

УДК 640.4:[005.334-048.66:338.246.8]:338.05-044.372
DOI: 10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955

**АНТИКРИЗОВЕ
УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ
ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ ЯК УРГЕНТНИЙ
ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ПОДОЛАННЯ
НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ
СИТУАЦІЙ У СКЛАДНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

*Людмила Батченко,
докторка економічних наук,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
ludavic@meta.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>
© Батченко Л. В., 2024*

*Лілія Гончар,
кандидатка економічних наук,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
glo_knukim@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>
© Гончар Л. О., 2024*

*Валерія Коваленко,
асистентка,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
valeriakovalenko1234@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9990-0217>
© Коваленко В. О., 2024*

*ДОЖИТИ І ПЕРЕЖИТИ!
Девіз нестабільності*

Актуальність. Трансформаційні процеси соціально-економічних, політичних відносин в Україні, зумовлених нестабільністю світу, зміною умов господарювання, економічних зв'язків зі споживачами і співробітниками актуалізують та потребують гнучкості і адаптивності систем антикризового управління. В таких непередбачуваних ситуаціях, зумовлених роками пандемії та війни, економіка України перебуває у складних кризових економічних умовах, які бізнесу необхідно подолати та зменшити імовірність криз і їх наслідків, а також бути готовими до відновлення соціально-економічних відносин, які можливі тільки через застосування нових сучасних гнучких і адаптивних управлінських дій (інструментів). **Метою статті є** науково-прикладне обґрунтування використання ургентного інструментарію антикризового управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу у складних економічних умовах функціонування. **Методи дослідження.** В рамках дослідження використано низку наукових методів, які дали змогу провести належний теоретичний і практичний аналізи визначеної проблеми, зокрема – методу аналогій, методів структурно-функціонального аналізу й синтезу; методів теоретичного аналізу та узагальнення; методів опису і класифікації; методів аналітичного дослідження, статистичного, системного аналізу, методів спостереження, порівняння та вимірювання; методів абстрагування і конкретизації. **Результати.** У статті актуалізовано і обумовлено необхідність подальших теоретико-прикладних досліджень щодо викликів глобалізаційних соціально-економічних процесів через зміну світів, парадигм, концепцій, методів управління сучасним бізнесом. Конкретизовані сучасні принципи розвитку готельно-ресторанного

бізнесу. Обґрунтовано дотримання принципів та цілей сталого розвитку, які декларовані глобальним договором ООН в Україні. Розглянуті можливості адаптувати положення антикризового управління в умовах нового BANI-світу, який прийшов на зміну VUCA-світу. Нова реальність потребує нових механізмів і умов існування готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано існуючу систему антикризового управління і окреслені необхідні зміни подолання непередбачуваних кризових ситуацій, об'єктивно зумовлених роками пандемії і війн у світі і в Україні. Наведена експертна оцінка фахівців щодо стану проблем і тенденцій збереження, відновлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу на основі нових технологічних рішень, пов'язаних із процесами технологізації бізнес-процесів та застосуванням ШІ. На науково-прикладному рівні розглянуто використання в сучасній практиці управління системи ургентних дій (інструментів), що підсилять результативність бізнес-процесів у складних економічних умовах і мінімізує ризики банкрутств. Обґрунтовано особливу актуальність проведення змін у бізнес-моделях, враховуючи існуючі парадигми розвитку в BANI-світі і використання необхідного у кризових економічних умовах ургентного інструментарію для подолання непередбачуваних кризових ситуацій. **Висновки та обговорення.** Для збереження, відновлення і розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які сьогодні перебувають у складних економічних умовах, зумовлених кризовим станом світової економіки та економіки України, необхідні негайні ургентні дії системи управління бізнесом, які рекомендують науковці і практики від бізнесу. Нова реальність економічного світу потребує від бізнесу усвідомлення крихкості економіко-фінансових та організаційно-виробничих систем, розуміння динамічних змін у бізнес-процесах і створення інноваційних механізмів у бізнесі, які протистоятимуть епосі хаосу, інформаційного переважаючого та технологічного стрімкого зростання. Зброєю для нашої перемоги, як зазначив відомий український економіст Валерій Пекар (2020), на рівні кожної людини, організації та цілої української нації є стратегічне бачення, самоорганізація, середовище довіри, готовність до змін, психологічна, інституційна і технологічна зрілість.

Ключові слова: антикризове управління на підприємстві, складні економічні умови, готельно-ресторанний бізнес, банкрутство, ургентні інструменти, цифрові технології, штучний інтелект (ШІ).

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Нинішня економіка характеризується невизначеністю, швидкими змінами внутрішнього і зовнішнього середовищ, коливаннями ринкової кон'юнктури та рівня витрат і доходів. Велика кількість організацій перебувають у складному становищі, коли витрати перевищують дохід, а замість прибутку вони зазнають збитків, виникає заборгованість. Організації стають економічно нежиттєздатними, а їхня фінансова діяльність переривається. Підприємства часто стикаються із кризовими ситуаціями, що призводять до неплатоспроможності та банкрутства. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії та війни є актуальним для підприємств, оскільки індустрія послуг є найбільш вразливою до кризових ситуацій, порівнюючи з іншими галузями економіки. Для українського готельно-ресторанного бізнесу ці проблеми набувають високої значущості з огляду на той факт, що ефективність управлінських процесів зумовлена не тільки наявністю компетентного управлінського персоналу в системах управління підприємства, а і непередбачуваними ситуаціями в соціально-економічних процесах – глобалізації, інтернаціоналізації господарств національної економіки, транснаціоналізації підприємницької діяльності, трансформаційними інте-

граційними процесами в економічній, торговельній, соціально-культурній сферах не тільки в Україні, а і у світовому масштабі.

Передусім метою системи управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в ринкових умовах, які характеризуються нестабільністю мікро- та макроекономічних факторів, є оцінювання їх можливостей та визначення поточних перспектив, збалансування внутрішніх можливостей підприємства із потенціалом зовнішніх чинників задля досягнення запланованого та існування в умовах конкуренції нині та у перспективі.

Зміни у бізнес-середовищі, які виникають останнім часом, доводять, що існує потреба швидкої адаптації підприємств до динамічних та часто непередбачуваних умов їхнього функціонування. Бізнес стоїть перед проблемою подолання різних видів криз, постійно актуалізуючи причини та найбільш вразливі зони їх виникнення, здійснюючи пошук оптимальних варіантів управлінських рішень щодо ефективного інструментарію у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Сучасні підприємства не в змозі уберегтися від різних видів кризових явищ, однак можуть завдяки ургентним інструментам антикризового управління зменшити ймовірність виникнення криз, мінімізувати економічні втрати, а також бути готовими якнайшвидше відновити нормальні параметри своєї операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Час буденного, поверхневого, суб'єктивного та безсистемного підходу до управлінських процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу пройшов. Сьогодні постійно актуалізується всебічне і глибоке пізнання інноваційного управлінського інструментарію, який надає можливість, за певних умов, досягти основних цілей управління. Розуміння сутності ургентних підходів (дій), ургентного інструментарію у кризових умовах господарювання та ідентифікація адаптивних ургентних інструментів антикризового управління є вкрай важливою і необхідною можливістю пом'якшити кризові наслідки (зрушення) і забезпечити належну стійкість суб'єкта господарювання. Своєчасність досліджень визначається загостренням економічних та управлінських проблем, необхідністю підприємств формувати комплексну ефективну систему управління і розвитку, яка була б дійовою, гнучкою та адаптивною до ринку і непередбачуваних ситуацій, які створюють складні економічні умови господарювання.

Проблема прийняття рішень є однією із ключових у сучасній науці і практиці управління. Актуалізується ця проблема через управлінські трансформаційні та інтеграційні процеси систем господарювання, що робить саму систему управління більш складною, інтегрованою, яка потребує реорганізаційних змін і підходів до управління підприємством загалом.

Виходячи з вищезазначеного, підтвердженням актуальності антикризових методів є невідповідність рівня інформаційного забезпечення та заходів антикризового управління економікою сучасним підходам до ведення бізнесу, а також гостра необхідність поєднання методології антикризового управління з об'єктивними вимогами сьогодення. Тому подальше науково-практичне дослідження та впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу має відігравати важливу роль у їх протистоянні кризовим ситуаціям і знайденні відповідного ургентного інструментарію для подолання складних економічних станів.

