операційну діяльність підприємств. Концепція радикального перепроєктування організаційних структур і процесів, викладена у роботі М. Hammer та J. Champy [2] стала методологічною базою для формування сучасних процесно-орієнтованих моделей у сфері сервісних послуг, зокрема у готельному господарстві. Роботи Euchner [3] присвячені новим формам бізнес-моделювання з огляду на нові умови діяльності підприємств.

Вітчизняні дослідження акцентують увагу на специфіці функціонування та розвитку готельного бізнесу в умовах економічної нестабільності. Так, А. Іванов [4, 5] доводить важливість та ефективність застосування методів управління підприємствами готельного типу у складі ТРК, а А. Охріменко та М. Кулик - необхідність інтеграції процесного підходу з цифровими інструментами управління [6, 7].

У роботах І. Губаревої І., Н. Белікової Н. та О. Ягольницького [8] проаналізовано питання цифровізації та впровадження новітніх комп'ютерних технологій. Наукові дослідження С. Павлюк [9] підкреслюють роль інституційних механізмів у створенні сприятливих умов для функціонування готельних підприємств.

В. Іванова [10] доводить, що ефективна стратегія неможлива без належного розвитку персоналу та впровадження цифрових технологій управління. У свою чергу, Т. Лисюк, Л. Матвійчук та М. Лепкий [11], І. Тищук, І., Терещук О. [12], Н. Влащенко [13] та Т. Лисюк, О. Терещук і М. Пасічник [14] зосереджуються на інноваційних інформаційних технологіях у діяльності підприємств гостинності, акцентуючи на необхідності автоматизації процесів, багатоканальної взаємодії з



клієнтами та застосуванні цифрових систем для прийняття управлінських рішень.

Науковиця М. Кулик доводить ефективність застосування ревеню-менеджменту в сфері готельного бізнесу [15, 16].

Важливим емпіричним джерелом є галузеві аналітичні матеріали. Огляд ринку Української асоціації готелів та курортів, здійснений керуючою компанією «Ribas Hotels Group» [17], фіксує ключові тенденції розвитку готельного господарства, зокрема зростання ролі внутрішнього туризму, подовження середньої тривалості проживання та активну цифровізацію каналів продажу.

Отже, проведений аналіз свідчить, що наукові дослідження заклали потужне методологічне та прикладне підґрунтя для вивчення бізнес-процесів готельних підприємств. Проте виявляється недостатня увага до формування адаптивних моделей управління бізнес-процесами в умовах воєнної економіки, енергетичної нестабільності та швидкої трансформації попиту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення та обґрунтування авторської моделі оцінювання стимулюючого впливу стратегічного управління на розвиток підприємств готельного господарства в умовах соціально-економічної нестабільності. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: 1) систематизувати теоретико-методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів у готельному господарстві; 2) проаналізувати вплив економічних змін на бізнес-процеси готельних підприємств України та виявити основні напрями їхньої адаптації; 3) розробити й апробувати модель стратегічного управління бізнес-процесами готелю, що забезпечує їхню гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання бізнес-процесів - це систематизований процес візуалізації, аналізу та оптимізації



послідовності операцій, що відбуваються у межах організації, з метою підвищення ефективності, прозорості та керованості діяльності.

У готельному господарстві цей підхід охоплює всі ключові функціональні блоки - від взаємодії з клієнтом і внутрішньої логістики до фінансового обліку та маркетингу.

Згідно з процесним підходом до управління, виділяють три основні групи бізнес-процесів: основні (core processes) - безпосередньо формують цінність для клієнта: бронювання, поселення/виселення, прибирання номерів, організація харчування, надання додаткових послуг (spa, conference service, event management); забезпечувальні (support processes) - кадрове забезпечення, закупівлі, технічне обслуговування, IT-підтримка; управлінські (management processes) - стратегічне планування, контроль якості, бюджетування, управління ризиками.

У контексті економічних змін відбувається переконфігурація цих процесів, наприклад, частина допоміжних функцій (прання, клінінг, охорона) аутсорситься для зниження витрат, а маркетингові процеси переходять у цифровий простір.

