



UDC: 338.488.2:640.4]:005.931.11]:044](045)

JEL Classification L83, O33, M15, H12

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.333349](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349)

*Volodymyr Budzinskyi, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Postgraduate student of the Department of Marketing, Management and Business
Administration, educational program "Management"*

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

DIGITAL TECHNOLOGIES AND THEIR ROLE IN THE CRISIS MANAGEMENT OF HOSPITALITY ENTERPRISES

Анотація: Індустрія гостинності є однією з найбільш вразливих сфер до змін у зовнішньому середовищі, будь-то економічні коливання, соціально-політичні потрясіння, глобальні кризи та війна. У таких умовах антикризове управління стає критично важливим для підтримки стабільності бізнесу, а цифрові технології стають важливим інструментом для швидкої адаптації та ефективного реагування на кризові ситуації.

У процесі дослідження проаналізовано сучасні цифрові рішення, розглянуто їх вплив на стратегічне планування, управління персоналом, обслуговування клієнтів, логістику та фінансову стабільність підприємств.

Abstract: The hospitality industry is one of the most vulnerable areas to changes in the external environment, be it economic fluctuations, socio-political upheavals, global crises and war. In such circumstances, crisis management becomes critical to maintaining business stability, and digital technologies become an important tool for rapid adaptation and effective response to crisis situations.

The article deals with the actual problem of introducing digital technologies into the crisis management of hospitality industry enterprises. Under the influence of global challenges such as economic crises, the COVID-19 pandemic, war, instability of the market environment and changing consumer priorities, traditional management models lose their effectiveness. In this regard, of particular importance is the digital transformation, which allows enterprises to respond flexibly to changes, reduce risks and ensure the continuity of business processes.

The study analyzed modern digital solutions, in particular automated control systems, online services for booking, analytical tools based on Big Data, digital marketing, chatbots, mobile applications and tools based on artificial intelligence.

It considers their influence on strategic planning, personnel management, customer service, logistics and financial stability of enterprises. Prospects for using digital technologies for the formation of new business models and creating additional value for consumers are outlined.

The conclusions emphasize that digital technologies not only contribute to overcoming the crisis, but also form the basis for long-term development, increasing competitiveness, sustainable functioning and innovative growth of hospitality enterprises in the face of constant uncertainty and dynamic market changes. Prospects for further research are to study the effectiveness of specific digital strategies at different stages of the crisis cycle and to develop digital adaptation models adapted to the characteristics of the regional hospitality market.

Keywords: crisis management, strategies, digital technologies, hospitality industry, technological innovation, process automation, sustainable development, crisis, hotel and restaurant business, innovative systems, blockchain

Ключові слова: антикризове управління, стратегії, цифрові технології, індустрія гостинності, технологічні інновації, автоматизація процесів, сталий розвиток, криза, готельно-ресторанний бізнес, інноваційні системи, блокчейн.

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах зростаючої нестабільності, викликаній як глобальними кризовими явищами (пандемії, економічні потрясіння, війна, геополітичні конфлікти), так і внутрішніми викликами, пов'язаними з конкуренцією, змінами споживчих переваг та цифровою трансформацією ринку. Традиційні підходи до управління вже не забезпечують достатньої гнучкості та оперативності реагування на кризові ситуації, що вимагає впровадження новітніх інструментів управління. У цьому контексті цифрові технології виступають потужним ресурсом для підвищення стійкості, адаптивності та ефективності функціонування підприємств гостинності. Проте,

незважаючи на зростаючу актуальність цифрової трансформації, рівень інтеграції цифрових рішень в систему антикризового управління залишається недостатнім. Це зумовлює потребу у комплексному дослідженні ролі цифрових технологій в антикризовому управлінні та виявленні практичних підходів до їх ефективного впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі все більше уваги приділяється дослідженню впливу цифрових технологій на ефективність управління підприємствами, зокрема у сфері послуг. Праці таких авторів, як Хосе Л. Гарсія, М. Г. Бендер, І. Кирилук, Л. Нещадим, Н. Барвінок, А. Благополучна, С. Сойма,

