

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-16>

ГІБРИДНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЯМИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

HYBRID BUSINESS PROCESSES OF HOTEL MANAGEMENT DURING MARTIAL LAW

Бориславський І.О.

аспірант кафедри «Підприємництво та туризм»,
Одеський національний морський університет

Boryslavskyi Ihor

Odesa National Maritime University

У статті розглянуто сутність гібридних бізнес-процесів управління у сфері готельного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Виявлені причини необхідності застосування гібридних бізнес-процесів управління, що стало важливим етапом адаптації готельного сектору до нових реалій. Здійснена порівняльна характеристика переваг та обмежень гібридних бізнес-процесів у готельному менеджменті України в умовах воєнного стану. Виділено шість основних показників оцінювання ефективності застосування гібридних бізнес-процесів управління готелями у період військового стану: фінансова ефективність, якість обслуговування та задоволеність клієнтів, операційна ефективність, адаптивність до зовнішніх змін, інноваційність та технологічний прогрес та стійкість і стабільність. Зроблено висновок щодо ефективності застосування гібридних бізнес-процесів управління готелями України та м. Одеса у період військового стану.

Ключові слова: гібридний бізнес-процес, готель, управління готелем, готельний бізнес, воєнний стан.

The article considers the essence of hybrid business processes of management in the hotel business under martial law in Ukraine, which include a combination of traditional technological operations with modern methods of work, which ensures flexible adaptation to changing environmental conditions. It is emphasized that hybridisation integrates traditional business management processes inherent in the hotel business with the latest ones, which allows optimising the hotel operation, ensuring stability and sustainability of the hotel in times of unpredictable changes. The necessity of using hybrid management business processes has been identified, which has become an important stage in the adaptation of the hotel sector to new realities, the impetus for which was the automation and digitalisation of business processes for booking, registration, payment for services, business processes for energy management, use of additional services, etc. A comparative characterisation of the advantages and limitations of hybrid business processes in the hotel management of Ukraine under martial law is carried out. It is proved that the main advantages of using hybrid business processes of management include: prompt reconfiguration of services to meet current needs, the ability to attract staff for remote or hybrid forms of cooperation, creating prerequisites for the formation of new service formats, reducing operating costs, etc. The main disadvantages include the lack of clear state regulations for the regulation of online services in the hotel sector, the need to frequently update the business model in an unstable market, difficulties with quality control and teamwork coordination, etc. Six main indicators for evaluating the effectiveness of the application of hybrid business processes of hotel management during the period of martial law are allocated: financial efficiency, quality of service and customer satisfaction, operational efficiency, adaptability to external changes, innovation and technological progress, and sustainability and stability. A conclusion has been drawn on the effectiveness of the application of hybrid business processes for managing hotels in Ukraine and Odesa during the period of martial law.

Keywords: hybrid business process, hotel, hotel management, hotel business, martial law.

Постановка проблеми. Повномасштабне військове вторгнення росії на територію України, розпочате у 2022 році, стало критичним дестабілізуючим чинником для функціонування багатьох секторів національної економіки, особливо

для сфери гостинності. Значне зменшення обсягів внутрішнього та міжнародного туризму, потужна внутрішня міграція, руйнування транспортної та логістичної інфраструктури, а також постійна загроза життю та здоров'ю громадян

обумовили необхідність перегляду бізнес-моделей управління готельними об'єктами, які за сформувалися в період незалежності України.

В умовах постійних соціально-економічних змін зростає актуальність запровадження гібридних бізнес-процесів – управлінських моделей, що поєднують традиційні (офлайн) елементи управління з цифровими технологіями, мобільними сервісами та дистанційною організацією роботи. Цей підхід дозволяє забезпечити гнучкість операційної діяльності, адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища та збереження стабільності обслуговування споживачів у надзвичайних ситуаціях, які сьогодні мають місце в українській економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні аспекти застосування бізнес-процесів в готельному господарстві досліджені в наукових працях зарубіжних вчених: Lies Bouten, Sophie Hoozée [1], Ming-Lang Tseng, Yuan Hsu Lin, Ming K Lim, Ben Teehankee [2], Narentheren Kaliappen, Siti Nur Atikah Moktar, Dzulhlimi Ahmad Fawzi [3], Suresh Rangarajan [4].

Специфіку бізнес-процесів в готельному господарстві досліджували українські вчені: Вовк О., Ковальчук А., Андрій П. [6], Д'яконова А., Трішин Ф., Коротич О. [7], Іванов А. [8, 9], Кушнірук В., Величко О., Коваль О. [12], Луцяк В., Польова О., Ставська Ю., Мостенська Т. [13], Мальська М., Пандяк І. [14], Майор О., Виклюк М., Гинда О., Кундицька Г. [15], Мартиняк І., Бакушевич І. [16], Мельниченко С., Шеєнкова К. [17], Нечаєва І. [18], Попова С., Слащева А., Сімакова О., Пусікова О., Пшиннік В. [19], Проскурін М. [20], Зайцева В.М. [21], Транченко Л., Терещук Н. [22] та інші.