У світовій і вітчизняній практиці моделювання бізнес-процесів застосовують такі загальноприйняті методи: 1. BPMN (Business Process Model and Notation) - найбільш популярний стандарт візуалізації процесів із чіткою логікою послідовностей і точками прийняття рішень. 2. IDEFO - використовується для опису функціональної структури організації та взаємодії її елементів. 3. EPC (Event-driven Process Chain) - орієнтована на опис подій, що запускають процеси. 4. Lean і Kaizen-підходи - акцент на усуненні втрат і безперервному вдосконаленні. 5. Digital Twin концепція - створення цифрового двійника готелю для симуляції і тестування управлінських рішень.

Поєднання вище перелічених методів є дуже важливим для ведення бізнес-процесів в готельному господарстві, наприклад, BPMN - для операційних



процесів, Lean - для оптимізації сервісу, а Digital Twin - для прогнозування сценаріїв завантаження.

Ключовими принципами моделювання в умовах економічних змін є: 1. Адаптивність - модель має передбачати швидке внесення змін у структуру процесів при зміні зовнішніх умов. 2. Інтеграція з цифровими системами - автоматизація збору даних, аналітики та звітності. 3. Орієнтація на клієнта - акцент на персоналізації послуг і зручності користування сервісами. 4. Сценарне планування - формування кількох альтернативних моделей дій для різних економічних сценаріїв (оптимістичного, песимістичного, базового). 5. Прозорість і контроль - забезпечення відстежуваності КРІ у реальному часі.



Рис. 1. Логічна модель бізнес-процесів готельного підприємства.

Джерело: складено автором.

Сфера готельного господарства в Україні з 2020 року функціонує в умовах економічних шоків: спочатку пандемія COVID-19 спричинила різке скорочення туристичних потоків і падіння завантаженості номерного фонду на 50-70% (за



даними ДАРТ [18]), а з 2022 року повномасштабна військова агресія призвела до глибокої трансформації попиту та логістичних ланцюгів.

У 2023-2024 рр. економічне середовище характеризується нестабільністю валютного курсу (коливання гривні на 10-15% у річному вимірі) [19, вкладка «Макроекономічні показники, 2025»], що впливає на імпортне обладнання, меблі та витратні матеріали, інфляційним тиском (річний індекс споживчих цін перевищує 20%), що підвищує витрати на харчування, енергоресурси, працівників, енергетичною кризою (перебої у постачанні електроенергії, подорожчання газу та пального), що змушує готелі інвестувати у генератори та енергоощадні технології та зміною структури туристичного попиту - зростання внутрішнього туризму та збільшення сегменту довготривалого проживання (IDP - внутрішньо переміщені особи, військові контракти, корпоративне розміщення). Також відбулися суттєві зміни у структурі клієнтського попиту. Так, до 2022 року основними сегментами клієнтів були міжнародні туристи (25-35% завантаження у великих містах), внутрішні туристи (короткі відпочинкові тури, ділові поїздки) та корпоративні клієнти (MICE - зустрічі, інсентиви, конференції, виставки), а у 2025 році структура попиту змінилася і характеризується різким зменшенням міжнародного потоку (у багатьох регіонах до 2-5% загального обсягу), зростанням сегменту довготривалого проживання (іноді до 30-40% від загальної кількості гостей) та корпоративними замовленнями із специфічними вимогами (розміщення персоналу на об'єктах відновлення інфраструктури, забезпечення безперебійного харчування, доступу до Інтернет, безпеки тощо) [19, вкладка «Туризм, 2025»].

Ця зміна змушує готелі моделювати бізнес-процеси так, щоб гнучко змінювати політику ціноутворення, перерозподіляти ресурси на довгострокові бронювання та створювати пакети послуг для різних категорій клієнтів (наприклад, «проживання + коворкінг»).



