

УДК 38.124.4:658.155

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-02

Банєва І. О., доктор економічних наук, професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського національного аграрного університету м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0001-9524-2974

e-mail: irina-baneva@ukr.net

Піюренко І. О., доктор економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського національного аграрного університету м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-5945-7051

e-mail: ilonapiyurenko@gmail.com

Кушнірук В. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського національного аграрного університету м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-4368-8912

e-mail: kushnirukvs@mnau.edu.ua

Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанної сфери в умовах нестабільного ринкового середовища

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанної сфери в умовах нестабільного ринкового середовища. Обґрунтовано необхідність формування адаптивної системи управління, здатної забезпечити фінансову стійкість, збереження конкурентних позицій та стабілізацію діяльності суб'єктів господарювання в умовах економічної турбулентності, воєнних ризиків, інфляційних коливань та змін споживчого попиту. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності антикризового управління та визначено його специфіку у готельно-ресторанному бізнесі. Запропоновано комплекс заходів щодо запобігання кризовим явищам, що включає фінансову реструктуризацію, оптимізацію витрат, впровадження цифрових технологій, диверсифікацію послуг, удосконалення системи управління доходами та ризик-менеджменту. Розроблено модель антикризового управління підприємствами готельно-ресторанної сфери, що передбачає діагностику кризового стану, формування антикризової стратегії, реалізацію оперативних заходів та моніторинг результатів. Доведено, що ефективне антикризове управління є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств галузі.

Ключові слова: антикризове управління, готельно-ресторанна сфера, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність, нестабільне ринкове середовище.

Banyeva Iryna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Piyurenko Iona, Doctor of Economics, Acting Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Kushniruk Victor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Anti-Crisis Management of Hotel and Restaurant Enterprises in an Unstable Market Environment

Abstract. Introduction. The hotel and restaurant industry operates in conditions of high sensitivity to economic, social and political instability.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for anti-crisis management of hotel and restaurant enterprises in an unstable market environment.

Results. The essence and specific features of anti-crisis management in the hospitality sector are determined. A comprehensive system of measures aimed at preventing crisis phenomena and restoring financial stability is proposed, including cost optimization, financial restructuring, revenue management, digital transformation, diversification of services and risk management tools. A structural model of anti-crisis management is developed, based on diagnostics, strategy formation, implementation of operational measures and monitoring of performance indicators.

Conclusions. Effective anti-crisis management ensures adaptability, financial sustainability and long-term competitiveness of hotel and restaurant enterprises in turbulent market conditions.

¹Стаття надійшла до редакції: 20.02.2026

Received: 20 February 2026

Keywords: *anti-crisis management, hotel and restaurant business, financial stability, risk management, competitiveness, unstable market environment.*

JEL Classification: *L83, M11, G32, D81.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим макроекономічною нестабільністю, воєнними діями, інфляційними процесами, зниженням платоспроможного попиту та змінами у споживчій поведінці [5; 9]. Підприємства готельно-ресторанної сфери є одними з найбільш вразливих до впливу кризових чинників, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від доходів населення, туристичних потоків, логістичних ланцюгів та стабільності ринку праці. Нестабільне ринкове середовище зумовлює необхідність формування ефективної системи антикризового управління, спрямованої не лише на подолання наслідків кризи, але й на її попередження та забезпечення довгострокової стійкості підприємства [2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика антикризового управління широко висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних науковців [1; 3]. Досліджуються питання фінансової стабілізації підприємств, стратегічного управління, реструктуризації боргових зобов'язань, ризик-

менеджменту [6]. Водночас специфіка функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах сучасних викликів потребує подальшого наукового обґрунтування та адаптації існуючих моделей антикризового управління до галузевих особливостей [8].

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи антикризового управління підприємствами готельно-ресторанної сфери в умовах нестабільного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління являє собою сукупність стратегій, інструментів та практичних кроків, призначених для ранньої діагностики потенційних кризових ситуацій, їхньої нейтралізації та подальшого відновлення фінансової стійкості суб'єкта господарювання [1].

Для підприємств готельно-ресторанної сфери характерними є такі групи ризиків (табл. 1).