Стан вивчення проблеми. Проблема розвитку антикризового управління підприємствами в сучасній економічній та управлінській науці посідає вагоме місце

як у теоретичних дослідженнях, так і у практичній експертній діяльності відомих економістів-дослідників, науковців та менеджерів підприємств. Вагомий внесок у вивчення і наукові розробки проблематики антикризового управління зробили багато науковців. Дослідженням цієї багатогранної проблеми займалися вітчизняні науковці Л. Батченко (Батченко та ін., 2020; Гончар, Батченко, & Аухімік, 2021), Д. Болотнов (2022), Л. Гончар (Батченко та ін., 2020; Гончар, Поплавська, & Аухімік, 2021; Гончар, Батченко, & Аухімік, 2021; Гончар та ін., 2022), Н. Іванова та Н. Соколова (2005), Л. Лігоненко та ін. (2005), Л. Ситник (2000), І. Кривов'язюк (2020), А. Чернявський (2006), В. Рубан (2015), А. Штангрет та О. Копилюк (2007), А. Погребняк (2016), О. Юринець (2021), а також ряд закордонних вчених та їх послідовників і опонентів, зокрема Н. Талеб (2021), А. Крішна (Millward, 2023).

Невирішені питання. У сучасних економіко-управлінських наукових джерелах представлена достатня кількість різних досліджень, які присвячені загалом кризам, діагностуванню кризових станів бізнесу та розробленню практичних рекомендацій щодо їх подолання. Незважаючи на те, що науковцями представлені різноманітні підходи щодо методологічного забезпечення процесу антикризового управління на підприємствах, все ж проблема використання бізнесом ургентних інструментів антикризового управління на сьогодні недостатньо вирішена і потребує подальших досліджень.

Мета і методи дослідження

Метою дослідження є науково-прикладне обґрунтування використання ургентного інструментарію антикризового управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу у складних економічних умовах функціонування.

Методологія дослідження. Загальною теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний підхід, який дозволив розкрити об'єкт та предмет дослідження у системній повноті, динаміці, взаємозв'язку його структурних складових. Виконання поставленої мети було здійснено за допомогою наступних *методів дослідження*: методу аналогій; методів структурно-функціонального аналізу й синтезу; методів теоретичного аналізу та узагальнення; методів опису і класифікації; методів аналітичного дослідження, статистичного, системного аналізу, спостереження; порівняння та вимірювання; методів абстрагування і конкретизації.

Об'єкт дослідження – процеси функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу у складних (кризових) економічних умовах.

Предмет дослідження – теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні аспекти антикризового управління для подолання непередбачуваних ситуацій у складних (кризових) економічних умовах.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в науково-прикладному обґрунтуванні та визначенні особливостей адаптацій концептуальних підходів до процесу антикризового управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу у складних економічних умовах, які передбачені змінами світопорядку, змінами в бізнес-процесах під впливом криз і технологічних зрушень; у необхідності розроблення чи адаптування (міксування) та впровадження ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в період непередбачуваних (кризових) ситуацій, які потребують наукового супроводу.

Інформаційною базою статті є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інтернет-ресурси.

Результати дослідження

Запобігання кризовим явищам останнім часом відіграє важливу роль у діловому світі більшості секторів економіки. Мова йде про організацію боротьби із кризовими явищами та створення ефективних механізмів антикризового управління. Дослідженням теоретичних основ антикризового управління займалися Л. Батченко (Батченко та ін., 2020; Гончар, Батченко, & Аухімік, 2021), Л. Гончар (Батченко та ін., 2020; Гончар, Батченко, & Аухімік, 2021; Гончар, Поплавська, Аухімік, 2021; Гончар та ін., 2022), І. Кривов'язюк (2020), Л. Лігоненко та ін. (2005), А. Погребняк (2016), В. Рубан (2015), Л. Ситник (2000), А. Чернявський (2006), А. Штангрет (2007), О. Юринець (2021) та ін.

На сучасному етапі розвитку бізнесу особливо важливо звертати увагу на проблематику антикризового управління, що стає все більш актуальним. Це вимагає проведення досліджень у теоретичній та прикладній площинах для розроблення ефективних методологій і стратегій антикризового менеджменту.

Кризи є складними явищами, і без розуміння їх природи та суті неможливо вивести управління системою на якісно новий рівень. Основною метою антикризового управління є реагування на кризові ситуації та ризики, а також запобігання і контроль негативних соціально-економічних наслідків, до яких вони можуть призвести. Тому одним із найважливіших проблемних завдань теорії антикризового управління є глибоке розуміння природи криз, визначення їх сутності та розроблення належного інструментарію подолання негативних явищ.

Слово «криза» походить від грецького слова «crisis», що означає «момент рішення». Оксфордський словник тлумачить це слово як «період інтенсивних труднощів або небезпеки» ("Crisis", 2009), тоді як Кембриджський словник визначає як «ситуацію, яка досягла крайніх труднощів або небезпеки; період великої незгоди, невизначеності або страждань» ("Crisis", n.d.).

Незалежно від галузі, розміру чи типу підприємства, криза приносить бізнесу негативні явища і вимагає швидких антикризових дій (рішень).

Криза може бути викликана внутрішніми або зовнішніми причинами та завдати шкоди компанії різними способами. Об'єктивні (зовнішні причини) зумовлені зміною макроекономічних факторів, до суб'єктивних (внутрішніх причин) на підприємстві можна віднести такі основні види криз: ліквідності (підприємства стають неплатоспроможними або існують ризики втрати платоспроможності); прибутковості (підприємства стають збитковими, зростає заборгованість, що призводить до дисбалансу виробничої структури); стратегії (на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і недостатньо довгострокових факторів успіху); лідерства (втрата впливу на людей, відсутність управлінських компетенцій для налагодження процесів у бізнесі).

Наслідки кризи зазвичай охоплюють кілька аспектів. Іноді збитки настільки великі, що компанія не здатна вижити. Втрати можуть включати: перерви в роботі; звільнення ключових працівників; зростання витрат; зменшення обсягів продажів та прибутку; контроль і забезпечення відповідності нормативним вимогам;

шкода репутації; втрата конкурентоспроможності та частки на ринку; погіршення морального настрою серед персоналу та інші наслідки.

Навіть при максимальних зусиллях підприємства уникнути несподіваних загроз для бізнесу деякі кризові ситуації необхідно приймати як факт. У таких випадках ключовим аспектом стає наявність плану дій для непередбачених обставин. Важливо мати команду кризового управління, яка може вчасно виявити проблеми та розробити стратегію їх ефективного вирішення, що допоможе зменшити вплив майбутніх криз на організацію.

Антикризове управління – це процес підготовки менеджменту та обмеження збитків від непередбачених негативних подій у внутрішній системі організації. Ця практика включає в себе передбачення ризиків, їх зменшення, розроблення стратегій та їх реалізацію у випадку кризових ситуацій.

Антикризове управління в Україні започаткувалось та активно використовувалося із середини 90-х років минулого століття. Це поняття охоплює широкий спектр напрямів, аспектів та проблем управління при настанні надзвичайних ситуацій. Загалом антикризовий менеджмент розглядає систему економічних відносин, пов'язаних із виникненням кризових ситуацій у діяльності організацій, що розкриває суть вивчення проблем антикризового управління.

За визначенням Л. Ситник (2000), антикризове управління є системою управління, яка спрямована на розв'язання завдань інтенсивного розвитку підприємства шляхом мобілізації та ефективного використання всіх ресурсів, на відміну від масштабного розвитку.

Л. Лігоненко та ін. (2005) під антикризовим управлінням розуміють особливе, безперервно організоване управління, метою якого є якнайшвидше виявлення ознак кризової ситуації та створення відповідних умов для своєчасного усунення, забезпечення відновлення життєздатності бізнесу, уникнення його банкрутства.

І. Кривов'язюк (2020) у своїх роботах визначив перелік цілей та завдань, які є важливими для антикризового управління.

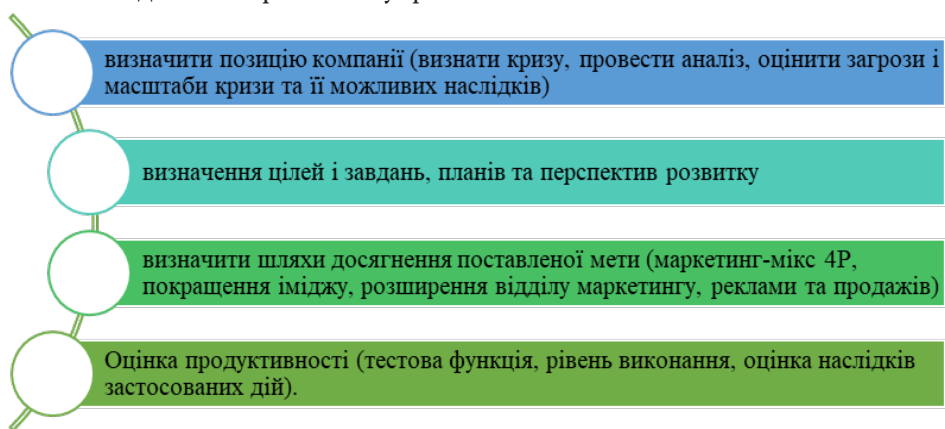


Рис. 1. Цілі та завдання антикризового управління
Джерело: складено авторами на основі (Кривов'язюк, 2020).