Економічні коливання та зміна попиту на готельну послугу вимагають перегляду операційних моделей готелів, а саме: 1. Оптимізації кадрового складу - переходу на багатофункціональність персоналу (один працівник виконує кілька функцій, наприклад, ресепшн + адміністрування бронювань онлайн). 2. Аутсорсингу допоміжних функцій (прання білизни, клінінг, охорона) для зниження постійних витрат. 3. Цифровізації сервісів - впровадження мобільних застосунків, безконтактних засобів реєстрації, електронних ключів. 4. Енергоменеджменту - встановлення LED-освітлення, теплових насосів, сонячних панелей, систем моніторингу енергоспоживання.

Ряд українських готелів адаптувалися до умов трансформації бізнес-процесів. Так, готелі м. Одеса впровадили ряд модернізацій бізнес-процесів:

- мережа Reikartz Hotel Group - уніфікувала бізнес-процеси по мережі та впровадила централізовану CRM-систему для обробки бронювань і контролю завантаження в режимі реального часу;
- мережа Premier Hotels and Resorts - реалізувала модель Revenue Management з динамічним коригуванням тарифів залежно від поточного попиту, макроекономічних індикаторів і прогнозів.
- готель «Bristol» - інвестував у системи резервного енергозабезпечення та автоматизацію енергоспоживання, що дозволило скоротити витрати на електроенергію на 25%.

У табл. 1 визначені основні економічні фактори, які здійснили вплив на основні бізнес-процеси готелів України.

Таблиця 1.

Вплив економічних змін на бізнес-процеси готелів України

Економічний фактор	Вплив на готельний бізнес	Зміни у бізнес-процесах
Валютні коливання	Зростання витрат на імпорт	Перехід на локальних постачальників, оптимізація закупівель
Інфляція	Збільшення собівартості послуг	Перегляд цінової політики, скорочення неперіоритетних витрат
Енергетична криза	Перебої у роботі, високі витрати	Впровадження енергоефективних технологій, резервне живлення



Зміна структури попиту	Переорієнтація на внутрішніх клієнтів	Нові тарифні пакети, розширення додаткових сервісів
Воєнні ризики	Обмеження туристичних потоків	Зміщення фокусу на довготривале проживання та корпоративних клієнтів

Джерело: складено автором.

В умовах економічної нестабільності класичні бізнес-моделі, побудовані на стабільному потоці клієнтів та прогнозованому попиті, втрачають ефективність, а нові підходи до моделювання бізнес-процесів базуються на: 1) гнучкості управлінських рішень (adaptivity) - швидкому реагуванні на зміни попиту та вартості ресурсів; 2) цифровізації операційної діяльності (digitalization) - інтеграції автоматизованих систем управління бронюваннями, обліком та маркетингом; 3) процесно-орієнтованому управлінні (process-oriented management) - структуризації діяльності за логікою створення доданої цінності для клієнта; 4) сценарному плануванні (scenario planning) - прогнозуванні різних варіантів розвитку подій та підготовці до них; 5) ресурсній оптимізації (lean management) - мінімізації витрат при збереженні якості послуг тощо.

Враховуючи нові підходи до моделювання бізнес-процесів, сучасні українські готелі активно впроваджують такі заходи (рис. 2.).

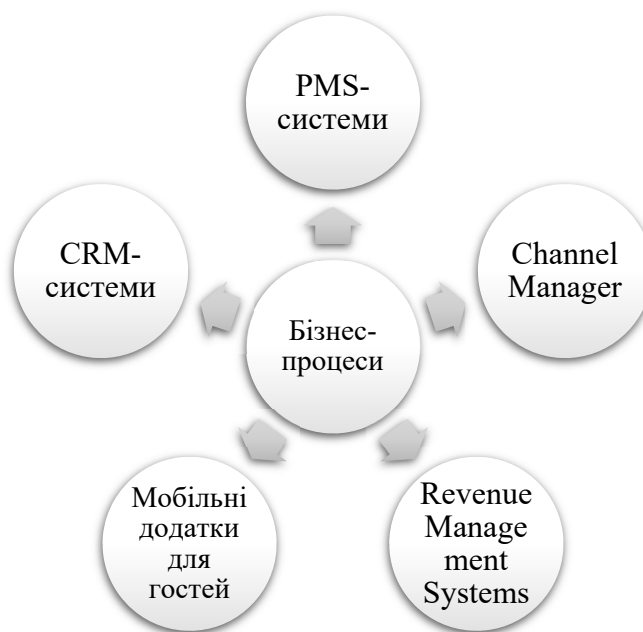


Рис. 2. Заходи, які впроваджують готелі України в бізнес-процесах.