Адаптацію готелів до нових умов шляхом використання гібридних бізнес-процесів досліджували вітчизняні вчені: Багорка Д., Верцева А. [5], Корзаченко О. [10], Климчук М. [11] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на доволі великий обсяг теоретичних робіт із застосування бізнес-процесів в готельному господарстві, в умовах складної соціально-економічної ситуації в Україні питання запровадження змін у типові моделі бізнес-процесів є актуальним та такими, що потребують поглибленого теоретичного дослідження та практичного застосування.

Постановка завдання. Основне завдання, яке вирішувалося в даній роботі – це теоретичний аналіз сутності гібридних бізнес-процесів у сфері гостинності в умовах воєнного стану та дослідження практик їх імплементації на прикладі готельних підприємств міста Одеса.

Методологічною основою для вивчення гібридних бізнес-процесів в готельному бізнесі є принципи системного аналізу, що дозволяють розглядати готельний бізнес як комплексну систему, в якій кожен елемент взаємопов'язаний з іншими і взаємодіє для досягнення спільної мети. Застосування цього підходу дозволяє виявити

взаємозв'язки між різними процесами управління, оптимізувати їх і створити ефективну організаційну структуру. За допомогою кейс-аналізу розглянуті практичні приклади готелів м. Одеса, які вже впровадили гібридні моделі в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. До стратегій управління, які використовують різноманітні типові бізнес-процеси відносяться: експансії ринку, входження в нову галузь, диверсифікації в споріднені та неспоріднені галузі, реструктуризації, вертикальної та горизонтальної інтеграції, відновлення та економії, лідерства за витратами, глобалізації, широкої диференціації, оптимальних витрат, реструктуризації та стратегія ринкової ніші [9].

Сьогодні в умовах НТП та НТР готелі дуже часто використовують гібридні бізнес-процеси, які включають поєднання традиційних технологічних операцій з сучасними методами роботи, що забезпечує гнучку адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища [16]. У контексті готельного бізнесу гібридизація означає інтеграцію традиційних бізнес-процесів управління з новітніми, що дозволяє оптимізувати функціонування готелю: процес бронювання, зустрічі та реєстрації, поселення, проживання, розрахунків, оптимізації управління між службами, реклами та PR та інших. При застосуванні гібридних бізнес-процесів забезпечується стабільність і сталість роботи готелів, особливо у час непередбачуваних змін, яким є військовий стан в Україні.

Воєнний стан в Україні став потужним каталізатором змін, завдяки якому готелі змушені були суттєво адаптувати свої стратегії та моделі управління [22]. У зв'язку з припиненням міжнародних туристичних потоків, основним сегментом споживачів готельних послуг стали внутрішньо переміщені особи (ВПО), гуманітарні працівники, волонтери, представники ЗСУ та великі та дрібні міжнародні організації. Це призвело до переосмислення і трансформації концепції готельних послуг, що стало важливим етапом в адаптації готельного сектору до нових реалій.

До початку війни готельний сектор України орієнтувався як на міжнародний, так і на внутрішній туризм. Однак із запровадженням воєнного стану традиційний туристичний сегмент значно зменшився, і на перший план вийшли інші категорії клієнтів, зокрема ВПО, які потребували житла та гуманітарної допомоги. У багатьох випадках готелі перетворювалися на тимчасові прихистки для людей, що змушені були залишити свої домівки внаслідок бойових дій. Одночасно з цим, готелі стали важливими центрами для координації гуманітарної допомоги, штабами для волонтерів та місцями, де організовувалися пункти збору для гуманітарних вантажів. Готельні комплекси, що розташовувалися у безпечних зонах, почали надавати послуги не

лише з проживання, але й із забезпечення їжею, медикаментами, одягом та іншими необхідними речами для постраждалих осіб. Це поставило перед готельним сектором нові завдання, що стосуються організації роботи таких центрів і координації гуманітарної допомоги.

Автоматизація процесів, таких як бронювання, реєстрація гостей та оплата послуг, стала необхідною умовою для скорочення витрат і підтримки високої якості обслуговування [12]. Цифрові платформи, CRM-системи та мобільні додатки дозволили знизити навантаження на персонал, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити зручний доступ до послуг для нових категорій клієнтів, таких як ВПО та гуманітарні працівники.