Рис. 1. Goals and tasks of anti-crisis management
Source: compiled by the authors, based on (Kryvoviazuk, 2020).

За твердженням В. Рубана (2015), антикризове управління має важливі функції, які відображають предмет та результат його управління. Ці функції визначають, які кроки необхідно зробити для успішного подолання кризових ситуацій на різних етапах їх виникнення. Таким чином, основною метою антикризового управління є передусім уникнення кризових ситуацій на підприємстві за допомогою створення та впровадження комплексної антикризової програми. Забезпечення успішної реалізації цієї програми антикризового управління на підприємстві допоможе подолати негативні наслідки для його фінансового стану і запобігти можливості банкрутства.

Таким чином, необхідне запровадження системи антикризового управління, націленої на забезпечення важливих ресурсів, що будуть спроможні адаптуватися до невизначених умов. Така система антикризового управління буде успішною і ефективною за умови вчасної реалізації, використання превентивних заходів та врахування важливих особливостей і тенденцій організаційно-економічної діяльності бізнес-середовища. Саме тому застосування такої системи в сучасних ринкових умовах надасть можливість підприємству не лише пережити кризовий період, а й отримати прибуток.

Для підприємств індустрії гостинності важливість антикризового управління вимагає чітких термінології та методології, які допоможуть визначити необхідне з арсеналу методів антикризового управління. У механізм антикризового управління як важливі елементи входять методи управління кризовою ситуацією та методи управління персоналом, а також принципи антикризового управління. Зважаючи на різноманіття кризових явищ та форм їх прояву, необхідне використання особливих методів запобігання кризам, які б ідентифікували особливості кризових явищ як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Найбільш вживаними і доцільними в бізнесі стали методи антикризового управління, які представлені на рис. 2.



Рис. 2. Методи антикризового управління
Джерело: визначено авторами на основі (Нізалов, 2001).

Рис. 2. Methods of anti-crisis management
Source: defined by the authors, based on (Nizalov, 2021).

Перша група – тактичні методи. Вони включають в себе санацію, даунсайзинг, контролінг та моніторинг.

Першим методом «невідкладної» допомоги слугує санація. Д. Нізалов (2001), враховуючи думку закордонних економістів Б. Бекенферде та М. Гелінга, акцентував, що санація – це комплексний набір заходів у сферах економіки, фінансів, виробництва, техніки, організації, права і соціальних справ, спрямований на відновлення платоспроможності підприємства-боржника, покращення його фінансового стану, прибутковості та конкурентоздатності у довгостроковій перспективі. Таким чином, санація – сукупність всіх можливих заходів, які можуть забезпечити оздоровлення фінансового стану компанії.

Основною метою даунсайзингу є зменшення витрат підприємства на утримання персоналу. Скорочення штату є основним інструментом досягнення цієї мети, причому під скорочення потрапляють не лише рядові співробітники, а й висококваліфіковані працівники та топ-менеджери. Даунсайзинг реалізується через три напрямки: зменшення кількості працівників; зміни в організаційній структурі компанії, робочих процесах і стратегії розвитку; реорганізація взаємовідносин зі стейкхолдерами та інші заходи. Використання цього методу суттєво знижує фінансові і виробничі витрати.

Вищезазначене констатує, що метою використання санації та даунсайзингу є прищвидшене покращення фінансових результатів підприємств.

У роботі Л. Гончар, Л. Батченко та О. Аухімік (2021) відзначається, що контролінг – це комплексна система управління одним або кількома процесами в компанії, орієнтована на досягнення та підтримку стратегічної мети. Вона включає в себе застосування, оцінку, координацію, оптимізацію та експлуатацію необхідної інформації для виконання стратегічного плану.

Основним методом контролю є існуюча система аналізування підприємства. Найчастіше використовуються: аналіз відхилень (розривів) – GAP-аналіз; сценарний аналіз; система збалансованих показників (BSC); матричні аналітичні інструменти, такі як BCG, McKinsey, GE; SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкуренції за М. Портером; аналіз ключових факторів успіху; аналіз управління якістю; бенчмаркінг; маржинальний та CVP-аналіз; аналіз бюджетування; ABC-аналіз; фінансовий аналіз результатів діяльності; функціонально-вартісний аналіз та ін.

Моніторинг, зі свого боку, займається вивченням, оцінкою та прогнозуванням середовищ (внутрішнього і зовнішнього) в контексті економічної діяльності компанії. Його мета – вчасно виявити «слабкі сигнали» та передбачити кризу.

Друга група – стратегічні методи. До них відносяться: диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація та модернізація. Це методи довгострокового результату. Підприємства не відразу відчують результати впровадження цих методів, але вони змінюють ефективність діяльності та їх якісні параметри.

На жаль, основними заходами в умовах кризи є скорочення кадрів, котрі призводять до незворотних проблем у подальшій діяльності, адже фактором подолання кризових явищ є людський, тому вагомою проблемою в методологічних аспектах антикризового управління стає питання антикризового управління персоналом.

На сьогодні розроблено низку принципів для ефективної антикризової боротьби як на рівні економіки держави, так і на рівні окремого підприємства. За допомогою цих принципів управлінці зможуть проаналізувати необхідні дії при

прийнятті рішень, які допоможуть виявити кризу, запобігти їй та подолати наслідки, що були нею спричинені.

Визначено принципи антикризового управління, які доповнюють і конкретизують один одного: принцип максимізації можливостей (передбачає пошук шляхів виходу із кризи з урахуванням певних умов); принцип концентрації (спрямований на залучення та оптимізацію наявних ресурсів); принцип ефективного співвідношення централізованого та децентралізованого управління, який включає максимальне залучення персоналу до процесу розроблення, прийняття і реалізації антикризових заходів; принцип кадрової стратегії, що передбачає збереження та формування унікальних кадрів шляхом відбору, підготовки і перепідготовки кваліфікованих спеціалістів, здатних приймати нестандартні, ризиковані антикризові заходи та мати високу стресостійкість в умовах кризи; принцип мотивації, який полягає у використанні мотиваційних інструментів, спрямованих на підвищення свідомості персоналу щодо кризових ситуацій; принцип негайного та адекватного реагування; принцип мобілізації внутрішнього потенціалу підприємства та ін.

У сучасних умовах сталого розвитку найважливішим у бізнесі є процес впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Це виявлення та оцінювання ризик-факторів – екологічних, соціального розвитку, управління. Ризики ESG – це похідні від факторів ESG, які можуть негативно впливати на організацію. Екологічні, соціальні та управлінські показники організацій посідають вагомe місце при прийнятті інвестиційних рішень, які в часи складних економічних умов, спричинених об'єктивними факторами, стають ургентними інвестиційними діями. ESG-оцінка бізнесу є важливою також у процесі прийняття рішень. Проактивне управління показниками ESG допомагає управляти ризиками та створює можливості. Складність ризиків у сфері ESG та увага до них із боку інвесторів зростає, і, як наслідок, така тенденція стане драйвером розвитку інновацій, визначення ESG-стратегій, встановлення SMART-цілей та завдань, формування ключових показників ефективності. Підприємства, які дотримуються сталого розвитку та запроваджують ESG, краще управляють ризиками, ефективніше використовують можливості розвитку. ESG-структура допомагає стейкхолдерам оцінити, як бізнес працює з ризиками і можливостями, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. В Україні загалом і у сфері послуг зокрема ESG не дуже переймаються, вважаючи, що це проблема галузей експортного бізнесу, великих українських компаній, які приєдналися до Глобального договору ООН і просувають свої практики корпоративного управління і розвитку в Україні. Серед таких – ДТЕК, Метінвест, МХП, UMG і Ferrexpo. Екологічне, соціальне і корпоративне управління (ESG) – явище, якому дати повну оцінку неможливо через недостатність даних. Сьогодні все більше фахівців вважають, що ESG-фактори становлять свого роду нематеріальні активи, і, як і будь-який актив, вони мають свою вартість і впливають на бізнес. Комітет Міжнародних стандартів оцінки (IVSC) зазначив, що ESG-фактори можуть проявлятися в таких нематеріальних активах: людський капітал, бренд, технологія, база клієнтів.

Те, як підприємства ідентифікують, вимірюють, оцінюють такі ризики та їх впливи, управляють ними і звітують про них, може бути використано стейкхолдерами бізнесу, включно з інвесторами, при оцінці бізнесу відповідно до стандартів Глобального договору ООН в Україні (б.д.).

Антикризове управління підприємством повинно бути в полі зору менеджменту постійно, а не тільки під час кризових ситуацій. Запобігти кризі набагато простіше та ефективніше, ніж вирішувати вже накопичені проблеми кризових наслідків.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю.

