

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

DIGITALIZATION AS A COMPONENT OF THE CRISIS MANAGEMENT STRATEGY FOR TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESSES IN UKRAINE

Стаття присвячена розгляду цифровізації як складової стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України. Розкрито основні причини розвитку криз суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. Представлено зовнішні та внутрішні фактори, що визначають цифровізацію як елемент стратегії антикризового управління. На основі цього обґрунтовано практичне значення цифровізації та розкрито складові процеси її впровадження. Запропоновано результати впровадження стратегії антикризового управління в контексті цифровізації суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України. Зроблено висновки, що цифровізація допомагає оптимізувати управлінські процеси, покращувати обслуговування споживачів, забезпечувати безпеку та відкривати нові можливості для розвитку і зростання бізнесу.

Ключові слова: стратегія, управління, інновації, цифровізація, гостинність, персонал, інвестиції, ефективність.

The article is devoted to examining the importance of digitalization in the development of modern business entities. The purpose of the article is to substantiate the essence of digitalization as a component of the crisis management strategy for tourism and hospitality businesses in Ukraine. Using methods of scientific generalization, comparison, and a systematic approach, the essence of digitalization is justified as a key tool for enhancing the resilience and adaptability of tourism and hospitality businesses in crisis conditions. Despite the main crisis factor – the full-scale military invasion of the Russian Federation into Ukraine – a range of other derivative factors has been identified, their essence and directions of influence disclosed. The reasons why digitalization can become an important component of crisis management for tourism and hospitality businesses are explained. The external and internal factors that define digitalization as an element of the crisis management strategy for businesses are substantiated. Specific digital processes and tools for tourism and hospitality businesses are researched and described. On this basis, the practical significance of digitalization in the anti-crisis management strategy is substantiated: supporting the brand reputation, attracting new consumers, developing new business models. The main components of the process of implementing the anti-crisis management strategy of the tourism and hospitality business in the context of digitalization are revealed: situation analysis and identification of crisis factors; development of an anti-crisis strategy; communication and marketing; optimization of business processes; diversification and new directions; monitoring and adjustment of the strategy. The results of implementing the crisis management strategy in the context of digitalization for tourism and hospitality businesses in Ukraine are substantiated, including: reducing operational costs; increasing the client base by expanding digital channels; ensuring the competitiveness of the enterprise even in wartime conditions; and preparing the business for post-war recovery. Conclusions are drawn that digitalization helps optimize management processes, improve customer service, ensure security, and open new opportunities for business development and growth.

Keywords: strategy, management, innovation, digitalization, hospitality, personnel, investment, efficiency

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-19>

Охріменко А.Г.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний
університет

Кулик М.В

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний
університет

Okhrimenko Alla

State University of Trade and Economics

Kulyk Mariia

State University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Наразі беззаперечним фактором є кардинальний вплив війни на розвиток нашої країни, зокрема й туристичного та готельного бізнесу України. В багатьох регіонах країни ця діяльність практично призупинена, в інших – відбулися значні зменшення обсягів реалізації. Проте, в окремих регіонах певні суб'єкти туристичного та готельного бізнесу почали показувати позитивну динаміку основних операційних показників. Це вселяє надії на подальший розвиток цієї сфери у поствоєнний період.

Одним із важливих інструментів з метою нормального функціонування в умовах воєнної ситуації для суб'єктів туристичного та готельного бізнесу є використання різних інновацій в контексті

антикризового управління. Розглядаючи сферу туристичного та готельного бізнесу як цілісне утворення, складові якого взаємовпливають та взаємозумовлюють зміни, впливає необхідність формування ідей, засобів підсилення розвитку з метою формування «точок зростання». Відповідно, такими засобами вбачаємо є процеси цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізації як явищу та цифровим процесам, стратегіям наразі присвячено багато наукових робіт. Так, О. Панкратова обґрунтовує вплив цифровізації на різні сфери життєдіяльності суспільства та проводить аналіз ключових факторів і наслідків цифровізації для сучасної економіки [8]. К. Нетудихата відображає особливості управління