Дистанційна робота також стала важливим напрямом для багатьох готелів. Оскільки багато людей, включаючи волонтерів та гуманітарних працівників, вимушені були працювати онлайн, готелі почали адаптувати свої приміщення під потреби таких користувачів. Це включало створення комфортних робочих зон з доступом до Інтернет, надання можливості для відеоконференцій та забезпечення всього необхідного для дистанційної роботи. Таким чином, готельні комплекси стали не лише місцями для тимчасового проживання, але й важливими локаціями для організації дистанційної праці в умовах кризової ситуації.

Цифрові інструменти є ключовим компонентом гібридних бізнес-процесів у готельному управлінні, що дозволяють забезпечити високу ефективність і гнучкість роботи в умовах змінного зовнішнього середовища. Вони дають можливість поєднувати традиційні методи обслуговування з інноваційними технологіями, що сприяє підвищенню якості послуг, оптимізації витрат та забезпеченню комфортних умов для клієнтів. Впровадження таких цифрових рішень допомагає готелям бути більш адаптивними до нових реалій, зокрема у період воєнного стану та економічної нестабільності. Одним з найважливіших інструментів є хмарні системи управління готелем (PMS), які дозволяють управляти номерним фондом, контролювати бронювання та генерувати звітність без необхідності фізичної присутності в адміністративних приміщеннях. Такі системи дають змогу здійснювати моніторинг всіх процесів в режимі реального часу та автоматизувати рутинні операції, що значно знижує витрати на обслуговування та покращує ефективність роботи персоналу.

Іншим важливим елементом гібридних бізнес-процесів є системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для гостей. Вони дають можливість аналізувати вподобання клієнтів та адаптувати послуги відповідно до їхніх потреб, що не лише покращує досвід клієнтів, але й сприяє підвищенню їхньої лояльності до готелю. За допомогою CRM-систем готелі

можуть впроваджувати індивідуальний підхід до кожного гостя, що є важливим аспектом в умовах високої конкуренції.

В умовах необхідності мінімізації фізичних контактів, онлайн-чекін став важливим інструментом для забезпечення зручності та безпеки клієнтів. Гості можуть самостійно реєструватися, отримувати ключі до номерів через мобільні додатки, а також здійснювати інші операції, такі як замовлення послуг або здійснення платежів. Такий підхід дозволяє знизити навантаження на персонал, забезпечуючи швидке і безпечне обслуговування без необхідності фізичного контакту.

Ще одним важливим елементом є системи дистанційного управління енергоресурсами [15]. В умовах економії та зменшення витрат, готелі використовують такі технології для автоматичного регулювання енергоспоживання в номерах, включаючи температуру, освітлення та інші параметри, що дозволяє знизити витрати на енергію та забезпечити ефективне використання ресурсів без шкоди для комфорту клієнтів.

Гнучке кадрове управління також є невід'ємною частиною гібридної моделі управління. В умовах криз та змінної ситуації на ринку готелі активно впроваджують часткову зайнятість та можливість дистанційної роботи для своїх співробітників. Це дає змогу зберігати стабільність в організації роботи та забезпечити ефективне виконання завдань, навіть за умов зменшення кількості гостей або зміни потреб у послугах. Завдяки онлайн-системам управління готелі можуть ефективно координувати роботу всіх підрозділів, забезпечуючи безперебійну взаємодію між різними ланками організації, навіть за відсутності фізичної присутності співробітників [9].

Порівняльна характеристика переваг та недоліків гібридних бізнес-процесів у готельному менеджменті України в умовах воєнного стану наведена в таблиці 1.

Як бачимо з табл. 1., гібридні бізнес-процеси управління готелями України в умовах воєнного стану мають доволі великі потенційні ризики, але без їх застосування підприємствам було б дуже складно функціонувати.

Гібридні бізнес-процеси управління готелями мають певні особливості та спрямовані на певну цільову аудиторію, що доводять приклади готелів м. Одеса (табл. 2.).

Протягом військового часу деякі готелі з м. Одеса дуже суттєво змінили сталі бізнес-процеси управління на гібридні (табл. 3). Особливості застосування гібридних бізнес-процесів управління надані в табл. 3.

Отже, ми виділяємо шість основних показників, за якими необхідно оцінювати ефективність застосування гібридних бізнес-процесів управління готелями у період військового стану:

1. Фінансова ефективність. Фінансова складова є основним індикатором, що дозволяє

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика переваг та обмежень гібридних бізнес-процесів у готельному менеджменті України в умовах воєнного стану