Т. Білоусько, Т. Пожуєва, Щеголіватих Д. та інші акцентують увагу на значенні цифрової трансформації як необхідної умови підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Дослідження Дж. Ф. Гутерссон, А. Хендлер, Н. Балацька, Л. Радкевич та багато інших вчених присвятили свої праці ролі цифрових інструментів у стратегічному управлінні підприємствами сфери туризму та гостинності. Водночас більшість публікацій мають фрагментарний характер і не завжди враховують специфіку підприємств індустрії гостинності, де кризові явища проявляються особливо гостро через високу залежність від зовнішніх факторів та коливань попиту. Це вказує на необхідність подальших досліджень, спрямованих на поглиблене вивчення цифрових технологій як елемента ефективного антикризового управління саме в готельно-ресторанному бізнесі.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою написання статті є дослідження цифрових технологій в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності, визначення їх впливу на підвищення ефективності управлінських рішень у кризових умовах, а також перспективи впровадження інноваційних цифрових рішень для забезпечення стабільного функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності та викликів сучасного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія гостинності

є однією з найбільш вразливих до змін у зовнішньому середовищі, будь-то економічні коливання, соціально-політичні потрясіння чи глобальні кризи. У таких умовах антикризове управління стає критично важливим для підтримки стабільності бізнесу, а цифрові технології стають важливим інструментом для швидкої адаптації та ефективного реагування на кризові ситуації. Технологічні інновації вносять вагомий вклад у збереження конкурентоспроможності та стабільності підприємств індустрії гостинності в умовах глобальних змін.

На сьогодні вплив цифрових технологій на антикризове управління підприємствами індустрії гостинності мають кілька важливих аспектів, які роблять їх незамінними.

По перше, це автоматизація процесів, яка дозволяє знизити людський фактор і мінімізувати помилки, що особливо важливо в періоди кризи. Завдяки використанню програмного забезпечення для управління готелем або рестораном, туристичним підприємством можна автоматизувати бронювання, управління запасами, обробку фінансових звітів і навіть обслуговування клієнтів. Це дозволяє підприємствам знизити витрати, підвищити ефективність і прискорити процеси прийняття рішень.

По друге, це збір і аналіз великих обсягів даних, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни на ринку. Використання

систем аналітики для прогнозування попиту, відстеження фінансових результатів, аналізу поведінки клієнтів дозволяє створити стратегії, які підвищують стійкість підприємства до кризи. Наприклад, готелі можуть використовувати дані для визначення оптимальних цінових стратегій у період зниження попиту.

По третє, оцифрування сервісів. Інтеграція цифрових рішень, таких як мобільні додатки для гостей, онлайн-реєстрація та чати з персоналом, значно полегшує процес обслуговування клієнтів та знижує фізичний контакт, що є важливим під час кризових ситуацій, зокрема у випадку пандемій чи інших кризових явищ.

Керівництво підприємств має уважно оцінити ступінь цифровізації компаній і обов'язково враховувати ці дані під час реалізації заходів з цифрової трансформації [7].

Для антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності ефективними є використання таких цифрових інструментів.

Системи управління підприємством (PMS) – програмні рішення для управління готелями і ресторанами, такі як Property Management Systems (PMS), дозволяють інтегрувати різні функції, включаючи бронювання номерів, управління фінансами, аналізи заповнюваності та інші важливі аспекти. Під час кризи ці системи дозволяють оперативно коригувати стратегії ціноутворення, оптимізувати витрати та реагувати на зміни попиту в реальному часі.

Онлайн-платформи та маркетплейси. Онлайн-бронювання, такі як Booking.com, Airbnb або інші платформи, дають можливість підприємствам швидко адаптуватися до змін в поведінці споживачів, оскільки вони дозволяють отримувати швидкий доступ до нових клієнтів, реалізувати гнучку політику ціноутворення та забезпечити високий рівень обслуговування без необхідності значних капіталовкладень в традиційну інфраструктуру.