Розуміння сутності антикризового управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу розкривається через специфічні функції, які є доповненням і деталізацією основних функцій управління. Це функції аналізування, діагностична, прогнозування, інноваційна, регулювання, цілепокладання. Системний підхід до їх виконання забезпечить розуміння, що кризи можна передбачати, ними можна управляти і вибирати для їх приборкання і подолання ефективний інструментарій. Часто бізнес-системи спрямовані на контроль і вплив на економічну та фінансову діяльність компаній із метою запобігання їх банкрутства, подолання та зниження ризику виникнення фінансових криз. Пандемія, економічна криза, політичні потрясіння, екологічні, демографічні та соціальні виклики залишили вагомий наслідок в діловому ландшафті підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а саме банкрутстві функціонування.

В теоретичній площині представлені численні закордонні моделі ймовірності банкрутства, які різняться підходами для його визначення. Вони використовують різні фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність, структура капіталу тощо, і базуються на різних статистичних методах.

Найбільш відомими є двофакторна і п'ятифакторна моделі Е. Альтмана, модель Р. Ліса, модель Р. Таффлера та модель Г. Спрінгейта. Кожна з них має свої переваги і недоліки і використовується в різних країнах для визначення ризику банкрутства.

Для ймовірності банкрутства вітчизняного підприємства на прикладі ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» (нині заклад функціонує як ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент») відстежимо ймовірність факторів банкрутства за вищеперерахованими моделями за період 2019–2022 рр.

Закордонні моделі ймовірності банкрутства, представлені в таблиці, є різними підходами для визначення ймовірності банкрутства компанії. Вони використовують різні фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність, структура капіталу тощо, і базуються на різних статистичних методах.

Україна також має кілька вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства, найбільш поширеними з яких є модель О. О. Терещенка, котра була протестована на великій кількості компаній різних галузей та розмірів і продемонструвала високу точність прогнозування банкрутства.

Для підтвердження вірогідності вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства здійснимо розрахунок на прикладі ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за період 2019–2022 рр. за моделлю О. Терещенка за формулою:

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10,0 \times X_3 + 5,0 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6,$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до доходу від реалізації;

X_5 – відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;

X_6 – відношення доходу від реалізації до основного капіталу.

Табл. 1. Розрахунок ймовірності банкрутства
ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за 2019–2022 рр.

Tabl. 1. Calculation of the bankruptcy probability
of LLC “Reikartz Hotel Management” for 2019–2022

Рік	Закордонні моделі ймовірності банкрутства				
	США		Велика Британія		США та Канада
	Двофакторна модель Е. Альтмана	П'ятифакторна модель Е. Альтмана	Модель Р. Ліса	Модель Р. Таффлера	Модель Г. Спрінгейта
2019	Z = -0,86	Z = 8,783	Z = 0,22	Z = 1,47	Z = 74,38
	Ймовірність банкрутства менше 50 %	Ймовірність банкрутства дуже низька	Помірний ризик банкрутства	Ймовірність банкрутства низька	Відсутня ймовірність банкрутства
2020	Z = -0,65	Z = 3,992	Z = 0,08	Z = 1,07	Z = 70,46
	Ймовірність банкрутства менше 50 %	Ймовірність банкрутства дуже низька	Помірний ризик банкрутства	Ймовірність банкрутства низька	Відсутня ймовірність банкрутства
2021	Z = -0,78	Z = 9,56	Z = 0,23	Z = 2,15	Z = 81,10
	Ймовірність банкрутства менше 50 %	Ймовірність банкрутства дуже низька	Помірний ризик банкрутства	Ймовірність банкрутства низька	Відсутня ймовірність банкрутства
2022	Z = -0,87	Z = 2,98	Z = 0,15	Z = 1,12	Z = 89,71
	Ймовірність банкрутства менше 50 %	Середній рівень банкрутства	Помірний ризик банкрутства	Ймовірність банкрутства низька	Відсутня ймовірність банкрутства

Джерело: сформовано авторами самостійно

Source: formed by the authors on their own

Табл. 2. Розрахунок моделі О. О. Терещенка

Tabl. 2. Calculation of O. O. Tereshchenko's model

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чиста виручка від реалізації, грн	346 577	199 584	381 360	316 554
Поточні зобов'язання, грн	261 584	341 583	290 318	357 453
Валюта балансу, грн	140 562	126 878	141 587	189 599
Чистий прибуток, грн	30 647	-	-	10 649
Виробничі запаси, грн	6297	8584	10 185	10 729
X1 (виручка від реалізації / поточні зобов'язання), ОД	1,32	0,58	1,31	0,88
X2 (валюта балансу / поточні зобов'язання), ОД	0,53	0,37	0,48	0,53
X3 (чистий прибуток / валюта балансу), ОД	0,21	-	-	0,05
X4 чистий прибуток / виручка від реалізації), ОД	0,08	-	-	0,03
X5 (виробничі запаси / виручка від реалізації), ОД	0,01	0,04	0,02	0,03
X6 (виручка від реалізації / валюта балансу), ОД	2,46	1,57	2,69	1,66

Джерело: розраховано авторами самостійно

Source: calculated by the authors on their own

$$Z_{2019} = 1,5 \times 1,32 + 0,08 \times 0,53 + 10,0 \times 0,21 + 5,0 \times 0,08 + 0,3 \times 0,01 + 0,1 \times 2,46 = 4,77$$

$$Z_{2020} = 1,5 \times 0,58 + 0,08 \times 0,37 + 10,0 \times 0 + 5,0 \times 0 + 0,3 \times 0,04 + 0,1 \times 1,57 = 1,06$$

$$Z_{2021} = 1,5 \times 1,31 + 0,08 \times 0,48 + 10,0 \times 0 + 5,0 \times 0 + 0,3 \times 0,02 + 0,1 \times 2,69 = 2,27$$

$$Z_{2022} = 1,5 \times 0,88 + 0,08 \times 0,53 + 10,0 \times 0,05 + 5,0 \times 0,03 + 0,3 \times 0,03 + 0,1 \times 1,66 = 2,18$$

Якщо $Z > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства. За підрахунками таблиці можна зазначити, що в 2019 році підприємству банкрутство не загрозувало. У 2020 році фінансова стійкість була порушена, але у 2021 та 2022 роках ситуація виправилась, і банкрутство знов не загрожує підприємству.

Таким чином, складні об'єктивні економічні умови, в яких перебуває сфера послуг загалом і, зокрема, галузь готельно-ресторанного бізнесу, створюють для підприємств симптоми вимушеного банкрутства, а саме: зменшення обсягів реалізації продукції; зниження прибутковості виробництва; втрачання гостей; неритмічність виробництва; зниження рівня продуктивності праці; скорочення кількості робочих місць; труднощі з готівкою та різке зменшення грошових коштів на рахунках.

Подолання таких непередбачуваних ситуацій вимагає від управління підприємством проактивних кроків діагностування і вибору адекватних гнучких інструментів антикризового управління.

У світі, що швидко змінюється, основна проблема бізнесу – нездатність до швидкої адаптації в непередбачуваних ситуаціях складних економічних умов, якими стали для України роки пандемії та повномасштабне загарбницьке вторгнення росії. Україна переживає найскладніший період у своїй сучасній історії. Всі українці, незалежно від сфер діяльності, тримають фронт, і у кожного він свій. Бізнес випускає якісний продукт (товари та послуги), зберігає і створює нові робочі місця, сплачує податки. Пандемія та війна не стали приводом для заморожування і згорання бізнес-діяльності, і це найважливіший висновок за результатами останніх років (2019–2023). Справді, ризики значно підвищились, але ефективні ризик-орієнтовані бізнеси утримались. Президент України Володимир Зеленський на Всесвітньому економічному форумі у Давосі 2024 року зазначив, що економіка України, попри війну, зростає на близько 5 % (Глінка, 2024a). Звісно, регіональна економічна картина різниться. Як засвідчує статистика української системи обліку Poster (компанії Poster) (Єрошек, 2024), яка надає послуги з автоматизації готельно-ресторанного бізнесу, регіони України з окупацією або прифронтові території, де ведуться воєнні дії, – це одна картина бізнесу, зі зміною населення і гіршим станом економіки. Якщо брати Захід, то навіть у такі часи у ресторанному секторі спостерігається зростання виручки на 50 %, зміна середнього чеку (виріс на 36 %) із причин вимушеної міграції у більш безпечні регіони. Наприкінці 2023 року обороти ресторанів в деяких областях України навіть перевищили довоєнні показники. Аналогічна ситуація відносно стабілізації ресторанної сфери спостерігалась протягом всього 2023 року, а Київ, Львів, Західна та Центральна Україна мають і зараз позитивну динаміку надходжень та зростання ринку у співвідношенні кількості відкритих та зачинених закладів.