Таблиця 1 **Групи ризиків підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах війни та міграції трудових ресурсів**

Група ризиків	Характеристика ризику	Прояви та наслідки для підприємства
Кадрові	Втрата трудового потенціалу через виїзд за кордон, внутрішню міграцію та мобілізацію	Дефіцит кваліфікованих працівників; зростання витрат на оплату праці; плинність кадрів; зниження якості обслуговування; витрати на навчання нових працівників
Воєнно-безпекові	Загрози, пов'язані з бойовими діями та небезпекою для життя	Руйнування майна; простої в роботі; перебої з електроенергією та водопостачанням; загроза припинення діяльності через бойові дії; додаткові витрати на укриття, генератори, системи безпеки
Фінансові	Погіршення фінансових показників через макроекономічну нестабільність	Зменшення платоспроможного попиту населення; скорочення туристичних потоків; інфляційне зростання витрат; дефіцит обігових коштів; складність кредитування
Операційні	Порушення внутрішніх процесів логістики	Порушення логістичних ланцюгів постачання; скорочення асортименту через відсутність імпортової продукції; зростання виробничих витрат; необхідність швидкої адаптації меню та послуг до нових умов
Ринкові	Зміна структури попиту та конкурентного середовища	Переорієнтація споживачів на бюджетний сегмент; зниження середнього чеку; посилення конкуренції в безпечніших регіонах; переорієнтація споживачів на онлайн-формати (доставка, takeaway).
Репутаційні	Вплив інформаційного середовища рівня довіри клієнтів	Зниження привабливості регіону через безпеку регіону; відтік іноземних туристів; невідповідність очікувань гостей рівню сервісу через кадровий дефіцит
Соціально-психологічні	Психо-емоційний стан персоналу управлінців	Професійне вигорання персоналу; зниження мотивації працівників; конфлікти в колективі; психологічне навантаження через воєнні події; зниження продуктивності праці
Форс-мажорні	Непередбачувані події природного характеру, що можуть пошкодити майно або інфраструктуру; епідемії / пандемії; техногенні аварії	Збитки матеріальні, перебої в роботі, пошкодження обладнання, ризик травмування персоналу; зменшення потоку клієнтів, тимчасове закриття закладів, падіння доходів;

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [2; 7]

Таким чином, у сучасних умовах війни та міграції трудових ресурсів ризиковий профіль підприємств готельно-ресторанної сфери суттєво ускладнюється [3]. Це вимагає інтеграції кадрової політики, системи ризик-менеджменту та антикризового управління в єдину адаптивну модель управління, орієнтовану на збереження людського капіталу та забезпечення операційної стійкості бізнесу.

Формування дієвого механізму антикризового управління передбачає не лише ідентифікацію загроз, але й розроблення конкретних управлінських заходів, спрямованих на зниження ймовірності їх виникнення та пом'якшення негативних наслідків. У таблиці 2 представлено систематизовані інструменти мінімізації ризиків підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах війни та міграції трудових ресурсів.

Таблиця 2 Інструменти мінімізації ризиків підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах війни та міграції кадрів

Група ризиків	Інструменти мінімізації	Очікуваний результат
Кадрові	Гнучкі графіки роботи; система мотивації; внутрішнє навчання; кадровий резерв; автоматизація процесів	Збереження персоналу; підвищення продуктивності; стабілізація якості сервісу
Фінансові	Бюджетування; контроль витрат; оптимізація фудкосту; управління грошовими потоками; реструктуризація зобов'язань	Підвищення ліквідності; фінансова стабільність; зменшення збитковості
Операційні	Диверсифікація постачальників; адаптація меню; автоматизація обліку; енергозбереження	Безперервність діяльності; зниження витрат; стабільність виробничих процесів
Ринкові	Диверсифікація послуг; digital-маркетинг; програми лояльності; revenue management; партнерські проєкти	Зростання попиту; утримання клієнтів; підвищення конкурентоспроможності
Соціально-психологічні	Психологічна підтримка персоналу; розвиток корпоративної культури; внутрішні комунікації; командна взаємодія	Зменшення вигорання; підвищення мотивації; покращення мікроклімату
Форс-мажорні	Страховання майна, план евакуації, аварійні запаси, навчання персоналу; гнучкий графік роботи; регулярний технічний аудит, інвестиції у безпечне обладнання; фінансове планування, резервний фонд, адаптація цінової політики	Мінімізація фінансових втрат, безпека персоналу, швидке відновлення роботи; мінімізація зупинок виробництва;