Критерій оцінювання	Позитивні аспекти впровадження	Потенційні ризики та недоліки
Організаційна адаптивність	Забезпечує оперативне переналаштування сервісів під актуальні потреби (обслуговування ВПО, волонтерів, делегацій)	Потребує глибокої трансформації внутрішніх процедур, що може викликати дезорганізацію
Автоматизація процесів	Дозволяє оптимізувати рутинні функції управління (бронювання, облік, комунікація з клієнтами) через цифрові системи PMS, CRM тощо	Вимагає стабільного технічного забезпечення та кваліфікованого персоналу
Гнучкість кадрової політики	Забезпечує можливість залучення персоналу на віддалену або гібридну форму співпраці, що розширює кадровий потенціал	Може спричинити труднощі з контролем якості виконання обов'язків та координацією командної роботи
Технологічна ефективність	Використання хмарних сервісів, мобільних застосунків, безконтактних рішень сприяє скороченню витрат і підвищенню сервісу	Залежність від зовнішніх провайдерів послуг і нестабільного інтернет-з'єднання у кризових умовах
Фінансова оптимізація	Дає змогу зменшити витрати на експлуатацію, зокрема енергозбереження та скорочення чисельності адміністративного персоналу	Високі початкові інвестиції у цифрову інфраструктуру та ризики повільного повернення вкладень
Поведінкова персоналізація	Надає інструменти для детального аналізу уподобань клієнтів і пропозиції індивідуалізованих послуг, підвищуючи задоволеність гостей	Високі вимоги до обробки й захисту персональних даних
Маркетингові можливості	Розширення каналів залучення клієнтів через інтернет-маркетинг, SMM, партнерські онлайн-платформи	Недостатній досвід цифрового просування серед менеджерів малих і середніх готелів
Стійкість до криз	Диверсифікація функціоналу готелю дозволяє залишатися затребуваним навіть в умовах зниження туристичної активності	Необхідність частого оновлення бізнес-моделі в умовах нестабільного ринку
Юридичне регулювання	Гібридні моделі дають змогу швидше впроваджувати внутрішні політики у сфері безпеки, охорони праці, дистанційної роботи	Відсутність чітких державних норм для регулювання онлайн-сервісів у готельному секторі
Інноваційна конкурентність	Створює передумови для формування нових сервісних форматів (коворкінги, житлові пакети для довготривалого проживання, мультифункціональні простори)	Може не відповідати очікуванням традиційного сегмента клієнтів, особливо без роз'яснення переваг такого формату

Джерело: згруповано автором на основі власних спостережень

Таблиця 2

Порівняння гібридних бізнес-процесів управління готелями України

Готель	Бізнес процес та технологічні рішення	Особливості	Цільова аудиторія
1	2	3	4
«Гагарін»	Перепрофілювання під гуманітарний хаб і комерційні послуги / PMS, онлайн-бронювання, мобільні додатки для зворотного зв'язку	Поєднання безкоштовних послуг для ВПО та волонтерів із комерційним проживанням для інших гостей	ВПО, гуманітарні працівники, волонтери, туристи
«Бристоль»	Інтеграція хмарних технологій для управління готелем / Хмарні PMS, резервні джерела живлення, автоматизація процесів	Мінімізація фізичної присутності адміністрації, автономне функціонування в умовах криз	Туристи, бізнес-мандрівники, довгострокові клієнти
ОК «Одеса»	Мультифункціональне використання номерного фонду / PMS, система динамічного ціноутворення	Багаторівнева система цінової гнучкості для ВПО, міжнародних делегацій і довготривалих клієнтів	ВПО, міжнародні делегації, туристи, бізнесмени

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
«M1»	Довгострокове проживання з послугами для фрилансерів / Коворкінг, мобільні сервіси, онлайн-бронювання	Створення умов для дистанційної роботи та онлайн-сервісів для працівників дистанційного формату та фрилансерів	Фрилансери, працівники дистанційного формату
“Wall Street Hotel”	Гібридна модель з коворкінгом і включеними онлайн-сервісами / Онлайн-бронювання, CRM-системи, мобільні додатки	Орієнтація на довгострокових клієнтів і людей, які працюють віддалено, з максимальним використанням технологій	Дистанційні працівники, бізнесмени, фрилансери
«Зірка»	Комбінування розміщення гостей із волонтерськими програмами / Онлайн-бронювання, CRM, мобільні додатки	Гібридна модель включає безкоштовне проживання для волонтерів, зберігаючи комерційні послуги для інших клієнтів	Волонтери, міжнародні організації, туристи
Мережа готелів «Чорне Море»	Інтеграція гібридних послуг для змішаного проживання / Системи бронювання, онлайн-чекін, цифрові платформи	Поєднання внутрішнього туризму, довгострокового проживання для родин та робочих груп, дистанційного сервісу	Внутрішні туристи, довгострокові клієнти, робочі групи