організаціями в умовах цифровізації [5]. У фундаментальному дослідженні Л. Мельника та співавторів досліджено системний зв'язок процесів цифровізації господарських систем та проаналізовано взаємозалежності трансформаційних процесів, що відбуваються на різних рівнях економічних систем [4]. В деяких наукових дослідженнях, зокрема в роботі С. Богуславської і співавторів [1] та Т. Келеберди і співавторів [3] важливість антикризового управління розглядається в контексті стратегії. У власних авторських дослідженнях А. Охріменко і І. Антоненко [6] та М. Босовської і співавторів [6] звертається увага, з однієї сторони, на цифровізацію як передумову успішного розвитку туристичного та готельного бізнесу України, а з іншої – у дослідженні А. Мазаракі і співавторів [14] – на важливість цього бізнесу для економіки країни. Тому є дослідження, присвячені процесам цифровізації саме в готельному і туристичному бізнесі. Так, С. Бондар досліджує стратегії цифровізації [2], М. Шевелюк – процеси цифровізації у сфері туризму [12]. І. Седікова та співавтори звертають увагу, що в готельному бізнесі інформаційна асиметрія призводить до криз [10], відповідно, одним із варіантів подолання цих процесів є цифровізація. Тому варто також розглядати цифровізацію як інструмент антикризового управління для суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування сутності цифровізації як складової стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складні процеси, пов'язані із повномасштабним військовим вторгненням РФ в Україну, негативним чином впливають на усі сфери життя та бізнесу, що сприяє зародженню криз. Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького «krisis» – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність [9, с. 23]. В економіці термін «криза» набув поширення та визначення насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем [11].

В таких умовах варто розглянути чинники, що породжують кризи. Вплив зовнішніх факторів кризи має стратегічний характер. Вони зумовлюють подальші складні процеси в суб'єктах бізнесу якщо несвоєчасно реагувати на них. Внутрішні причини кризового стану на підприємствах пов'язані, як правило, з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Зараз базовим чинником розвитку кризи суб'єктів туристичного та готельного бізнесу є війна

РФ проти України. Це сформувало ряд інших, похідних причини криз, до яких варто віднести:

1. Падіння попиту на послуги: скорочення кількості іноземних туристів через страх перед небезпекою, відсутність внутрішнього туризму через міграцію населення, економічні труднощі та ризики.

2. Економічні труднощі: інфляція та зростання цін на товари та послуги, падіння купівельної спроможності населення.

3. Пошкодження інфраструктури: зруйновані дороги, мости, аеропорти та залізниці, знищення готелів, ресторанів та інших туристичних об'єктів.

4. Кадрові проблеми: втрата персоналу через мобілізацію, еміграцію, зниження мотивації через нестабільність та ризики.

5. Логістичні ускладнення: проблеми з постачанням продуктів, матеріалів та обладнання, збої в транспортних перевезеннях.

6. Зміна пріоритетів споживачів: в пріоритеті – базові потреби.

7. Відсутність стабільності та довіри: невизначеність щодо майбутнього країни та регіону, негативний вплив новин про військові дії на імідж України як туристичної дестинації.

8. Перенаправлення ресурсів: багато підприємств сфери гостинності адаптувалися для підтримки військових, переселенців або гуманітарних проєктів.

9. Обмеження у міжнародних зв'язках: складнощі з залученням іноземних партнерів через ризики співпраці, закриття авіарейсів, багато туристів, які раніше подорожували в Україну, обирають безпечніші регіони. Ці фактори в сукупності значно ускладнюють роботу туристичних і готельних підприємств, навіть якщо вони безпосередньо не перебувають у зоні бойових дій (рис. 1).

Ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить від зовнішніх факторів, на які суб'єкт управління не може впливати взагалі або впливає неістотно, і внутрішніх, що піддаються впливу з боку суб'єкта управління – скажімо, організації діяльності власне суб'єкта. Здатність підприємств пристосовуватися до змін як зовнішніх, так і внутрішніх чинників – гарантія не тільки його виживання, а й процвітання.

На основі досліджень [2; 4; 12] можна вважати, що цифровізація є важливою складовою антикризового менеджменту суб'єктів бізнесу через:

1. Підвищення ефективності управління – цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, скорочуючи час і ресурси, необхідні для їх виконання. Це включає в себе управління бронюваннями, обробку платежів, моніторинг запасів і управління персоналом. Автоматизація цих процесів допомагає знизити операційні витрати та підвищити ефективність управління, що є критично важливим під час кризи.

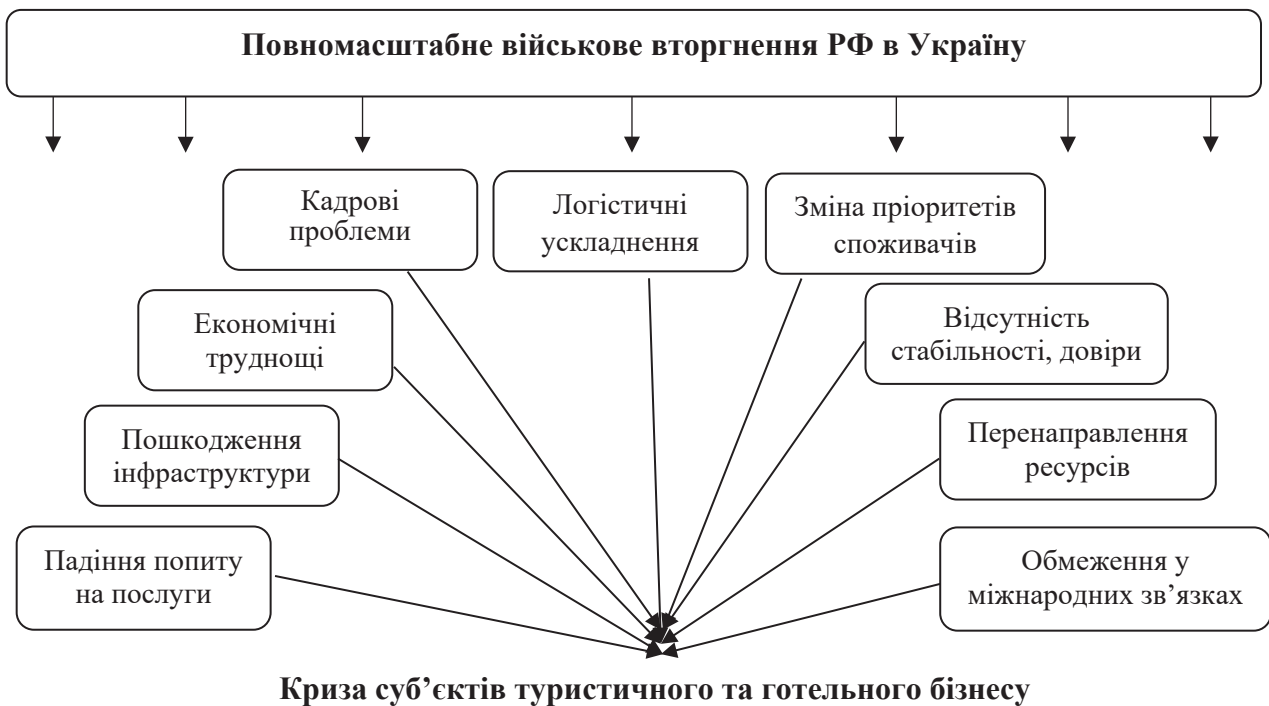


Рис. 1. Основні причини розвитку криз суб'єктів туристичного та готельного бізнесу

Джерело: сформовано авторами

2. Поліпшення комунікацій зі споживачами – цифрові інструменти, такі як чат-боти, соціальні мережі та CRM-системи, покращують комунікацію з клієнтами. Це дозволяє швидко реагувати на їхні запити, забезпечуючи високий рівень обслуговування навіть у кризових ситуаціях.