Юлія Свириденко, перший віце-прем'єр-міністр – міністр економіки України, зазначила, що афоризм світових лідерів у Давосі-2024 звучить так: «між ефективністю і стійкістю перемогу отримала стійкість» (Свириденко, 2024). Міжнародні фінансові організації та представники країн-партнерів не перестають дивуватися адаптивності українського бізнесу. І сьогодні в умовах повномасштабної війни

український бізнес працює та сплачує податки. Не став винятком і ресторанный сектор. Український бізнес вже частково перемиг, адже він вистояв і ствердив, що у часи криз найціннішими якостями є стійкість та інноваційність. Перша – допомагає вистояти, друга – бути конкурентними і перемагати. Саме в Україні більшість людей, які наділені такими якостями, займаються бізнесом. Вони культивують у своїх бізнес-командах цінності стійкості та патріотизму, тому бізнес і підприємці є невіддільною частиною економічної стійкості країни у складних економічних умовах, в умовах невизначеності. Невизначеність – це не тільки економічна категорія, а і середовище функціонування сучасного ресторанного бізнесу. Сучасні дослідження невизначеності вчені пов'язують із ризиками. При нижчому рівні невизначеності – менший ризик, його можна розраховувати. При високій невизначеності величина ризику не може бути обчислена.

На початку 1990-х років американськими військовими було представлено VUCA-концепцію, яку пов'язують із нестабільністю (volatility), невизначеністю (uncertainty), складністю (complexity) та неоднозначністю (ambiguity) середовища, у якому функціонують підприємства. Вона вчила, як діяти в нестійких, невизначених, складних і неоднозначних ситуаціях і приймати VUCA-рішення щодо формування стратегій функціонування і розвитку бізнесу. Із 2000-х років VUCA-концепція перейшла у світ бізнесу, її активно використовували у 2007–2009 роках під час глобальної фінансової кризи. Вона набуває популярності в бізнес-сфері під впливом технологічних змін, зокрема, розповсюдження інтернету та культивування експертними бізнес-середовищами таких явищ в економіці та бізнесі, як стратегування, лідерство і процесне управління. Провідні школи світу в рамках концепції VUCA розвивали у здобувачів розуміння глибокого значення кожного її елементу, їх взаємовплив та взаємообумовленість, формували софт-скіли, які пом'якшують протистояння ризикам VUCA-світу. Такий світ вимагав передбачення, прогнозування, розуміння, ясності та швидкості. Із 2000-х років бізнес опікувався проблемами, які виникали в мінливому, невизначеному, складному і неоднозначному середовищі. Вести підприємницьку діяльність у VUCA-світі стало можливим за допомогою VUCA-методів, які включають бачення, розуміння, ясність, чіткість і є актуальними для нього.

Із виникненням коронавірусу світ загалом і світ бізнесу знову змінилися. Сучасне нестабільне соціально-економічне середовище характеризується кризовими процесами та довготривалими періодами відновлення. Зміни в соціально-економічних та політичних системах доводять, що загальноприйняті методи, які вирішували бізнес-проблеми у VUCA-середовищі, не розв'язують проблеми сьогодні, з'явилися і діють чинники нового типу, які важко контролювати, а їх наслідки неможливо передбачити. VUCA-світ, концепція, методи трансформуються в новий концептуальний тренд нашого часу – BANI-світ (brittle – крихкість, anxious – тривожність, nonlinear – нелінійність, income prehensibl – незбагненність), який є ще більш швидким (реактивним), складним і непрогнозованим. Термін BANI запропонував американський футуролог, провідний науковий співробітник Інституту майбутнього (США) та професор Каліфорнійського університету Джамас Кассіо (Cascio, 2020) у роботі «Facing the Age of Chaos» («Зустріч з епохою хаосу»). Автор описує та структурує ситуації, коли обставини не просто нестабільні, а хаотичні, коли результати не можна передбачити, бо вони несподівані. Світ, в якому складно встановити причинно-наслідкові зв'язки, визначити результати дій і подій, який незрозумілий, став для бізнесу мегазагрозою, спричиненою гі-

перглобалізацією і технологіями. В таких стресових ситуаціях приймаються ірраціональні рішення, вкладаються величезні ресурси, не враховується минулий досвід, не працюють методи та інструменти, які були результативними раніше. Вкрай важкий інформаційний фон – стреси, зміни звичних режимів роботи, перезбудження, ірраціональність, вимушена міграція, неможливість виконання зобов'язань – поставили перед бізнесом складну для рішення проблему: прийняття стратегічних рішень щодо зміни концепції бізнесу, яка б відповідала концепції сучасного світоустрою. Велика кількість даних для прийняття управлінських рішень стала для бізнесу контрпродуктивною, подавляючи здатність розуміти ситуацію. Джамаїс Кассіо (Cascio, 2020) із цього приводу стверджує, що концепція «хто володіє інформацією, той володіє світом» більше не працює.

У своїй книзі «Антикрихкість» кризовий менеджер та професор Нью-Йоркського університету Насім Ніколас Талеб (2021) пояснив, що крихкості має протистояти стійкість, а краще антикрихкість. Те, що може швидко відновитися після руйнування, має шанси на успіх у сучасному світі. Тільки за останній рік світ і всі світові економіки стали ще більш крихкими.

Формати світоустрою в умовах системної невизначеності, трансформаційних процесів соціально-економічних світів, які зумовлені динамікою зовнішнього середовища, передбачають формування концептуального підходу в рамках певного економічного стану. VUCA-концепція домінувала в інформаційній економіці, а трансформація цифрової економіки визначила концептуальну зміну – на BANI-концепцію. Деякі вчені-дослідники вважають BANI новим світом, інші – модифікацією VUCA-світу. Важливо для бізнесу уважно проаналізувати і усвідомити концепції VUCA та BANI і зрозуміти різницю між ними. Бізнес повинен переосмислити концепції свого організаційного розвитку в умовах бізнес-середовищ VUCA та BANI і спроектувати відповідні моделі управління ризиками. Не можна продовжувати діяти за старими схемами, необхідна ясність, які нові методи та підходи пом'якшують ризики та підсилюють можливості. При переході від VUCA-концепції до BANI-концепції бізнес часто робить запізнілі щонайменше на десятиріччя кроки, через що бізнес-діяльність потерпає від неефективних управлінських рішень. Бізнес в умовах викликів технологічного прогресу, стресу, постійних криз – об'єктивного чи суб'єктивного характерів – потребує перебудови бізнес-процесів, каналів дистрибуції, реклами, перекваліфікації персоналу та його адаптації до змін, зумовлених технологічним впливом нейромереж. Така ситуація у світовій економіці вже стає новою нормою. В таких бізнес-ситуаціях неприпустиме лінійне мислення, неузгодженість методів та інструментів соціальної місії і економічної доцільності. Ургентні дії системи управління бізнесом повинні фокусуватись на нелінійному мисленні, здатності ризикувати, емоційному інтелекті, спритності та рішучості, стійкості і довіри.

Використання ургентних інструментів вимагає дотримання основних принципів, а саме: принципу альтернативності, принципу врахування причин настання на підприємстві кризових станів, принципу обґрунтованості і доцільності, принципу упорядкованості, принципу врахування динамічності зовнішнього середовища підприємства, принципу всебічного врахування наслідків застосування на підприємстві ургентних інструментів антикризового управління (Юринець, 2021).

Застосування зазначених принципів є запорукою того, що впровадження у діяльність підприємств, які перебувають у кризовому стані, відповідних ургентних

інструментів буде забезпечувати належний рівень соціально-економічної ефективності його функціонування.

База ургентних інструментів використовується управлінцями в залежності від кризових фаз – початкова, адаптування, функціонування у кризовій ситуації, посткризовий період. Зараз бізнес проходить найважчий стрес – тест на стійкість. Складнощі і проблеми, з якими стикається малий і середній бізнес, вимагають невідкладного, негайного втручання, екстреної «хірургічної» допомоги від менеджменту. Звичайний олдскульний менеджмент і його управлінські технології, які показували результат при стійких економічних умовах, не спрацьовують сьогодні, і спостерігається підвищений науково-практичний інтерес до необхідності використання нових, найбільш ефективних підходів, ургентних інструментів антикризового управління. У нових економічних умовах потрібно думати, створювати нові можливості, захищати своє майбутнє. Необхідно діяти проактивно – усвідомити свої глибинні цінності та цілі і чинити згідно зі своїми принципами, здатними подолати кризові непередбачувані ситуації. Ургентні дії в рамках BANI-концепції пов'язані з інструментами цифрової трансформації для малого та середнього бізнесу, яким, в основному, і представлений готельно-ресторанний бізнес. За допомогою «цифри» бізнес здатний підтримувати свою стійкість та виживання у кризових станах. В умовах пандемії і війни цифрові та мобільні технології стали для бізнесу повсякденністю та необхідністю. Бізнес швидко адаптувався до нових цифрових реалій – дистанційна робота, онлайн-замовлення, сервіс доставки, підписка на регулярне постачання тощо. В результаті використання нових форм роботи бізнес вистояв. Оволодіння бізнесом повною мірою інструментами онлайн-колаборації – ZOOM, Google Meet, MS Teams та іншими – вже перестало бути модним трендом, а є гострою необхідністю використовувати бізнес-технології, які відіграють важливу роль у розвитку бізнесу в такий непростий час.