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Таблиця 3

Приклади гібридних бізнес-процесів управління готелями м. Одеса

Назва готелю	Особливості застосування гібридних бізнес-процесів управління
1	2
«Гагарін»	Частково перепрофільований під хаб для гуманітарних працівників та ВПО. Частина номерів надана безкоштовно для задоволення потреб осіб, які через бойові дії залишились без домівок, а інша частина – для комерційних цілей. Готель застосував цифрову платформу PMS, що дозволило автоматизувати управлінські процеси та скоротити кадри. Завдяки впровадженню системи бронювання та автоматизованого контролю за розподілом номерного фонду готель зміг ефективно поєднувати соціальну місію з комерційною діяльністю.
«Бристоль»	Завдяки впровадженню хмарних PMS-систем управління готель зменшив фізичну присутність адміністрації в обмежених умовах. Це дозволило не тільки підвищити ефективність управління, але й значно знизити витрати на утримання персоналу. Готель створив резервні джерела живлення для забезпечення автономності в разі перебоїв з електропостачанням. У таких умовах це стало важливим фактором для підтримання безперервності обслуговування гостей. Це дозволило зберегти стабільність у роботі навіть за несприятливих обставин. Нажаль у лютому 2025 року готель постраждав від російської агресії і зараз відбудовується.
ГК «Одеса»	ГК «Одеса» зміг комбінувати функції тимчасового притулку для ВПО, розміщення міжнародних делегацій і довгострокового проживання для бізнес-гостей. Готель впровадив багаторівневу систему цінової гнучкості, яка дозволяла знизити витрати для різних категорій клієнтів і адаптувати тарифи в залежності від попиту та тривалості перебування. Завдяки обраній стратегії готель зміг не лише залучити нові категорії гостей, але й забезпечити фінансову стабільність під час кризи. Також застосовуються онлайн-системи для управління розподілом номерного фонду, що дозволяє зменшити навантаження на персонал і зробити процеси більш прозорими.
«M1» та “Wall Street”	Орієнтувались на нову категорію клієнтів – фрилансерів та працівників, які працюють віддалено. Готелі адаптували послуги для довгострокових орендарів, пропонуючи пакети, що включають коворкінг, онлайн-сервіси та харчування. Для них були створені комфортні умови для роботи, зокрема, в номерах організовувались робочі місця з високошвидкісним Інтернет і технічним обладнанням.
«Моцарт»	Розширив послуги для надання тимчасового житла не тільки для ВПО, а й для представників міжнародних організацій. Готель впровадив систему автоматизованого онлайн-бронювання, що дозволило знизити фізичний контакт між клієнтами та персоналом. Для гостей, які не могли приїхати особисто через безпекову ситуацію, була запроваджена система онлайн-чекін. Крім того, у готелі були організовані зони для дистанційної роботи з високошвидкісним Інтернет і можливістю організації конференцій за допомогою сучасного технічного обладнання.

Закінчення таблиці 3

1	2
«Аркадія»	Створено спеціальні програми для бізнес-туризму, що включали в себе тривалу оренду номерів та конференц-залів для проведення онлайн-заходів. Для постійних клієнтів, таких як фрилансери і спеціалісти з міжнародних організацій, готель запропонував знижки на довгострокове проживання та використання додаткових послуг, таких як тренажерні зали та онлайн-доставку їжі та напоїв.
“Premier Geneve”	Важливим кроком стало впровадження хмарної технології управління для гнучкого контролю за розміщенням та ресурсами. Готель започаткував програми для фрилансерів, пропонуючи спеціальні пакети для довгострокового проживання з включеними коворкінг-зонами та онлайн-сервісами.
“Hotel London”	Готель зосередився на наданні послуг не тільки для туристів, але й для спеціалізованих груп гостей, таких як волонтери та гуманітарні організації. Впровадження систем онлайн-бронювання і автоматизації реєстраційних процесів дозволило зменшити час на обробку запитів та значно підвищити ефективність управління. Готель забезпечив своїх гостей інструментами для дистанційної роботи та онлайн-конференцій.
«Немо»	В умовах обмеженого персоналу готель активно використовує хмарні платформи для управління номерним фондом та комунікації з клієнтами. Для довгострокових постояльців, зокрема для фрилансерів та віддалених працівників, був розроблений спеціальний пакет, що включає доступ до робочих зон, швидкісний інтернет та гнучкі умови для проживання. Посилились послуги щодо надання послуг дельфінотерапії для ВПО та людей з інвалідністю.
«Дерибас»	Після початку війни готель став місцем тимчасового проживання для ВПО та гуманітарних організацій. Для туристів та інших категорій постояльців зберігалася гнучка цінова політика. Для зручності гостей, що залишаються на довгий термін, були розроблені пакети з послугами для віддалених працівників, що включають безкоштовний доступ до онлайн-кафе та робочих місць.
«Атлантик»	Переорієнтував діяльність на підтримку внутрішньо переміщених осіб та гуманітарних працівників. Готель активно працює з фрилансерами, які мають потребу в комфортних умовах для роботи віддалено. Готель впровадив мобільні додатки для бронювання номерів та автоматизації сервісів, а також системи онлайн-оплати.
«Айвазовський»	Оптимізував роботу завдяки використанню сучасних цифрових інструментів управління. Готель почав працювати з різними категоріями клієнтів, включаючи гуманітарні організації та ВПО, для яких були створені спеціальні пропозиції. За допомогою інтегрованих систем автоматизації, готель зміг зберегти стабільність в умовах війни.