Технології для дистанційного обслуговування – інструменти для дистанційного обслуговування, такі як чат-боти, відеоконференції та мобільні додатки для самостійної реєстрації, стали важливим компонентом у забезпеченні безпеки та зручності для клієнтів. Вони дозволяють уникнути фізичних контактів, що має велике значення під час епідемій та інших кризових ситуацій.

Пандемія COVID-19 стала яскравим прикладом того, як цифрові технології можуть стати основним інструментом для підприємств гостинності в боротьбі з кризами. Технології, що дозволяють мінімізувати фізичний контакт, а також забезпечують швидку адаптацію бізнесу до нових умов, стали критично важливими.

Готелі і ресторани, які швидко інтегрували онлайн-бронювання, контактні-платежі та мобільні додатки для обслуговування клієнтів, змогли не лише зберегти свій бізнес, але й зміцнити свої позиції на ринку. Це також дозволило зберегти високий рівень безпеки для персоналу та гостей, що

є ключовим аспектом під час криз [1].

Мобільні додатки стають все більш важливими інструментами для покращення взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють клієнтам не лише бронювати послуги, а й користуватися іншими зручностями, такими як замовлення їжі та напоїв безпосередньо з номера, замовлення таксі або навіть отримання персоналізованих рекомендацій щодо місцевих подій.

Крім того, додатки можуть надавати аналітику та зворотний зв'язок, що допомагає бізнесу швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів і покращувати свої сервіси.

Одним з головних трендів у сучасному світі є персоналізація обслуговування клієнтів. За допомогою великих даних (Big Data) і штучного інтелекту (AI), підприємства гостинності можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати саме ті послуги, які вони шукають [3].

Наприклад, якщо гості часто замовляють певні страви або просять про специфічні зручності, система може автоматично адаптувати пропозицію для майбутніх візитів. Це не лише підвищує лояльність, але й дозволяє підприємствам зберігати прибутковість, навіть у найскладніші часи.

Штучний інтелект також може застосовуватися для створення прогнозів попиту, що дозволяє своєчасно оптимізувати ціноутворення та управління ресурсами. Наприклад, якщо система прогнозує зниження кількості гостей через святкові перерви або

непередбачувану ситуацію на ринку, вона може автоматично знизити ціни або запропонувати спеціальні пропозиції для збільшення попиту.

США, Японія, Китай та Сінгапур вважаються провідними країнами у впровадженні штучного інтелекту в сфері послуг, причому Китай вирізняється як осередок інноваційних рішень.

Компанія InterContinental Hotels & Resorts впроваджує номери з технологією штучного інтелекту в готелях InterContinental Beijing Sanlitun та InterContinental Guangzhou Exhibition Centre. Розумні номери, створені компанією Baidu спеціально для цієї мережі, забезпечують взаємодію за допомогою голосових команд, що підвищує комфорт проживання та оптимізує систему управління готелем.

Окрім цього, інші готелі впроваджують робототехніку з метою підвищення ефективності обслуговування гостей. Наприклад, у Residence Inn LAX застосовується робот-кур'єр для доставки речей, а компанія Maidbot створила робота для прибирання. Подібні технологічні новації дозволяють раціональніше використовувати ресурси, покращують якість сервісу та сприяють загальному розвитку готельної індустрії.

В китайському місті Ченду відкрився перший готель, де весь обслуговуючий персонал представлений штучним інтелектом. Роботи виконують функції покоївок, кухарів і офіціантів, вони привітно зустрічають гостей, супроводжують їх до номерів і надають інформацію про всі доступні послуги. Крім того,

завдяки технології розпізнавання обличчя, ці роботи також виконують охоронні функції. Хоча в готелі Smart LYZ є резервний штат працівників на випадок технічних неполадок.

Цифрові двійники для управління майном. Цифровий двійник – це віртуальна модель фізичного об'єкта або системи. В індустрії гостинності, готелі та інші підприємства можуть створювати цифрові копії своїх об'єктів, щоб моніторити і управляти їх роботою в реальному часі.