Джерело: розроблено авторами

Представлена схема демонструє комплексний характер інструментарію мінімізації ризиків. Вона охоплює кадрову, фінансову, операційну, ринкову та соціально-психологічну складові управління. Реалізація зазначених заходів у системному поєднанні дозволяє підвищити адаптивність підприємств готельно-ресторанної сфери до нестабільного ринкового середовища, зменшити вплив кризових факторів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Після аналізу ризиків і способів їх мінімізації важливим кроком є побудова системної моделі антикризового управління, яка дозволяє комплексно інтегрувати заходи з оцінки ризиків, стратегічного планування, фінансів, операцій, персоналу та маркетингу. Така модель стає основою для оперативного та ефективного реагування підприємства на будь-які нестабільні події ринкового середовища (рис.1)

Запропонована модель антикризового управління включає наступні етапи:

1 етап. Першим етапом антикризового управління є комплексна оцінка ризиків, метою якої є виявлення потенційних загроз для фінансової, операційної та маркетингової діяльності підприємства. Своєчасна ідентифікація ризиків дозволяє сформулювати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Для досягнення цієї мети необхідно здійснити всебічний аналіз макро- та мікросередовища функціонування підприємства. Зокрема, доцільно враховувати макрокризові чинники, такі як економічні спади, політична нестабільність, природні катастрофи та техногенні ризики, а також мікрорівневі загрози, пов'язані з внутрішніми процесами підприємства.



Рисунок 1 - Циклічна модель антикризового управління підприємствами готельно-ресторанної сфери в умовах нестабільного ринкового середовища

Джерело: розроблено авторами

Важливим елементом є ідентифікація факторних обставин і внутрішніх ризиків, які можуть вплинути на безперервність діяльності. Для цього застосовуються сучасні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, PESTLE-аналіз для дослідження зовнішнього середовища, а також карта ризиків, що дозволяє систематизувати загрози за рівнем імовірності та ступенем впливу.

Очікуваним результатом є формування комплексного переліку ризиків, їх ранжування за пріоритетністю та створення аналітичної бази для подальшого стратегічного планування.

2 етап. Метою стратегічного планування є розробка адаптивних сценаріїв розвитку підприємства в кризових умовах. Даний етап забезпечує формування гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У межах цього етапу необхідно розробити як короткострокові, так і довгострокові стратегії розвитку, що враховують можливі варіанти перебігу кризових явищ. Особливу увагу слід приділити моделюванню альтернативних сценаріїв розвитку, зокрема оптимістичного, базового та песимістичного, що дозволяє підготувати підприємство до різних варіантів розвитку подій.

Ключовим елементом стратегічного планування є визначення системи показників ефективності (KPI), які відображають досягнення стратегічних цілей та дозволяють здійснювати контроль за їх реалізацією. Для цього використовуються такі інструменти, як

фінансове моделювання, сценарний аналіз та стратегічні карти, що забезпечують візуалізацію цілей і взаємозв'язків між ними.

Очікуваним результатом є формування чіткої, структурованої стратегії розвитку підприємства, підвищення його адаптивності та готовності до функціонування в умовах невизначеності.

3 етап. Операційне управління спрямоване на забезпечення безперервності бізнес-процесів у кризових умовах. Ефективна організація операційної діяльності дозволяє мінімізувати втрати, підтримувати стабільність надання послуг та зберігати конкурентні позиції підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно здійснити оптимізацію внутрішніх процесів, зокрема в таких ключових напрямках, як виробництво (кухня), обслуговування клієнтів та постачання ресурсів. Важливим аспектом є впровадження цифрових рішень, включаючи CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, POS-системи для автоматизації продажів та аналітичні інструменти для контролю операційної ефективності [8].

Окрему увагу слід приділити розробці плану забезпечення запасів і ресурсів, що дозволяє уникнути перебоїв у постачанні та забезпечити безперервність виробничого процесу. Для цього застосовуються такі інструменти, як стандартизація процесів, впровадження ERP-систем для інтегрованого управління ресурсами та контроль витрат на всіх етапах діяльності.

Очікуваним результатом є зменшення операційних збитків, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стабільного функціонування підприємства навіть в умовах кризових викликів.