3. Підтримка дистанційного доступу та роботи – цифровізація забезпечує можливість дистанційної роботи для персоналу та управління бізнесом з будь-якого місця. Це особливо важливо в умовах криз, коли фізичний доступ до офісу або об'єктів може бути обмеженим.

4. Аналітика та прогнозування – цифрові платформи надають інструменти для збору та аналізу великих обсягів даних. Це дозволяє суб'єктам туристичного та готельного бізнесу проводити аналіз ринку, виявляти тренди та прогнозувати попит, що сприяє прийняттю об'ґрунтованих управлінських рішень у кризових ситуаціях.

5. Розширення каналів збуту та маркетингу – цифровізація відкриває нові канали для просування послуг і залучення споживачів через онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі. Це дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін на ринку і залучати нових споживачів.

6. Підвищення безпеки – цифрові системи можуть забезпечувати високий рівень безпеки як для споживачів, так і для персоналу. Наприклад, безконтактні платежі та електронні ключі для номерів знижують ризик фізичного контакту, що є важливим у періоди епіdemій.

7. Гнучкість і адаптивність – цифровізація дозволяє швидко адаптувати бізнес-модель до нових умов. Наприклад, готелі можуть легко змінювати цінову політику, пропонувати нові послуги або акції через цифрові платформи, що сприяє оперативному реагуванню на зміну попиту.

8. Зниження витрат на маркетинг – цифровий маркетинг, зокрема таргетована реклама в інтернеті та соціальних мережах, є більш економічно ефективним у порівнянні з традиційними методами.

Отже, цифровізація суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України в умовах війни стає важливим елементом стратегії антикризового управління через низку ключових факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні (табл. 1).

Отже, до основних зовнішніх факторів що визначають цифровізацію як елемент стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу можна віднести безпекову ситуацію, зміни у туристичних потоках, міграцію населення, державну підтримку цифровізації та конкуренцію на міжнародному ринку, а до внутрішніх – оптимізацію витрат, забезпечення стабільності обслуговування, збільшення швидкості реакції на зміни, маркетинг і просування та адаптацію до нових очікувань споживачів.

Під час війни туристичні та готельні підприємства України можуть впроваджувати низку цифрових процесів та інструментів, спрямованих на оптимізацію роботи, підвищення ефективності управління та забезпечення якісного обслуговування споживачів (табл. 2).

Таблиця 1

Зовнішні та внутрішні фактори, що визначають цифровізацію як елемент стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Війна змусила підприємства шукати безпечні способи комунікації та обслуговування клієнтів. Онлайн-платформи дозволяють надавати послуги дистанційно, знижуючи ризики для клієнтів та персоналу.	1. Оптимізація витрат Автоматизація бізнес-процесів (наприклад, CRM-системи або онлайн-бронювання) допомагає знижувати витрати, пов'язані з операційною діяльністю, що є критично важливим у кризових умовах.
2. Війна вплинула на структуру туристичних потоків. Зменшення іноземних туристів і зміщення акценту на внутрішній туризм вимагають адаптації маркетингових стратегій через цифрові інструменти.	2. Забезпечення стабільності обслуговування Цифрові технології дозволяють підприємствам продовжувати працювати навіть за відсутності фізичного доступу до певних територій (наприклад, через онлайн-продажі або віртуальні тури).
3. Внутрішньо переміщені особи (ВПО) створюють нові виклики для готельних підприємств, які можуть використовувати цифрові технології для управління бронюванням та адаптації під нові потреби.	3. Збільшення швидкості реакції на зміни Цифрові інструменти, такі як аналітичні платформи, дозволяють оперативно аналізувати ситуацію на ринку та приймати швидкі рішення
4. Уряд України активно впроваджує цифрові ініціативи, такі як додаток «Дія», що стимулює підприємства адаптувати свої процеси до нових цифрових стандартів	4. Маркетинг та просування У період війни цифрові канали стають основним інструментом для просування послуг та залучення клієнтів через соціальні мережі, контекстну рекламу та email-маркетинг.
5. Для інтеграції в європейський ринок та співпраці з міжнародними партнерами потрібна відповідність сучасним цифровим стандартам.	5. Адаптація до нових очікувань споживачів Сучасні туристи й гості готелів очікують інтеграції цифрових послуг, таких як мобільні додатки, онлайн-оплата, віртуальні гіді тощо.