Це дозволяє не лише прогнозувати та запобігати поломкам інфраструктури (наприклад, системи опалення, кондиціонування або водопостачання), але й оптимізувати використання ресурсів. Завдяки таким технологіям можна зменшити витрати на енергоспоживання та покращити управління великими комплексами, що особливо важливо в умовах економічних труднощів.

Динамічне ціноутворення стало справжнім порятунком для багатьох підприємств гостинності під час кризових ситуацій, коли попит змінюється швидше, ніж зазвичай. Цей підхід дозволяє змінювати ціни в реальному часі залежно від рівня попиту, часу доби, сезону, навіть поведінки користувачів на сайті. Це не лише дає змогу підвищити ефективність бізнесу в періоди зниженого попиту, але й дозволяє оптимізувати прибуток під час високих сезонів. Наприклад, в умовах падіння кількості туристів, готелі можуть пропонувати акційні знижки на короткий термін для залучення

додаткових клієнтів, а в періоди високого попиту – підвищувати ціни на номери.

Важливим напрямом впровадження цифрових технологій у готельному та ресторанному бізнесі є забезпечення безпеки. Інноваційні системи відеоспостереження та автоматизовані засоби контролю доступу сприяють підвищенню рівня захищеності гостей, персоналу та матеріальних цінностей. Це набуває особливої актуальності в умовах зростання попиту на готельні та ресторанні послуги та підвищеного рівня ризиків, зокрема в період воєнного стану.

На сьогодні на підприємствах індустрії гостинності все більше використовується блокчейн для управління взаємодією з партнерами для безпечної передачі даних і здійснення транзакцій [7]. В антикризовому управлінні підприємства можуть використовувати блокчейн для покращення взаємодії з партнерами, постачальниками та навіть клієнтами.

В умовах кризи, коли взаємодія з постачальниками стає більш складною, блокчейн може забезпечити прозорість і забезпечити автоматизоване виконання контрактів без потреби в посередниках. Це допомагає зменшити витрати, уникнути затримок та знизити ризики шахрайства, особливо у міжнародних відносинах.

Віртуальні тури та гейміфікація стають все популярнішими інструментами для залучення та утримання клієнтів.

Вони дозволяють потенційним клієнтам «відвідати» об'єкт онлайн, стають важливим інструментом у сфері гостинності, особливо під час карантинних обмежень або в умовах непевності на ринку.

Крім того, індустрія гостинності все більше використовує гейміфікацію – інтеграцію ігрових елементів у процес бронювання, обслуговування та навіть під час самих відвідувань. Наприклад, готелі можуть впроваджувати систему балів або досягнень, що заохочує клієнтів до повторних візитів, надаючи бонуси за певні дії, такі як бронювання заздалегідь, участь у опитуваннях або використання мобільних додатків.

Інтеграція з екологічними та сталими ініціативами. На сьогодні інтерес до екологічно чистих технологій та сталого розвитку поступово набирає популярності в індустрії гостинності. У кризовий період підприємства можуть використовувати цифрові технології для більш ефективного використання енергоресурсів, впроваджувати системи для управління відходами та скорочувати витрати на енергоспоживання. Це не лише допомагає зменшити витрати, але й приваблює екологічно свідомих клієнтів, що стає важливою конкурентною перевагою.

Крім того, цифровий моніторинг екологічних показників дає змогу відслідковувати викиди, водоспоживання та інші ресурси в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно виявляти неефективні ділянки та швидко вживати коригувальних заходів. Завдяки

прозорості таких процесів, підприємства можуть також посилити свою репутацію, звітуючи про сталі практики перед клієнтами та партнерами.

Тому можна зазначити, що цифрові технології відіграють все більшу роль у забезпеченні антикризової стійкості підприємств індустрії гостинності. В майбутньому можна очікувати на розширення використання таких інновацій: штучний інтелект для покращення прогнозування попиту і управління цінами; інтернет речей (IoT) для більш ефективного моніторингу ресурсів та споживання енергії; блокчейн для забезпечення безпеки транзакцій та покращення обміну даними між партнерами.