4 етап. У межах антикризового управління ключовим завданням фінансового менеджменту є забезпечення ліквідності підприємства та підтримка його фінансової стійкості навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Ефективне фінансове управління дозволяє мінімізувати ризики втрати платоспроможності та забезпечити безперервність діяльності.

Для досягнення цієї мети необхідно здійснювати системний контроль витрат і впроваджувати заходи з оптимізації бюджету, зокрема шляхом скорочення неперіоритетних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Важливим інструментом є формування резервного фонду, який дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації без значного навантаження на основні фінансові потоки. Додатково доцільно використовувати кредитні лінії як джерело короткострокового фінансування, а також страхування фінансових ризиків для зниження негативних наслідків непередбачуваних подій.

Реалізація зазначених заходів передбачає застосування таких інструментів, як бюджетування, фінансовий аудит та система ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють здійснювати постійний моніторинг фінансового стану підприємства.

Очікуваним результатом є забезпечення стабільного грошового потоку, підвищення фінансової дисципліни та готовність підприємства до функціонування в умовах невизначеності [4].

5 етап. У кризових умовах особливого значення набуває ефективне управління персоналом, спрямоване на збереження кадрового потенціалу, підтримання продуктивності праці та забезпечення високого рівня мотивації співробітників.

Для цього необхідно впроваджувати гнучкі графіки роботи, що дозволяють адаптувати трудові ресурси до змін у попиті та операційних процесах. Важливим напрямом є підвищення кваліфікації персоналу, зокрема через навчання діям у кризових ситуаціях, розвиток багатофункціональності працівників та формування стресостійкості. Особливу увагу слід приділити впровадженню мотиваційних програм, які можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також забезпеченню ефективної внутрішньої комунікації для підтримки довіри та залученості персоналу.

Інструментами реалізації виступають тренінги, система KPI для оцінки результативності працівників, а також внутрішні комунікаційні платформи для швидкого обміну інформацією.

Очікуваним результатом є збереження ключових кадрів, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

6 етап. У період кризи маркетингове управління відіграє важливу роль у підтриманні конкурентоспроможності підприємства та збереженні клієнтської бази. Основним завданням є адаптація маркетингової стратегії до змін у поведінці споживачів і ринкових умовах.

З цією метою необхідно проводити регулярний аналіз споживчих переваг та змін у попиті, що дозволяє своєчасно коригувати пропозицію. Важливим є перегляд цінової політики, розробка нових сервісних пакетів, а також впровадження додаткових послуг, таких як онлайн-замовлення та доставка. Особливу роль відіграє активне використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж, email-маркетингу та онлайн-реклами.

Серед основних інструментів доцільно використовувати CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичні платформи для оцінки ефективності маркетингових кампаній та сучасні цифрові канали просування.

Очікуваним результатом є підтримка лояльності клієнтів, залучення нових споживачів та забезпечення стабільного рівня доходів навіть в умовах кризи. Це сприяє утриманню клієнтів і стабілізації попиту [5].

7 етап. Завершальним етапом антикризового управління є контроль та оцінка ефективності впроваджених заходів, що дозволяє визначити їх результативність і забезпечити своєчасне коригування управлінських рішень.

У межах цього етапу необхідно здійснювати постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), фінансових результатів та операційних процесів. Важливим є аналіз ефективності реалізованих сценаріїв антикризового реагування, що дозволяє визначити найбільш дієві підходи. На основі отриманих даних здійснюється внесення коректив до стратегії розвитку підприємства та оперативних планів.

Інструментами реалізації виступають системи управлінської звітності, аналітичні дашборди, а також регулярні наради управлінської команди для обговорення результатів і прийняття рішень.

Очікуваним результатом є підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, оперативне реагування на кризові виклики та безперервне вдосконалення системи антикризового управління. Така модель забезпечує комплексний підхід до управління підприємством [9].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що підприємства готельно-ресторанної сфери функціонують в умовах підвищеної турбулентності, що обумовлено впливом макроекономічних, воєнних, соціальних та ринкових чинників. Висока чутливість галузі до змін зовнішнього середовища зумовлює необхідність впровадження комплексної системи антикризового

управління, яка забезпечує не лише подолання наслідків кризових явищ, але й їх попередження.