Джерело: сформовано авторами за [2; 6; 7; 10; 12]

Таблиця 2

Конкретні цифрові процеси та інструменти суб'єктів туристичного та готельного бізнесу

Групи напрямів процесів	Процеси	Приклади реалізації
1	2	3
Онлайн-бронювання та управління номерами	Системи управління бронюванням (PMS)	Cloudbeds, RoomRaccoon, Opera PMS – вони дозволяють автоматизувати бронювання, управління інвентарем та моніторинг заповнюваності номерного фонду
	Інтеграція з платформами бронювання	Підключення до глобальних сервісів, таких як Booking.com, Airbnb, Expedia, а також українських платформ
Автоматизація роботи зі споживачами	CRM-системи	HubSpot, Bitrix24, Salesforce – вони допомагають зберігати дані про споживачів, аналізувати їх вподобання та налаштовувати персоналізовані пропозиції
	Чат-боти та віртуальні асистенти	Інструменти, такі як ChatGPT API або ManyChat, можуть відповідати на запити клієнтів у реальному часі, автоматизувати бронювання та допомагати з організацією подорожей
Цифрові інструменти для маркетингу та просування	Соціальні мережі	Використання платформ, таких як Instagram, Facebook, TikTok, для рекламних кампаній, взаємодії зі споживачами та просування послуг
	Контекстна реклама та SEO	Інструменти, як-от Google Ads, Ahrefs, SEMrush, допомагають привертати увагу клієнтів через пошукові системи а вдосконалювати видимість бізнесу онлайн
	Email-маркетинг	Платформи, такі як Mailchimp або SendPulse, дозволяють налаштовувати розсилки зі спеціальними пропозиціями, знижками чи інформацією про заходи
Платформи для дистанційного обслуговування та турів	Віртуальні тури	Використання технологій 360-градусного відео для демонстрації номерів, об'єктів чи локацій. Інструменти: Matterport, Kuula
	Онлайн-екскурсії	Платформи: Zoom, Google Meet, можуть використовуватися для організації дистанційних турів та презентацій
Інструменти для внутрішньої комунікації та координації	Хмарні сервіси для зберігання даних	Google Drive, Dropbox, Microsoft OneDrive
	Системи управління проєктами	Використання Trello, Asana, Monday.com для координації команд, планування завдань і відстеження прогресу

1	2	3
Цифрові платіжні системи	Онлайн-оплати та інтеграція з платіжними системами	LiqPay, Fondy, Stripe, PayPal. Це дозволяє клієнтам швидко та безпечно здійснювати оплату
Інструменти аналізу даних	Аналітичні платформи	Використання Google Analytics, Power BI, Tableau для аналізу поведінки клієнтів, ринкових трендів та ефективності маркетингових кампаній.
Інтеграція з мобільними додатками	Розробка мобільних додатків	Розробка мобільних додатків для споживачів із функціями бронювання, оплати, доступу до спеціальних пропозицій і персоналізованих послуг
Кібербезпека		Використання VPN, антивірусів та систем для захисту даних споживачів і бізнесу від кіберзагроз (наприклад Norton, Cloudflare).
Навчальні платформи для персоналу		Організація тренінгів через платформи, такі як Coursera, Udemy, Prometheus, для підвищення кваліфікації співробітників у галузях цифровізації та обслуговування клієнтів.