Цифрові технології стали необхідним інструментом для підприємств індустрії гостинності, особливо в умовах кризи [8]. Вони дозволяють оптимізувати управлінські процеси, знижувати витрати, підвищувати ефективність і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. У майбутньому використання цифрових інструментів стане ще більш важливим для забезпечення стійкості та адаптації бізнесу до постійно змінюваних умов.

Гнучкість, швидкість прийняття рішень та здатність оперативно реагувати на зміни будуть визначати успіх підприємств індустрії гостинності, і саме цифрові технології допоможуть забезпечити ці фактори в складних умовах. Їх впровадження не лише допомагає знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й створює нові можливості для інноваційного

розвитку та створення більш персоналізованих та безпечних умов для клієнтів. Цифровізація – це не просто модний тренд, а стратегічно важливий крок для майбутнього бізнесу в умовах постійних змін.

Отже, антикризове управління в індустрії гостинності неможливо

увиявити без цифрових рішень. Вони перетворюються з додаткової опції на базову необхідність, яка формує нову якість послуг і забезпечує гнучкість бізнесу у відповідь на будь-які виклики.

References

- Balatska N., Radkevych L., Robul Yu., Vdovichena O., Strenkovska A. (2022) *Tsyfrovi tekhnolohii ta dydzhytal-marketynh: novi mozhlyvosti dlia turystychnoho y hotelno-restorannoho biznesu. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. Vyp. 6(47). P. 424–432. [in Ukrainian].*
- Barvinok N., Barvinok M. (2024) *Znachennia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii v doslidzhenni marketynhovoho seredovyscha pidpriemstv industrii hostynnosti. Ekonomichni horyzonty. №2-3(28). P. 302–312. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/317199> [in Ukrainian].*
- Blahopoluchna A. H., Povorozniuk I. M., Shtanheieva N. I. (2024) *Rol shtuchnoho intelektu u personalizatsii servisu u hoteliakh ta restoranakh. Aktualni pytannia u suchasni nauksi. № 9 (27). P. 69-77. [in Ukrainian].*
- Volianyk H., Kolinko N., Shutka S. (2024) *Innovatsiini tsyfrovi tekhnolohii elektronnoi komertsii u hotelnii industrii. Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia. Vyp. 2(12). P. 28-33. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/115> [in Ukrainian].*
- Huriev V. (2024) *Tsyfrovi tekhnolohii yak skladova mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia rozvytkom rehioniv. Innovation and Sustainability. Vyp. (3). P.151–159. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/289> [in Ukrainian].*
- Kyryliuk I. M., Neshchadym L. M., Blahopoluchna A. H. (2022) *Didzhitalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku industrii hostynnosti v umovakh suchasnykh vyklykiv. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky. Vypusk 18. T.2. P. 217-131 URL: <https://scijournals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6114/6370> [in Ukrainian].*
- Obydiennova T., Vasyliiev V. (2023) *Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom: teoretychnyi aspekt. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika. Vyp. 15(30). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/541> [in Ukrainian].*
- Povorozniuk I. M. (2024) *Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv industrii hostynnosti. Ekonomika ta suspilstvo. Vyp. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434> [in Ukrainian].*
- Pozhuieva T., Shchegolevatykh D. (2024) *Tsyfrovi tekhnolohii v antykrizovomu upravlinni. Ekonomichniy analiz. 2024. Tom 34. № 2. P. 407-420 [in Ukrainian].*
- Soima S., Bilousko T., Vdovichena O. (2022) *Tsyfrovizatsiia antykrizovoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh viiny. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. Vyp. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897> ([in Ukrainian].*
- Neshchadym L., Povorozniuk I., Tymchuk S., Dzhoha O. (2023) *Digitalization as the basis of the development of enterprises in the hospitality industry. Sciences of Europe. №128. P.16-19.*