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади антикризового управління та визначено його специфіку для підприємств готельно-ресторанної сфери. Доведено, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасної ідентифікації ризиків, гнучкості стратегічного планування, безперервності операційної діяльності, фінансової стійкості, ефективного управління персоналом та адаптивності маркетингової політики.

Запропонована циклічна модель антикризового управління, що включає сім взаємопов'язаних етапів - оцінку ризиків, стратегічне планування, операційне управління, фінансове забезпечення, управління персоналом, маркетингову адаптацію та контроль ефективності - дозволяє сформувати цілісну систему реагування на кризові виклики. Її впровадження

сприяє підвищенню адаптивності підприємств, зниженню рівня ризиків, оптимізації ресурсного забезпечення та забезпеченню стабільного функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів і інструментів у діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери з метою підвищення їх конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою цифрових моделей антикризового управління, інтеграцією штучного інтелекту в систему прийняття управлінських рішень та адаптацією міжнародного досвіду до умов функціонування українських підприємств у період післякризового відновлення.

Література:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентний інструментарій подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7, № 1. С. 48–70. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955>
3. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2 (28). С. 165–170. DOI: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(28\).2010.56741](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(28).2010.56741)
4. Кіш Г. В. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. № 5(23). С. 71–81. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81)
5. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 175–183. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-27>
6. Grynko, T., Hviniasvili, T., Filippova, V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>
7. Таранич О. В., Вінніченко А. А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 62–74. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>
8. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
9. Нідельчу В., Сорока Л. Інструменти та методи антикризового фінансового контролінгу в умовах нестабільності ринку. *UNIVERSUM*. 2025. № 26. С. 22–37. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/download/2415/2455>.
10. Nedzvedskiy Y., Banyeva I., Kushniruk V., Velychko O., & Cherven I. Financial planning and budget management in hospitality and dining establishments: Navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. 7. 2024spe003. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003>.
11. Kovalenko D., Petrychuk S., Kushniruk V., Banyeva I., & Meish A.. Financial Aspects of Maintaining Business Activities in the Face of Unexpected Changes. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023. 68(1). 17–26. doi:10.46852/0424-2513.1s.2023.3.

References:

1. Vasylenko, V. O. (2003). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of enterprise]. Tsentralna uchbova literatura.
2. Batchenko, L., Honchar, L., & Kovalenko, V. (2024b). Anti-crisis Management of Hotel and Restaurant Business Enterprises as an Urgent Tool for Overcoming Unexpected Situations in Difficult Economic Conditions. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 7(1), 48–70. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955>
3. Datsiuk, I. V. (2010). Essential characteristics of enterprise crisis. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva*, 2(28), 165–170. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(28\).2010.56741](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(28).2010.56741)
4. Kish, H. V. (2024). Anti-crisis management measures of hotel enterprises under wartime conditions. *Topical Issues in Modern Science*, 5(23), 71–81. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81)
5. Kulyniak, I. Ya., Zhyhalo, I. I., & Horbenko, T. M. (2021). Crisis situations at enterprises: Essence, classification, threats of occurrence and response measures. *Market Infrastructure*, 51, 175–183. <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-27>
6. Grynko, T., Hviniasvili, T., & Filippova, V. (2023). Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Efficient Economy*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105>
7. Taranich, O. V., Vinnichenko, A. A., & Taranich, A. V. (2022). Anti-crisis management strategy of an enterprise taking into account its life cycle. *Economics and Organization of Management*, 3, 62–74. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>

8. Lunkina, I. Yu. (2024). Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise under conditions of external environment turbulence. *Business Inform*, 1, 22–28. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>.
9. Nidelchu, V., & Soroka, L. (2025). Tools and methods of anti-crisis financial controlling under market instability. *Universum*, 26, 22–37. <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/download/2415/2455>.
10. Nedzvedskyi, Y., Banyeva, I., Kushniruk, V., Velychko, O., & Cherven, I. (2024). Financial planning and budget management in hospitality and dining establishments: Navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024spe003. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003>.
11. Kovalenko, D., Petrychuk, S., Kushniruk, V., Banyeva, I., & Meish, A. (2023). Financial aspects of maintaining business activities in the face of unexpected changes. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68(1), 17–26. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.3>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License