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

оцінити, чи приносять інвестиції у гібридні бізнес-процеси реальні економічні вигоди для готелю.

2. Якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Одним із факторів, який впливає на ефективність гібридного підходу, є здатність забезпечувати високий рівень обслуговування, незважаючи на зміни в умовах діяльності. Готелі, що застосовують гібридну модель, повинні забезпечувати швидке та зручне обслуговування через цифрові канали, що дозволяє мінімізувати прямі контакти між персоналом і клієнтами.

3. Операційна ефективність. Гібридні моделі управління, що поєднують автоматизацію та цифрові інструменти, суттєво підвищують операційну ефективність готелів, зокрема через автоматизацію рутинних процесів. Прикладом може слугувати готелі «Редлайн», «Panorama De Luxe» та «Wol.121 Одеса by Ribas», які активно використовують автоматизовані системи для управління номерним фондом і бронюваннями, зменшуючи час обробки бронювань на майже

на 30%, що підвищило ефективність роботи адміністрації, а також зменшило помилки у бронюваннях.

4. Адаптивність до зовнішніх змін. Гібридні моделі дозволяють готелям швидко реагувати на зовнішні зміни, такі як зміни в попиті, зміни в умовах карантину чи обмежень під час воєнних дій. Під час воєнного стану в Україні готелі, наведені в табл. 3, оперативного адаптували свої послуги для розміщення внутрішньо переміщених осіб, надаючи їм не лише місце для ночівлі, а й створюючи спеціальні кімнати для дистанційної роботи та хаби для гуманітарної допомоги.

5. Інноваційність та технологічний прогрес. Використання таких інструментів, як системи управління енергоспоживанням, чат-боти для комунікації з клієнтами, аналітика на базі штучного інтелекту для прогнозування попиту, дозволяє підвищити технологічну ефективність і точність прийняття рішень. Як приклад, готелі «VillaPinia» та «Asiya» впровадили розумні технології для моніторингу енергоспоживання, що дозволило знизити витрати на енергію на 15% за

рахунок оптимізації обігріву та кондиціонування повітря в номерах, відповідно до потреб гостей.

6. Стійкість і стабільність. Готель, що впровадив гібридні технології, здатний забезпечити стійкість до змін попиту та адаптуватися до нестабільних економічних і політичних умов, зокрема через зниження залежності від фізичної присутності гостей. Як приклад, брендові готелі Одеси «Бристоль», «Моцарт», «Гагарін», «Дерибас», «Атлантик» та багато інших під час війни в Україні адаптували послуги для прийому військових і гуманітарних працівників, продовжуючи надавати послуги в умовах обмежених ресурсів, завдяки автоматизації багатьох бізнес-процесів.

Висновки. Оцінка ефективності гібридного підходу в управлінні готелем є важливою складовою стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити, наскільки ефективно поєднуються традиційні та інноваційні бізнес-процеси, і яким чином це впливає на стійкість та результативність

підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. В умовах війни, криз або непередбачуваних ситуацій, таких як пандемія, гібридні моделі управління є ефективними інструментами, здатними забезпечити гнучкість, зменшення витрат та підтримку високих стандартів обслуговування клієнтів. Оцінка ефективності гібридних процесів охоплює кілька основних аспектів, серед яких фінансова ефективність, якість обслуговування, операційна ефективність, адаптивність, інноваційність і стабільність бізнесу.