Джерело: сформовано авторами

Інструменти, що використовуються в процесах цифровізації суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України можна поєднати у такі групи:

1. Онлайн-бронювання та управління номерами.
2. Автоматизація роботи зі споживачами.
3. Цифрові інструменти для маркетингу та просування.
4. Платформи для дистанційного обслуговування та турів.
5. Інструменти для внутрішньої комунікації та координації.
6. Цифрові платіжні системи.
7. Інструменти аналізу даних.
8. Інтеграція з мобільними додатками.
9. Кібербезпека.
10. Навчальні платформи для персоналу.

Відповідно до зазначеного, можна сформулювати основні аспекти практичного значення цифровізації в антикризовому управлінні (рис. 2).

Практичне значення цифровізації в стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу можна відобразити як підтримка репутації бренду, залучення нових споживачів та розвиток нових бізнес-моделей. Таким чином, цифровізація туристичних та готельних підприємств в умовах війни є не лише інструментом виживання, але й можливістю для стратегічного розвитку та підготовки до післявоєнного відновлення галузі.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати схематично процес впровадження стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу з акцентом на цифровізацію (рис. 3).

В рамках запропонованого процесу впровадження стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу в контексті цифровізації можна виділити такі основні етапи: 1) аналіз ситуації та ідентифікація кризових



Рис. 2. Практичне значення цифровізації в стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу

Джерело: сформовано авторами



Рис. 3. Процес впровадження стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу в контексті цифровізації

Джерело: сформовано авторами

факторів; 2) розробка антикризової стратегії; 3) комунікація та маркетинг; 4) оптимізація бізнес-процесів; 5) диверсифікація та нові напрями; 6) моніторинг і коригування стратегії.

Можливими результатами впровадження стратегії антикризового управління щодо цифровізації суб'єктів туристичного та готельного бізнесу є:

- зменшення витрат на операційну діяльність;
- збільшення клієнтської бази через розширення цифрових каналів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни;
- підготовка бізнесу до післявоєнного відновлення.

Висновки. Цифровізація є ключовою складовою антикризової стратегії суб'єктів туристичного і готельного бізнесу України під час війни, оскільки вона дозволяє оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та забезпечувати безперервний доступ до споживачів через онлайн-канали. Завдяки впровадженню цифрових платформ для бронювання, віртуального туризму та автоматизації обслуговування компанії можуть адаптуватися до змін ринку та підтримувати конкуренто-

спроможність навіть у складних умовах. Це сприяє збереженню бізнесу та його підготовці до відновлення в посткризовий період.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богуславська, С., Білоус, С., Дяк, В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
2. Бондар С.В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>
3. Келеберда Т.В., Далик В.П., Ключук Р.В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"* 2023. Vol. 9(77). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9>
4. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдов'єва Ю.М. Цифровізація економічних систем: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01>
5. Нетудихата К.Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>

6. Охріменко А.Г., Антоненко І.Я. Інноваційні проекти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>

7. Охріменко А.Г., Опанасюк Н.А., Кулик М.В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. *Бізнес-навігатор*. 2024. 3(76). 104–110 DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18>

8. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

9. Сасько С.А. Антикризове управління: концептуальні підходи та сучасне категоріальне визначення. *Бізнес-навігатор*. 2016. Вип. 1(36). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2016/38_2016/20.pdf

10. Седікова І., Москвічова О. Застосування концепцій антикризового управління в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89>

11. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2011. Вип. 2(58). С. 21–24. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-10-2-2011>

12. Шевелюк М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. 2021. Вип. 38. С. 226–235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>

13. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. (2023). Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2023. Vol. 21(4). P. 696–712. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)

14. Mazaraki A., Boiko M., Okhrimenko A., Melnychenko S., Zubko T. The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17(4). P. 93–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)

REFERENCES:

1. Boghuslavsjka S., Bilous S., Djak V. (2023). Strategiji antykrizovovogho upravlinnja pidprijemstvom. [Strategies for anti-crisis management of an enterprise.] *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (in Ukrainian)

2. Bondar S.V. (2024). Formuvannja strateghiji cyfrovizaciji sub'jekta ghoteljnogho biznesu. [Formation of a strategy for digitalization of a hotel business entity.] *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, vol. 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>

3. Keleberda T.V., Dalyk V.P. Kljuchuk R.V. (2023). Vybir ta obgruntuvannja strateghiji antykrizovogho upravlinnja pidprijemstvom. [Selection and justification of an anti-crisis management strategy for an enterprise]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, vol. 9(77). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (in Ukrainian)

4. Meljnyk L.Gh., Karinceva O.I., Kubatko O.V., Sotnyk I.M., Zavdov'jeva Ju.M. (2020). Cyfrovizacija ekonomichnykh system: pidprijemstvo, rehion, narodne ghospodarstvo. [Digitalization of economic systems: enterprise, region, national economy]. *Mekhanizm rehul-*

juvannja ekonomiky – Mechanism of economic regulation, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01> (in Ukrainian)

5. Netudykhata K.L. (2023). Cyfrovizacija upravlinnja orghanizacijamy. [Digitalization of management of organizations] *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155> (in Ukrainian)

6. Okhrimenko A., Antonenko I. (2023). Innovacijni projekty rozvytku sub'ektiv turystychnogho ta ghoteljnogho biznesu. [Innovative projects for the development of tourism and hotel business entities] *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43> (in Ukrainian)

7. Okhrimenko A., Opanasjuk N., Kulyk M. (2024). Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm funkcionuvannja sub'ektiv turyzmu ta ghostynnosti v umovakh systemnykh kryz. [Organizational and economic mechanism of the functioning of tourism and hospitality entities in conditions of systemic crises]. *Biznes-navighator – Business Navigator*, vol. 3(76), pp. 104–110 DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18> (in Ukrainian)

8. Pankratova O.M. (2021). Cyfrovizacija jak suchasnyj trend rozvytku menedzhmentu. [Digitalization as a modern trend in the development of management]. *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (in Ukrainian)

9. Sasjko S.A. (2016). Antykrizove upravlinnja: konceptualjni pidkhody ta suchasne kateghorialjne vyznachennja. [Crisis management: conceptual approaches and modern categorical definition]. *Biznes-navighator – Business Navigator*, vol. 1(36). Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2016/38_2016/20.pdf (in Ukrainian)

10. Sedikova I., Moskvichova O. (2024). Zastosuvannja koncepcij antykrizovogho upravlinnja v ghoteljnomu biznesi. [Application of crisis management concepts in the hotel business]. *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89> (in Ukrainian)

11. Chernyshov V.V. (2011). Suchasne rozuminnja ponjattja antykrizovogho upravlinnja. [Modern understanding of the concept of crisis management]. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, vol. 2(58), pp. 21–24. Available at: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-10-2-2011> (in Ukrainian)

12. Sheveljuk M.M. (2021). Cyfrovizacija u sferi turyzmu: innovacijni trendy i priorytetni naprjamy rozvytku. [Digitalization in the tourism sector: innovative trends and priority areas of development]. *Pytannja kulturologhiji – Questions of cultural studies*, vol. 38, pp. 226–235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956> (in Ukrainian)

13. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. (2023). Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 21(4), pp. 696–712. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)

14. Mazaraki A., Boiko M., Okhrimenko A., Melnychenko S., Zubko T. (2019). The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 17(4), pp. 93–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)