Штучний інтелект (ШІ), особливо генеративний ШІ (GenAI), став однією із ключових тем на ВЕФ-2024 у Давосі (Глінка, 2024). ШІ називають екзистенціальною загрозою, фаталізмом, цинічним отримувачем прибутку та ін. Але ШІ – це двосічний меч. Ця технологія може стати потужним вирівнювальним фактором або причиною непередбачуваних наслідків. Все залежить від того, як технологія ШІ впроваджується і хто її контролює. Впровадження ШІ в бізнес-процеси щонайменше забезпечить: зниження витрат на створення контенту – тексти, зображення, відео; автоматизацію роботи із клієнтською базою – бути на зв'язку 24/7, але без особистої участі; оптимізацію витрат та ін. ШІ треба пізнавати через дію за принципом «verum – factum» (Бадре, 2024). Потребує усвідомлення, що змінюється і характер конкуренції через неминучий розквіт ШІ.

Конкуренція вже буде не між бізнесами, а зі штучним інтелектом (ШІ), оскільки він може керувати різними процесами в бізнесі часто набагато ефективніше, ніж люди. Невідворотність ШІ та пов'язані з ним можливості і виклики визнають всі. «До кінця десятиліття ШІ додаватиме чотири трильйона доларів у формі покращення продуктивності щороку, тобто він даватиме велику перевагу державам і компаніям. Програмісти чи звичайні «кодери», які використовують генеративний ШІ, можуть працювати на 20–40 % ефективніше, ніж ті, хто його не використовує», – зазначив генеральний директор IBM Арвінд Крішна (Arvind Krishna) (Глінка, 2024а). Але потрібен час, щоб приріст продуктивності за рахунок нових технологій проявився в економіці і знайшов своє відображення в офіційній статис-

тиці. Дискусія pro et contra ШІ, особливо в контексті динамічного розвитку таких систем генеративного ШІ, як chat GPT, жваво проходила на Всесвітньому форумі в Давосі (ВЕФ-2024) у присутності 60 голів держав світу та понад 2800 представників приватного сектору, науки та публічних осіб. Науковці, бізнесмени, громадські діячі та політики у Давосі намагалися зрозуміти, яким буде майбутнє, де технології і потенціал ШІ стане рушійною силою економіки та бізнесу. ШІ вже впливає на бізнес-процеси в компаніях та на економіку країн загалом. У топі адженди цих дискусій було «відновлення довіри», регулювання ШІ, створення «універсальних червоних ліній». Давос став глобальним економічним майданчиком через велику кількість учасників-представників, рішення яких визначаються щонайменше на найближчий рік. Представники приватного бізнесу занепокоєні стрімким розвитком ШІ і наполягають на необхідності формулювання принципів довіри щодо розроблення його нових моделей. Технологію треба використовувати на розвиток людства, економіки. «Наша майбутня конкурентоспроможність залежить від запровадження ШІ у наш повсякденний бізнес, і Європа повинна показати лідерство у відповідальному використанні ШІ», – заявила Урсула фон дер Ляен (Ursula Gertrud von der Leyen), голова Єврокомісії (Вінокуров, 2024). Масштаби проблеми, пов'язаної із ШІ, лише усвідомлюються, і це не тільки ризик і загроза, а й новий могутній інструмент розвитку бізнесу. Заборонити подальше впровадження ШІ неможливо, обмежити – достатньо важко, бо в царині ШІ починається ще одне глобальне явище – конкуренція, яка потребує регулювання та контролювання.

Ще у 2005 році видатний американський футуролог, вчений, екс-інженер Google Рей Курцвейл (Raymond Kurzweil) передбачив, що до 2030 року інтелект робота досягне довершення людського мислення (до речі, 86 % його футурологічних прогнозів справдились). Тобто машини зможуть пройти тест Тюрінга, який визначає, чи може робот мислити на людському рівні. У 21 столітті апологетами ідеї «безсмертя» ШІ стають не тільки філософи і теологи, а і підприємці. Серед них Джефф Безос (Jeff Bezos, американський підприємець, засновник інтернет-магазину Amazon.com), Пітер Тіль (Peter Thiel, американський підприємець, інвестор, засновник компанії PayPal), Річард Бренсон (Richard Branson, британський підприємець, засновник корпорації Virgin Group), Ларрі Пейдж (Lawrence Edward «Larry» Page, американський дослідник інтернет-технологій, співзасновник компанії Google), Сем Альтман (Sam Altman, американський підприємець та інвестор, Генеральний директор лабораторії дослідження штучного інтелекту Open AI). Зовнішній світ вже ніколи вже не буде стабільним та повністю підконтрольним людині. Перспективи не можуть бути багатообіцяючими.

Ключовою задачею, на якій бізнесу потрібно сконцентрувати зусилля, – розвиток цифрових сервісів, поглиблення діджиталізації бізнес-процесів у частині розширення систем дистанційної комунікації зі стейкхолдерами. Вибираючи інструменти, бізнес завжди переймається двома речами – часом та грошима. Тому при виборі віддається перевага спеціалізованим інструментам, які створені під конкретний вид бізнесу і не потребують інжинірингу, реінжинірингу чи модернізації. Таким спеціалізованим інструментом для готельно-ресторанної бізнес-сфери, наприклад, є CRM-система. Це абсолютно необхідний для готельно-ресторанного бізнесу інструмент, який здатний інтегрувати майже всі інструменти – e-mail, чати, хмарні сховища (документи), соціальні мережі та агрегувати інформацію, що надходить із різних каналів. Українська CRM, яка містить робочі рішення від

топових світових CRM-систем, цілком адаптована під реалії українського бізнесу: необхідність структурування процесів у бізнесі; комунікація з базою клієнтів; перевірка ефективності продажів на всіх етапах воронки продажів; інформація про всі бізнес-угоди; єдина платформа для роботи із дзвінками та угодами (інтегрована телефонія); відстеження показників бізнес-діяльності та автоматизація рутинних процесів у бізнесі.

Натомість при розробленні бізнесом плану digital-трансформації необхідно враховувати специфіку організації та досвід інших компаній впровадження кращих практик (best practices) і технологій III. Вкрай важливо усвідомити можливі ключові загрози при застосуванні III в бізнес-процеси організації, такі як стагнація бізнесу, програш у конкурентній боротьбі, втрата кваліфікованого персоналу та інше. Тому точкове впровадження digital-технологій буде правильним рішенням для готельно-ресторанного бізнесу. У складних, непередбачуваних бізнес-ситуаціях головне – це зберегти операційну ефективність, прибутковість і високу довіру клієнтів.

Висновки та обговорення результатів

Всі ризики для підприємств готельно-ресторанного бізнесу є важливими, крос-залежними і тому потребують комплексної уваги всіх зацікавлених осіб, які повинні «перехитрити» конкурента, застосувавши асиметричний підхід. Досягнути стійкості можливо тільки за рахунок інтеграції технологій, навчання персоналу, точного прийняття рішень у балансуванні між ризиками і можливостями та координації зусиль. Головна перешкода і основний ризик для готельно-ресторанного бізнесу 2024 року – кадрове питання, точніше кадровий голод через міграцію, релокацію та мобілізацію значної частини персоналу. Сьогодні необхідно віднайти інструменти балансування між результативністю бізнесу і його соціальною відповідальністю. Програми безбар'єрності (інклюзивності) передбачають розроблення сервісної моделі обслуговування людей з інвалідністю та окремо ветеранів, а також покращення IT-сфери для подальшого розвитку дистанційних послуг. У часи воєнно-політичної невизначеності бізнесу не варто сподіватись на суттєвий розвиток, головне завдання – пройти стрес-тест зі збереженням людей, платоспроможності і не згубити лояльність клієнтів. Це дасть бізнесу технологічну і стратегічну переваги.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в науково-прикладному обґрунтуванні та визначенні особливостей адаптацій концептуальних підходів до процесу антикризового управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу у складних економічних умовах, які передбачені змінами світопорядку, змінами в бізнес-процесах під впливом криз та технологічних зрушень; у необхідності розроблення чи адаптування та впровадження ургентних інструментів антикризового управління на підприємствах у період кризових ситуацій, що потребують наукового супроводу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у методичному, економіко-організаційному та рекомендаційному обґрунтуванні необхідності дотримання і впровадження в бізнес-процесах підприємницьких готельно-ресторанних структур основних наукових та методичних тверджень авторів дослідження. Безпосередньо практичну значущість, зокрема, має використання в непередбачуваних кризових ситуаціях, у складних економічних умовах ургентного інструмента-

рію, що надасть змогу системі антикризового управління зменшити ймовірність виникнення криз, мінімізувати економічні втрати, а також бути готовими якнайшвидше відновити нормальні параметри своєї операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

За результатами проведеного економічного аналізу в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» слід зазначити, що компанія стикається зі зменшенням вартості необоротних активів, але це компенсується збільшенням вартості оборотних активів, що призводить до загального зростання вартості активів. Головна частина майна компанії перебуває у формі оборотних активів, зокрема виробничих запасів та дебіторської заборгованості. Компанія має незначний зареєстрований капітал, але значну заборгованість за короткостроковими кредитами банків і кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги. Показник нерозподіленого прибутку свідчить про збиток у діяльності підприємства.