Джерело: розробка автора.



В умовах нестабільності ефективними стали гібридні організаційні моделі, які поєднують централізацію стратегічних рішень та децентралізацію операційних функцій: 1) централізовані закупівлі та маркетинг у мережевих готелях; 2) автономність у прийнятті рішень на рівні окремого об'єкта щодо персоналу, тарифів і пакету послуг; 3) аутсорсинг функцій з низькою доданою вартістю (клінінг, прання, охорона).

Ці моделі передбачають побудову бізнес-процесів, виходячи з цінності для клієнта, що означає персоналізацію пропозицій (динамічні пакети «проживання + додаткові сервіси»), гнучкі умови бронювання та скасування, впровадження сервісів «все-в-одному» (готель + коворкінг + гастрономія + wellness) та розробку програм лояльності з бонусами, знижками та кеш беком. Порівняння традиційної та нової моделі бізнес-процесів у готелях України (табл. 2.).

Таблиця 2.

Порівняння традиційної та нової моделі бізнес-процесів у готелях України

Параметр	Традиційна модель	Нова модель
Структура управління	Жорстко ієрархічна	Гнучка, матрична, з делегуванням повноважень
Ціноутворення	Фіксовані тарифи з сезонними поправками	Динамічне ціноутворення на основі RMS та прогнозів
Канали продажу	Переважно прямі та офлайн	ОТА, власні сайти, мобільні додатки, соцмережі
Обслуговування	Стандартизоване	Персоналізоване, омніканальне
Взаємодія з клієнтами	Телефон, email	CRM, чат-боти, мобільні додатки
Управління витратами	Постфактум	Проактивне, на основі BI-аналітики
Енергоспоживання	Без спеціального контролю	Системи моніторингу та енергоефективності

Джерело: складено автором.

Логіка нової моделі бізнес-процесів готелю надана на рис. 3.



Вхідний потік: клієнтський запит → автоматична обробка у PMS/CRM → визначення тарифу RMS → підтвердження бронювання

Основний процес: поселення (онлайн чи офлайн) → надання основних та додаткових послуг → персоналізовані пропозиції через CRM

Вихідний потік: check-out → збір зворотного зв'язку → автоматичне формування аналітичного звіту → оновлення стратегії

Джерело: складено автором.

Для аналітики розподілимо готелі за трьома ознаками та охарактеризуємо специфіку адаптації бізнес-процесів в їх діяльності:

- мережеві готелі національного масштабу;
- незалежні великі міські готелі;
- регіональні бутик-готелі та апарт-готелі, які орієнтовані на довготривале проживання та корпоративних клієнтів та охарактеризуємо особливості застосування новітніх бізнес-процесів (табл. 3.).

Таблиця 3.

Адаптація бізнес-процесів готелів України та Одеси в умовах економічних змін

Проблема	Зміни в бізнес-процесах	Результат
Reikartz Hotel Group		
Необхідність стандартизації сервісу та управління у понад 60 готелях у різних регіонах з різними умовами попиту.	- впровадження єдиної PMS та CRM для всієї мережі; - централізоване керування тарифами через Revenue Management System; - інтеграція з OTA-платформами через Channel Manager.	зниження операційних витрат на 15%; підвищення середнього завантаження на 8% у 2023–2024 рр.; скорочення часу обробки бронювання з 10 хвилин до 1–2 хвилин.
Готель «Bristol» (Одеса)		
Енергетична нестабільність і високі витрати на електроенергію.	- встановлення систем автоматичного моніторингу енергоспоживання; - перехід на LED-освітлення та енергоефективні кліматичні системи; - впровадження резервних джерел живлення (генератори).	зменшення витрат на енергоресурси на 25%; забезпечення безперервної роботи навіть при відключеннях електроенергії; зростання показника задоволеності гостей (Guest Satisfaction Index) на 12%.