Практичні приклади впровадження гібридних бізнес-процесів управління у готелях міста Одеса демонструють різноманіття підходів до адаптації бізнесу в умовах воєнного стану, а технологічні рішення та гнучкі моделі управління дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігати стабільність і навіть збільшувати доходи. Це свідчить про високий потенціал гібридних бізнес-процесів для сталого розвитку готельного сектору в умовах кризи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Lies Bouten, Sophie Hoozée. Hybridity in a hotel chain: designing a package of controls to sustain a hybrid mission. URL: https://www.researchgate.net/publication/359116755_Hybridity_in_a_hotel_chain_designing_a_package_of_controls_to_sustain_a_hybrid_mission. (дата звернення: 10.05.2025).
2. Ming-Lang Tseng, Yuan Hsu Lin, Ming K Lim, Ben Teehankee. Using a hybrid method to evaluate service innovation in the hotel industry. URL: https://www.researchgate.net/publication/270293385_Using_a_hybrid_method_to_evaluate_service_innovation_in_the_hotel_industry (дата звернення: 10.05.2025).
3. Narentheren Kaliappen, Siti Nur Atikah Moktar, Dzulhilm Ahmad Fawzi. Adopting a Hybrid Strategy with Strategic Flexibility, Strategic Capability and Organisational Learning Creating New Business Model in the Hotel Industry. DOI: <https://doi.org/10.51432/978-1-914266-30-0-4>
4. Suresh Rangarajan. How hybrid hospitality is revolutionising the travel industry. URL: <https://hospitality.economictimes.indiatimes.com/news/speaking-heads/how-hybrid-hospitality-is-revolutionising-the-travel-industry/106359710> (дата звернення: 10.05.2025).
5. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 10.05.2025).
6. Вовк О., Ковальчук А., Андрій П. Формування комплаєнс-підходу до управління підприємством. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica – Band 1*. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/3278> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнеспроцесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/567> (дата звернення: 10.05.2025).
8. Іванов А. М. Управління в сфері туризму та ТРК: світовий та національні аспекти. Монографія. Одеса : НУ «ОМА», 2025. 368 с.
9. 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>
10. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. № 3. С. 64–69.
11. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85–91.
12. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65> (дата звернення: 10.05.2025).
13. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник / Луцяк В. В., та ін. Вінниця : ВНАУ, 2019. 331 с.
14. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник. Київ : ЦУЛ, 2010. 472 с.
15. Майор О. В., Вихлюк М. І., Гинда О. М., Кундицька Г. С. Удосконалення системи бізнес-процесів підприємств готельного господарства в сфері фінансового менеджменту. *Економіка і управління*. 2021. № 1. С. 106–113.

16. Мартиняк І., Бакушевич І. Гібридні моделі управління проектами в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4> (дата звернення: 10.05.2025).
17. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
18. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>. (дата звернення: 10.05.2025).
19. Попова С. Ю., Слащева А. В., Сімакова О. О., Пусікова О. А., Пшиннік В. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020 №5. С. 151–155. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=3543> (дата звернення: 10.05.2025).
20. Проскурін М. В. Перспективи застосування гібридної методології управління проектами. *Науковий огляд*. 2018. Том 6, № 49. С. 77–85. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1595/1674>
21. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.
22. Транченко Л., Терещук Н. Автоматизація бізнес-процесів як механізм підвищення ефективності діяльності готельного підприємства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. № 1–2 (3–4). С. 14–24. DOI: [https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2\(3-4\).2021.241949](https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2(3-4).2021.241949) (дата звернення: 10.05.2025).

REFERENCES:

1. Lies Bouten, Sophie Hoozée (2022) Hybridity in a hotel chain: designing a package of controls to sustain a hybrid mission. Available at: https://www.researchgate.net/publication/359116755_Hybridity_in_a_hotel_chain_designing_a_package_of_controls_to_sustain_a_hybrid_mission (accessed 10.05.2025).
2. Ming-Lang Tseng, Yuan Hsu Lin, Ming K Lim, Ben Teehankee (2015) Using a hybrid method to evaluate service innovation in the hotel industry. Available at: https://www.researchgate.net/publication/270293385_Using_a_hybrid_method_to_evaluate_service_innovation_in_the_hotel_industry (accessed 10.05.2025).
3. Narentheren Kaliappen, Siti Nur Atikah Moktar, Dzulhili Ahmad Fawzi (2022) Adopting a Hybrid Strategy with Strategic Flexibility, Strategic Capability and Organisational Learning Creating New Business Model in the Hotel Industry. DOI: <https://doi.org/10.51432/978-1-914266-30-0-4>
4. Suresh Rangarajan (2023) How hybrid hospitality is revolutionising the travel industry. Available at: <https://hospitality.economicstimes.indiatimes.com/news/speaking-heads/how-hybrid-hospitality-is-revolutionising-the-travel-industry/106359710> (accessed 10.05.2025).
5. Baghorka D., Verceva A. (2024) Upravlinnja biznes-procesamy ta metody jikh vdoskonalennja dlja zabezpechennja innovacijnogho rozvytku pidpryjemstv [Management of business processes and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilystvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (accessed 10.05.2025).
6. Vovk O., Kovalychuk A., Andriy P. (2020) Formuvannja komplajens-pidkholdu do upravlinnja pidpryjemstvom [Developing a compliance approach to enterprise management]. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica – Band 1*. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/3278> (accessed 10.05.2025).
7. D'jakonova A. K., Trishyn F. A., Korotych O. M. (2021) Reinzhyrnyrnygh biznesprocesiv jak suchasnyj instrument uspishnogho rozvytku restorannogho ghospodarstva [Business process reengineering as a modern tool for successful development of the restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilystvo*, no. 29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/567> (accessed 10.05.2025).
8. Ivanov A. M. (2025) Upravlinnja v sferi turyzmu ta TRK: svitovyj na nacional'ni aspekty. Monografija [Management in the field of tourism and shopping malls: global and national aspects. Monograph]. Odesa: NU "OMA", p. 368. (in Ukrainian)
9. Ivanov A.M., Boryslavskyj I.O. (2022) Osoblyvosti zastosuvannja biznes-procesiv u ghoteljnomo ghospodarstvi [Features of the application of business processes in the hotel industry]. *Rozvytok metodiv upravlinnja ta ghospodaryuvannja na transporti*, no. 3(80), pp. 124–138. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-124-138>.
10. Korzachenko O. V. (2013) Optymizacija biznes-procesiv ukrajinsjkykh pidpryjemstv: problemy ta perspektyvy [Optimisation of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects]. *Naukovyj visnyk Khersonskogho derzhavnogho universytetu*. No. 3, pp. 64–69.
11. Klymchuk M. M. (2020) Konceptualjno-metodologichnizasady upravlinnja biznes-procesamy na pidpryjemstvi [Conceptual and methodological bases of business process management at the enterprise]. *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukrajinі*, no. 12, pp. 85–91.
12. Kushniruk, V., Velychko, O., Kovalj, O. Upravlinnja biznes-procesamy v ghoteljno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilystvo*, no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>. (accessed 10.05.2025).
13. Lucjak V. V., ta in. (2019) Upravlinnja biznes-procesamy v GhRS: navchalnyj posibnyk. [Managing business processes in GRS: a training manual]. Vinnycja: VNAU, p. 331. (in Ukrainian)
14. Maljsjka M. P., Pandjak I. Gh. (2010) Ghoteljnyj biznes: teorija i praktyka: pidruchnyk [Hotel business: theory and practice: a textbook]. Kyiv: CUL, p. 472. (in Ukrainian)