Після проведення діагностики ймовірності банкрутства підприємства було встановлено, що компанія перебуває у середньому ступені тяжкості банкрутства.

Перспективи подальших розвідок. Під час економічних криз часто згадують протилежні процеси – «економічне диво» та «економічний тигр», образні вислови, якими описують тривалі періоди стрімкого економічного зростання країн та регіонів. Нещодавно в Києві (2022) перебував відомий економіст з Ірландії Девід Мак Вільямс (David McWilliams) із пропозицією щодо тимчасового контролю над відбудовою української економіки західними корпораціями. Свого часу так зробили Ірландія, Японія, Албанія, Німеччина, Греція, і всі побачили результати цієї роботи. Це призвело до економічних див. Треба відкрити країну для іноземного приватного капіталу. І це буде розумна економіка. Ми живемо в капіталістичному світі, і тільки через залучення приватного капіталу українське суспільство і український бізнес стануть заможними. Єдині класи в Україні, для яких західний капітал створить проблеми, – це деякі чиновники та політики. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, враховуючи динамічну зміну світів, концепцій, методів та стрімкого технологічного розвитку ШІ, залишаються актуальними теоретичні розвідки прикладного характеру щодо використання продуктів і технологій ШІ.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Бадре, Б. (2024, 9 лютого). Захоплення і жах. Який сценарій майбутнього обрати для ШІ. *NV*. <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-shtuchniy-intelekt-zminit-lyudstvo-shcho-kazhuteksperti-50391127.html>
- Батченко, Л. В., Гончар, Л. О., & Беляк, А. О. (2020). Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*, 27, 13–20. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
- Болотнов, Д. (2022). Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*, 2, 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
- Вінокуров, Я. (2024, 20 січня). *Війна, штучний інтелект та «ода капіталізму»*. Головне з форуму в Давосі. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/20/708967/>
- Глінка, В. (2024а, 16 січня). Про що говорили Володимир Зеленський та світові лідери на другий день Всесвітнього економічного форуму. Щоденник Давосу від Forbes. *Forbes*. <https://forbes.ua/svit/vsesvitniy-ekonomichny-forum-den-drugiy-16012024-18549>

- Глінка, В. (2024b, 18 січня). «10 років на завершення війни в Україні». На четвертий день ВЕФ світові лідери говорили про майбутнє України та РФ, конфлікт в Ізраїлі, загрози ШІ та економіку майбутнього. Щоденник Давосу від Forbes. *Forbes*. <https://forbes.ua/svit/vsesvitniy-ekonomichniy-forum-u-davosi-den-chetvertiy-18012024-18612>
- Глобальний договір ООН в Україні. (б.д.). Global Compact Network Ukraine. Взято 11 січня 2024 з <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>
- Гончар, Л. О., Поплавська, А. В., & Аухімік, О. В. (2021). Управлінський аналіз особливостей системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 3, 12–17. <https://doi.org/10.36477/tourismhospcce-3-2>
- Гончар, Л., Батченко, Л., & Аухімік, О. (2021). Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>
- Гончар, Л., Коваленко, В., & Сокира, А. (2022). Теоретико-прикладні аспекти антикризового управління у сфері гостинності: порівняльно-аналітичний підхід. *Економіка та суспільство*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-52>
- Єрошек, Р. (2024, 11 січня). Як війна вплинула на ресторанный бізнес та чи найкращий зараз час, аби відкрити свій заклад? [Епізод аудіоподкасту]. В *Хроніки економіки*. NV. <https://podcasts.nv.ua/episode/28100.html>
- Іванова, Н. Ю., & Соколова, Н. М. (2005). Концептуальний підхід до проведення антикризового моніторингу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 44, 85–88.
- Кривов'язюк, І. В. (2020). *Антикризове управління підприємством* (3-тє вид.). Кондор.
- Лігоненко, Л. О., Тарасюк, М. В., & Хіленко, О. О. (2005). *Антикризове управління підприємством*. Київський національний торговельно-економічний університет.
- Нізалов, Д. В. (2001). Антикризове управління: вибір методів. *Наукові праці. Економічні науки*, 9, 56–58.
- Пекар, В. (2020, 28 жовтня). *Світ та Україна: фазовий перехід* (І. Подольська, підгот.). Zbruc. <https://zbruc.eu/node/101193>
- Погребняк, А. Ю. (2016). *Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування* [Автореферат дисертації кандидата економічних наук, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»].
- Рубан, В. М. (2015). Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*, 1(48), 109–114.
- Свириденко, Ю. (2024, 19 січня). Підсумки Давосу: ставка на промисловість. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/19/708946/>
- Ситник, Л. С. (2000). *Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством*. Інститут економіки промисловості НАН України.
- Талеб, Н. Н. (2021). *Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті* (4-те вид.; М. Климчук, пер.). Наш формат.
- Чернявський, А. Д. (2006). *Антикризове управління підприємством*. Міжрегіональна Академія управління персоналом.
- Штангрет, А. М., & Копилюк, О. І. (2007). *Антикризове управління підприємством*. Знання.
- Юринець, О. В. (2021). *Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції* [Дисертація доктора економічних наук, Національний університет «Львівська Політехніка»]. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/dissertation/15864/d47-2.pdf>
- Cascio, J. (April 29, 2020). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Crisis. (2009). In *The Oxford English dictionary* (2nd ed.) [CD-ROM]. Oxford University Press.
- Crisis. (n.d.). In *Cambridge dictionary*. Cambridge University Press. Retrieved May 19, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis>

Millward, W. T. (2023, October 10). *IBM CEO Arvind Krishna: 80 percent of AI opportunity lies in deployment, a potential partner boon*. CRN. <https://bit.ly/4dnUMYZ>

REFERENCES

- Badre, B. (2024, February 9). Zakhoplennia i zhakh. Yakyi stsensarii maibutnoho obraty dlia ShI [Delight and horror. What future scenario to choose for AI]. NV. <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-shtuchniy-intelekt-zminit-lyudstvo-shcho-kazhut-eksperti-50391127.html> [in Ukrainian].
- Batchenko, L. V., Honchar, L. O., & Beliak, A. O. (2020). Formuvannia mekhanizmu finansovoi stiikosti pidpriemstv sfery hostynnosti: orhanizatsiino-ekonomichniy analiz [Formation of the mechanism of financial sustainability of hospitality: Organizational and economic analysis]. *Entrepreneurship and Trade*, 27, 13–20. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02> [in Ukrainian].
- Bolotnov, D. (2022). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy [Features of anti-crisis management of domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability*, 2, 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176> [in Ukrainian].
- Cascio, J. (2020, April 29). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [in English].
- Cherniavskiy, A. D. (2006). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Interregional Academy of Personnel Management [in Ukrainian].
- Crisis. (2009). In *The Oxford English dictionary* (2nd ed.) [CD-ROM]. Oxford University Press [in English].
- Crisis. (n.d.). In *Cambridge dictionary*. Cambridge University Press. Retrieved May 19, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis> [in English].
- Hlinka, V. (2024a, January 16). Pro shcho hovoryly Volodymyr Zelenskyi ta svitovi lidery na druhyi den Vsesvitnoho ekonomichnoho forumu. Shchodennyk Davosu vid Forbes [What Volodymyr Zelenskyi and world leaders talked about on the second day of the World Economic Forum. Davos diary by Forbes]. *Forbes*. <https://forbes.ua/svit/vsesvitniy-ekonomichniy-forum-den-drugiy-16012024-18549> [in Ukrainian].
- Hlinka, V. (2024b, January 18). "10 rokov na zavershennia viiny v Ukraini". Na chetverty den VEF svitovi lidery hovoryly pro maibutnie Ukrainy ta RF, konflikt v Izraili, zahrozy ShI ta ekonomiku maibutnoho. Shchodennyk Davosu vid Forbes [On the fourth day of the WEF, world leaders talked about the future of Ukraine and the Russian Federation, the conflict in Israel, AI threats and the economy of the future. Davos diary by Forbes]. *Forbes*. <https://forbes.ua/svit/vsesvitniy-ekonomichniy-forum-u-davosi-den-chetvertyy-18012024-18612> [in Ukrainian].
- Hlobalnyi dohovir OON v Ukraini* [UN Global Compact in Ukraine]. (n.d.). Global Compact Network Ukraine. Retrieved January 11, 2024, from <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/> [in Ukrainian].
- Honchar, L. O., Poplavska, A. V., & Aukhimik, O. V. (2021). Upravlinskyi analiz osoblyvostei systemy kontrolinhu v hotelno-restorannomu biznesi [Management analysis of the features of the control system in the hotel and restaurant business]. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 3, 12–17. <https://doi.org/10.36477/tourismhospscee-3-2> [in Ukrainian].
- Honchar, L., Batchenko, L., & Aukhimik, O. (2021). Zabezpechennia efektyvnosti systemy kontrolinhu v hotelno-restorannomu biznesi: aspektnyi analiz [Ensuring the efficiency of the controlling system in the hotel and restaurant business: Aspect analysis]. *Economy and Society*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3> [in Ukrainian].
- Honchar, L., Kovalenko, V., & Sokyra, A. (2022). Teoretyko-prykładni aspekty antykrizovoho upravlinnia u sferi hostynnosti: porivnialno-analitychnyi pidkhid [Theoretical and ap-