Premier Hotels and Resorts		
Низька ефективність тарифної політики в умовах змінного попиту.	- впровадження автоматизованого динамічного ціноутворення; - створення окремих пакетів для корпоративних клієнтів і довготривалого проживання; - використання ВІ-аналітики для прогнозування заповнюваності.	- збільшення RevPAR (Revenue per Available Room) на 18%; - скорочення періодів низької завантаженості у міжсезоння на 30%; - розширення клієнтської бази за рахунок цільових пропозицій.
Готель «Londonskaya» (Одеса)		
Втрата значної частки іноземних туристів і необхідність утримання преміального сегменту у кризових умовах.	- впровадження гнучкої системи тарифів для внутрішнього ринку, зокрема спеціальних пакетів для ділових поїздок; - перехід на комбінацію онлайн-та офлайн-бронювань із використанням власної CRM; - модернізація ресторанного меню з акцентом на локальні продукти та сезонність.	- утримання 4–5* стандартів обслуговування без скорочення ключового персоналу; - підвищення частки корпоративних клієнтів з 20% до 38%; - зростання доходу від ресторанного сегмента на 15%.
Готель «Mozart» (Одеса)		
Коливання завантаженості та необхідність оптимізації витрат у міжсезоння.	- запровадження системи управління енергоспоживанням у номерах (датчики руху, автоматичне вимкнення клімат-контролю при відсутності гостей); - розробка тематичних пакетів («Одеський вікенд», «Гастрономічна Одеса»); - активна робота з внутрішнім ринком через соціальні мережі та партнерства з туристичними агентствами.	- скорочення витрат на електроенергію на 20%; - збільшення бронювань у міжсезоння на 25%; - зростання впізнаваності бренду серед внутрішніх туристів.
Бутик-готель «Frederic Koklen», Одеса		
Залежність від іноземного індивідуального туризму.	- створення пакету «довготривале проживання» з індивідуальними знижками; - організація кулінарних майстер-класів і камерних концертів у самому готелі для залучення місцевих відвідувачів; - розширення спектру послуг через колаборацію з локальними крафтовими виробниками (сири, вина, кондитерські вироби).	- збільшення частки доходу від додаткових сервісів до 18% загальної виручки; - формування спільноти постійних клієнтів; - стабілізація рівня завантаженості понад 65% навіть у низький сезон.
Готель «UNO Design Hotel», Одеса		



Необхідність адаптувати сучасний дизайн-готель під нові потреби ринку	- впровадження концепції «workation» (поєднання відпочинку та роботи) з облаштуванням робочих місць у номерах; - гнучка система тарифів для IT-фахівців та фрілансерів; - автоматизація процесу check-in через мобільний додаток.	- залучення нового сегменту клієнтів (віддалені працівники); - збільшення середньої тривалості проживання з 2,1 до 4,3 ночей; - підвищення рівня повторних бронювань на 30%.
---	---	--

Джерело: складено автором на основі [20-24].

Аналіз кейсів (табл. 3.) свідчить, що стратегія адаптації бізнес-процесів у готелях значною мірою залежить від типу готельного підприємства, його ринкової позиції та ресурсної бази.

Для мережевих готелів (Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts) ключовими рисами є централізація управління, уніфікація стандартів сервісу, масове впровадження цифрових технологій (PMS, CRM, RMS), які формують переваги у вигляді економії на масштабі (зниження операційних витрат на 15-20%), швидке поширення інновацій у мережі. А головним ризиком є менша гнучкість локальних підрозділів при уніфікованих процедурах. Тому основний фокус на адаптації бізнес-процесів на стандартизації та технологічній інтеграції.