15. Major O. V., Vyklyuk M. I., Ghynda O. M., Kundycjka Gh. S. (2021) Udoskonalennja systemy biznes-procesiv pidpryjemstv ghoteljnogho ghospodarstva v sferi finansovogho menedzhmentu [Improving the system of business processes of hotel enterprises in the field of financial management]. *Ekonomika i upravlinnja*, no. 1, pp. 106–113.
16. Martynjak I. & Bakushevych I. (2024) Ghibrydni modeli upravlinnja projektamy v umovakh stalogho rozvytku ta cyfrovoi ekonomiky [Hybrid project management models in the context of sustainable development and the digital economy]. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, no. 3(50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4> (accessed 10.05.2025).
17. Meljnychenko S. V., Shejenkova K. A. (2015) Upravlinnja biznes-procesamy v turyzmi: monohrafija. [Management of business processes in tourism: a monograph]. Kyiv: Kyiv. nac. torgh.-ekon. un-t., p. 264. (in Ukrainian)
18. Nechajeva I. A. (2017) Osoblyvosti upravlinnja pidpryjemstvom na osnovi vykorystannja suchasnykh tekhnologij i system menedzhmentu [Features of enterprise management based on the use of modern technologies and management systems]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771> (accessed 10.05.2025).
19. Popova S. Ju., Slashheva A. V., Simakova O. O., Pusikova O. A., Pshynnik V. O. (2020) Innovacijni pidkhody do modeljuvannja biznes-procesiv pidpryjemstv ghoteljno-restorannogho ghospodarstva [Innovative approaches to modelling business processes of hotel and restaurant enterprises]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 151–155. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=3543> (accessed 10.05.2025).
20. Proskurin M. V. (2018) Perspektyvy zastosuvannja ghibrydnoi metodologhiji upravlinnja proektamy [Prospects for applying a hybrid project management methodology]. *Naukovyj oghljad*, Tom 6, no. 49, pp. 77–85. Available at: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1595/1674> (accessed 10.05.2025).
21. Zajceva V. M. ta inshi (2018) Ctrategichne upravlinnja ghoteljnymy pidpryjemstvamy v umovakh globalizaciji: monohrafija [Strategic management of hotel enterprises in the context of globalisation: a monograph]. Zaporizhzhja: ZNTU, p. 120. (in Ukrainian)
22. Tranchenko, L., Tereshhuk, N. (2021). Avtomatyzacija biznes-procesiv jak mekhanizm pidvyshhennja efektyvnosti dijalnosti ghoteljnogho pidpryjemstva. [Automation of business processes as a mechanism for increasing the efficiency of a hotel company]. *Innovaciji ta tekhnologhiji v sferi poslugh i kharchuvannja*, no. 1–2 (3–4), pp. 14–24. DOI: [https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2\(3-4\).2021.241949](https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2(3-4).2021.241949) (accessed 10.05.2025).