- plied aspects of crisis management in the hospitality industry: A comparative and analytical approach]. *Economy and Society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-52> [in Ukrainian].
- Ivanova, N. Yu., & Sokolova, N. M. (2005). Kontseptualnyi pidkhid do provedennia antykrizovoho monitorynhu pidpriemstva [Conceptual approach to conducting crisis-proof monitoring of enterprise]. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*, 44, 85–88 [in Ukrainian].
- Kryvoviazuk, I. V. (2020). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise] (3rd ed.). Kondor [in Ukrainian].
- Lihonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., & Khilenko, O. O. (2005). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
- Millward, W. T. (2023, October 10). *IBM CEO Arvind Krishna: 80 percent of AI opportunity lies in deployment, a potential partner boon*. CRN. <https://bit.ly/4dnUMYZ> [in English].
- Nizalov, D. V. (2001). Antykrizove upravlinnia: vybir metodiv [Anti-crisis management: Choice of methods]. *Naukovi pratsi. Ekonomichni nauky*, 9, 56–58 [in Ukrainian].
- Pekar, V. (2020, October 28). *Svit ta Ukraina: fazovi perekhid* [The world and Ukraine: Phase transition] (I. Podolska, prep.). Zbruc. <https://zbruc.eu/node/101193> [in Ukrainian].
- Pohrebniak, A. Yu. (2016). *Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh mashynobuduvannia* [The mechanism of crisis management in engineering companies] [Abstract of PhD Dissertation, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"] [in Ukrainian].
- Ruban, V. M. (2015). Antykrizovi instrumenty ta osnovni funktsii antykrizovoho menedzhmentu [Crisis management tools and the basic functions of crisis management]. *Galician Economic Journal*, 1(48), 109–114 [in Ukrainian].
- Shtanhret, A. M., & Kopyliuk, O. I. (2007). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Znannia [in Ukrainian].
- Svyrydenko, Yu. (2024, January 19). *Pidsumky Davosu: stavka na promyslovist* [Conclusions of Davos: A bet on industry]. *Ekonomichna pravda*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/19/708946/> [in Ukrainian].
- Sytnyk, L. S. (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise]. Institute of Industrial Economics of National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Taleb, N. N. (2021). *Antykrizovost. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti* [Antifragility. About the (in) vulnerable in real life] (4th ed.; M. Klymchuk, Trans.). Nash format [in Ukrainian].
- Vinokurov, Ya. (2024, January 20). *Viina, shtuchnyi intelekt ta "oda kapitalizmu"*. *Holovne z forumu v Davosi* [War, artificial intelligence and "ode to capitalism". The main thing from the forum in Davos]. *Ekonomichna pravda*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/20/708967/> [in Ukrainian].
- Yeroshek, R. (2024, January 11). *Yak viina vplynula na restoranni biznes ta chy naikrashchyi zaraz chas, aby vidkryty svii zaklad?* [How did the war affect the restaurant business and is now the best time to open your own restaurant?] [Audio podcast episode]. In *Khroniky ekonomiky* [Chronicles of economics]. NV. <https://podcasts.nv.ua/episode/28100.html> [in Ukrainian].
- Yurynets, O. V. (2021). *Urhentni instrumenty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh yevroatlantychnoi intehtratsii* [Urgent tools of anti-crisis management of enterprises in the conditions of Euro-Atlantic integration] [Doctoral Dissertation, Lviv Polytechnic National University]. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/dissertation/15864/d47-2.pdf> [in Ukrainian].

UDC 640.4:[005.334-048.66:338.246.8]:338.05-044.372

Liudmyla Batchenko,
*Doctor of Economic Sciences,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
ludavic@meta.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>*

Liliia Honchar,
*PhD in Economic Sciences,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
glo_knukim@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

Valeriia Kovalenko,
*Assistant,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
valeriakovalenko1234@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9990-0217>*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES AS AN URGENT TOOL FOR OVERCOMING UNEXPECTED SITUATIONS IN DIFFICULT ECONOMIC CONDITIONS

*LIVE, THRIVE AND SURVIVE!
The motto of instability*

Topicality. Caused by the world instability, changes in business conditions, economic connections with consumers and employees, transformational processes of socio-economic and political relations in Ukraine update and require flexibility and adaptability of anti-crisis management systems. In such unpredictable situations caused by years of pandemic and war, Ukraine's economy is in severe crisis economic conditions, which businesses need to overcome and reduce the possibility of crises and their consequences, as well as be prepared to restore socio-economic relations, which are possible only through using new modern flexible and adaptive management actions (tools). **The aim of the article** is the scientific and applied grounding of the usage of anti-crisis management urgent tools at enterprises of the hotel and restaurant business in difficult economic conditions of functioning. **Research methods.** In this study, a number of scientific methods are applied. They make it possible to conduct a proper theoretical and practical analysis of the mentioned research problem, in particular: a method of analogies, methods of structural and functional analysis and synthesis; methods of theoretical analysis and generalisation; methods of description and classification; methods of analytical research, a statistical and system analysis, methods of observation, comparison and measurement; methods of abstraction and concretisation. **Results.** The article actualises and determines the necessity in further theoretical and applied research on the challenges of globalised socio-economic processes due to the change of worlds, paradigms, concepts, methods of management in modern business. The modern principles of development of the hotel and restaurant business are specified. Compliance with the principles and goals of the stable development declared by the UN Global Compact in Ukraine is grounded. The possibilities of adapting the principle of anti-crisis management in the context of the new BANI-world, which replaced the VUCA-world, are studied. The new reality requires new mechanisms and conditions for the existence

of the hotel and restaurant business. The article analyses the existing anti-crisis management system, and outlines the necessary changes in order to overcome unforeseen crisis situations objectively caused by years of pandemics and wars in the world and in Ukraine in total. The specialists' expert assessment of the state of problems and tendencies in preserving, restoring and developing the hotel and restaurant business based on new technological solutions, related to the activity of business process technology and the AI use, are presented. At the scientific and applied level, the article studies the use of a system of urgent actions (tools) in modern management practice, which will enhance the efficiency of business processes in difficult economic conditions, and minimise the risks of bankruptcy. The authors substantiate a certain relevance of changes in business models, taking into account the existing paradigms of development in the BANI world, and the use of urgent tools which are necessary in overcoming unpredicted crisis economic situations. **Conclusions and discussion.** In order to preserve, restore and develop the enterprises of the hotel and restaurant industry, which are currently in difficult economic conditions due to the crisis in the world economy and the economy of Ukraine as well, immediate urgent actions of the business management system are needed, which are recommended by scientists and business practitioners. The new reality of the economic world requires businesses to be aware of the fragility of economic and financial, organisational and production systems, to understand dynamic changes in business processes, to create innovative business mechanisms that will withstand the era of chaos, information reset and technological rapid growth. According to the well-known Ukrainian economist Valerii Pekar (2020), the weapon for our victory is at the level of each person, organisation and the entire Ukrainian nation. It is a strategic vision, self-organisation, environment of trust, readiness for changes, psychological, institutional and technological maturity.

Keywords: anti-crisis management at the enterprise, difficult economic conditions, hotel and restaurant business, bankruptcy, urgent tools, digital technologies, artificial intelligence (AI).