Для преміум-готелів (Bristol, Londonskaya, Mozart) ключовими рисами є збереження іміджу та стандартів обслуговування 4-5*, поєднання преміального сервісу з гнучкою тарифною політикою та енергоменеджментом, які формують переваги у вигляді лояльності постійних клієнтів та збереженні високого рівня середнього чека. Найбільш вагомим ризиком є високі витрати на утримання інфраструктури в умовах зниження попиту а специфіка закладається у підтримці бренду через якість та персоналізовані пакети.

Для бутик-готелів (Frederic Koklen, UNO Design Hotel) ключовими рисами є індивідуалізація сервісу, створення унікальних вражень, активна робота з нішевими сегментами (довготривалі резиденти, віддалені працівники, культурний туризм), а перевагами - гнучкість у прийнятті рішень, здатність швидко змінювати формат послуг. Щодо найвагомішого можливого ризику, то



ним може бути обмежена фінансова стійкість при тривалому зниженні попиту. Диференціація через унікальний клієнтський досвід - головний фокус.

Спільні тенденції та відмінності для всіх сегментів зведені в табл. 4.

Таблиця 4.

Спільні тенденції та відмінності бізнес-процесів для всіх сегментів готельного господарства

Критерій	Мережеві готелі	Преміум-готелі	Бутик-готелі
Спільні риси			
Цифровізація	масове впровадження PMS, CRM, RMS, мобільних додатків та BI-аналітики для моніторингу та прогнозування		
Гнучка тарифна політика	відмова від жорстких сезонних тарифів на користь динамічного ціноутворення		
Енергоефективність	системи моніторингу, LED-освітлення, альтернативні джерела енергії		
Диверсифікація сервісів	коворкінг, гастрономічні програми, культурні події, wellness		
Клієнтоцентричність	персоналізація послуг, розширення програм лояльності, омніканальна комунікація		
Відмінні риси			
Управління	Централізоване, стандартизоване	Локальне з урахуванням бренду	Повністю гнучке, індивідуальне
Фокус інновацій	Масова цифровізація, стандартизація	Персоналізовані пакети, енергоменеджмент	Унікальні події, нішеві сервіси
Клієнтська база	Масовий та корпоративний сегмент	Преміальний сегмент та бізнес-клієнти	Лояльні індивідуальні гості
Рівень гнучкості	Середній	Середньо-високий	Високий

Джерело: складено автором з використанням [25, с. 425-484].

Отже, до стратегічних рекомендацій пропонуємо віднести: 1) Інституціоналізацію процесного підходу - закріплення у стратегії готелю принципів процесно-орієнтованого управління та регулярного перегляду моделей бізнес-процесів. 2. Цифрову інтеграцію - впровадження комплексних систем управління (PMS, CRM, RMS) з можливістю масштабування та інтеграції з іншими ІТ-рішеннями. 3. Сценарне стратегічне планування - розробка кількох сценаріїв розвитку (оптимістичного, базового, песимістичного) з визначенням відповідних організаційних дій. 4. Енергоефективність як стратегічний пріоритет - інвестиції в технології енергозбереження, альтернативні джерела живлення та



системи моніторингу ресурсів. 5. Диверсифікацію джерел доходу - розвиток додаткових сервісів (wellness, коворкінг, гастрономічні події) для зменшення залежності від класичного розміщення.

До тактичних рекомендацій пропонуємо віднести: 1. Гнучке ціноутворення - використання Revenue Management Systems для автоматичного коригування тарифів залежно від попиту та економічної ситуації. 2. Оптимізацію кадрових процесів - мультифункціональність персоналу, аутсорсинг допоміжних функцій, впровадження онлайн-навчання. 3. Розширення каналів продажу - активна присутність у ОТА, розвиток власних мобільних додатків, інтеграція з соціальними мережами. 4. Клієнтоцентричний сервіс - персоналізація пропозицій, омніканальна комунікація, програми лояльності. 5. Аналітику та контроль KPI - використання BI-інструментів для щоденного моніторингу завантаженості, середнього чека, рівня задоволеності клієнтів.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать, що моделювання бізнес-процесів у готельному господарстві України в умовах економічних змін потребує глибокої перебудови організаційних, технологічних та управлінських підходів. Економічна нестабільність, зумовлена воєнними діями, коливанням валютного курсу, інфляційними процесами та енергетичною кризою, створює високий рівень невизначеності, що, у свою чергу, вимагає від готелів гнучких, адаптивних та інноваційних моделей управління.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку уніфікованої адаптивної моделі бізнес-процесів готелю для умов високої економічної нестабільності, інтеграцію штучного інтелекту та машинного навчання у процес прогнозування попиту та управління тарифами, створення методик оцінки економічної ефективності цифрових інновацій у готельному господарстві та дослідження впливу ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських стандартів) на конкурентоспроможність готельного бізнесу.



Таким чином, нові моделі бізнес-процесів у готелях України повинні базуватися на поєднанні гнучкості, цифрової інтеграції, енергоефективності та клієнтоцентричності. Лише системне впровадження таких підходів здатне забезпечити не лише виживання, а й стаєле зростання у складних умовах економічних змін.

Список використаних джерел

1. Davenport T.H. Process innovation: Reengineering work through information technology. *Harvard Business School Press*. 1993. 337 p.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Harper Collins*. 2001. 223 p.
3. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations*, 2021. P. 75–98. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>
4. Іванов А.М. Обґрунтування концепції моделювання управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29, вип. 2 (100). С. 21-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-4>
5. Іванов А.М., Бориславський І.О. Особливості застосування бізнес-процесів у готельному господарстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. №3 (80). С. 124-138. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-124-138>
6. Охріменко, А.Г. Національна туристична система. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2019. 592 с. <https://doi.org/10.31617/m.knute.2019-441>
7. Охріменко А.Г., Кулик М.В. Цифровізація як складова стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №90. С. 124-130. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-19>



8. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>. (дата звернення 26.08.2025).
9. Павлюк С.І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 117-124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18)
10. Іванова В. Стратегія розвитку туристичних підприємств: роль персоналу та цифрової трансформації бізнесу. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 20(49). С. 103-117.
11. Лисюк Т.В., Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І. Інноваційні інформаційні технології туристичних підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 1 (3). С. 78-87. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-11>
12. Тищук, І., Терещук, О. Інноваційні технології у готельно-ресторанному бізнесі: ефективність, персоналізація, автоматизація. *Економіка та суспільство*. (2025). (71). С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61>
13. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві: навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
14. Лисюк, Т., Терещук, О., Пасічник, М. (2022). Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*, 2022. (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
15. Кулик М. В. Ревеню менеджмент: монографія. Київ: держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с.
16. Кулик М.В. Стратегія формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №24, С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.103>



17. Керуюча компанія «Ribas Hotels Group». Огляд готельного ринку України.
URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/>
(дата звернення 26.08.2025).
18. Державна агенція розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
(дата звернення 26.08.2025).
19. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
(дата звернення 26.08.2025).
20. Готель «Bristol». URL: <https://bristol-hotel.com.ua/> (дата звернення 26.08.2025).
21. Premier Hotels and Resorts. URL: <https://www.phnr.com/ua> (дата звернення 26.08.2025).
22. Готель «Londonskaya». URL: <https://www.londonska-hotel.com.ua/> (дата звернення 26.08.2025).
23. Готель «Mozart». URL: https://mozart-hotel.com.ua?utm_source=google&utm_medium=organic&utm_campaign=gmb
(дата звернення 26.08.2025).
24. Бутик-готель «Frederic Koklen». URL: <https://www.koklenhotel.org/> (дата звернення 26.08.2025).
25. Готель «UNO Design Hotel». URL: <https://unohotelodessa> (дата звернення 26.08.2025).
26. Галузеве підприємництво: підручник / за ред. д.е.н., проф. І.В. Савельєвої.
Суми: Університетська книга. 2022. 486 с. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-617-521-024-6>