

ПОСТОВА Валентина Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0002-0056-5648>
e-mail: v.postova@vtei.edu.ua

РЯБЕНЬКА Марина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0002-3024-137X>
e-mail: m.riabenska@vtei.edu.ua

МАЗУРКЕВИЧ Ірина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>
e-mail: i.mazurkevych@vtei.edu.ua

МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ БАНКРУТСТВА ТА СТРАТЕГІЧНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню проблем моделювання ризиків банкрутства та стратегічного антикризового управління в готельно-ресторанному бізнесі в умовах економічної нестабільності. Було проаналізовано основні фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємств HoReCa, та виділено ключові методи моделювання ризиків, такі як аналіз фінансових коефіцієнтів, стрес-тестування, VAR-моделі, моделі прогнозування грошових потоків та попиту. Розглянуто структурну модель системи антикризового управління, що включає фінансове оздоровлення, операційну оптимізацію, маркетингову адаптацію, кадрове управління, управління ризиками та стратегічне планування. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо мінімізації ризиків банкрутства та забезпечення стійкого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові слова: моделювання ризиків; банкрутство; антикризове управління; готельно-ресторанний бізнес; економічна нестабільність; фінансові ризики; стратегічне планування; кризовий менеджмент.

POSTOVA Valentyna, RIABENKA Maryna, MAZURKEVYCH Iryna

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

BANKRUPTCY RISK MODELING AND STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

The article is devoted to the study of current problems of modeling bankruptcy risks and developing strategic anti-crisis measures for hotel and restaurant businesses (HoReCa) in conditions of economic instability. Given the high sensitivity of this sector to external economic fluctuations, in particular inflation, recession, changes in consumer preferences and geopolitical risks, the critical need to improve risk management methods was emphasized. The article analyzes the latest scientific research and publications in this field, which allowed to identify a number of unresolved issues. In particular, the specifics of modeling bankruptcy risks in conditions of hybrid economic instability, characterized not only by cyclical fluctuations, but also by structural changes caused by the pandemic, geopolitical conflicts and technological shifts, have not been sufficiently studied. The article presents tables with risk classification, modeling methods and key indicators, which allows readers to get a clear idea of the main aspects of the study. Particular attention is paid to the analysis of financial ratios, stress testing and VAR models, which are critically important for assessing the financial stability of HoReCa enterprises. In addition, the authors consider the main elements of anti-crisis management, such as financial recovery, operational optimization, marketing adaptation, human resources management, risk management and strategic planning. A structural model of the anti-crisis management system is presented, which reflects the key elements and the relationships between them. The article contains practical recommendations for the application of the anti-crisis management procedure, including the implementation of production and technical measures, the use of external and internal reserves to restore profitability and avoid bankruptcy. The results of the study can be used to increase the competitiveness of HoReCa enterprises, minimize the negative consequences of economic crises and ensure the stable functioning of the industry as a whole. The article will be of interest to scientists, practitioners and students who are interested in issues of risk management and anti-crisis management in the hotel and restaurant business.

Keywords: risk modeling; bankruptcy; crisis management; hotel and restaurant business; economic instability; financial risks; strategic planning; crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Готельно-ресторанний бізнес (HoReCa) є одним з найбільш чутливих до економічних коливань секторів економіки. Умови економічної нестабільності, такі як інфляція, рецесія, зміни споживчих переваг та геополітичні ризики, створюють значні загрози для фінансової стійкості та виживання підприємств цієї галузі. Однією з ключових проблем є високий ризик банкрутства, який може призвести до втрати робочих місць, зниження податкових надходжень та негативного впливу на економіку в цілому.

В умовах динамічного та невизначеного ринкового середовища традиційні методи управління ризиками та антикризового реагування часто виявляються недостатньо ефективними. Існує необхідність у розробці та впровадженні нових, більш точних та адаптивних моделей моделювання ризиків банкрутства, а також у формуванні стратегічних антикризових заходів, що враховують специфіку готельно-ресторанного бізнесу та особливості сучасного економічного середовища. Саме тому актуальність дослідження зумовлена високою соціально-економічною значимістю готельно-ресторанного бізнесу, його вразливістю до економічних коливань та необхідністю забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасних викликів. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa, мінімізації негативних наслідків економічних криз та забезпечення стабільного функціонування галузі в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження в галузі управління ризиками банкрутства та антикризового управління в готельно-ресторанному бізнесі відображають зростаючу увагу до питань стійкості та адаптивності підприємств в умовах економічної нестабільності. Проблематика моделювання ризиків банкрутства та стратегічного антикризового управління в готельно-ресторанному бізнесі в умовах економічної нестабільності привертає увагу багатьох дослідників. Серед вітчизняних науковців, чії роботи стосуються цієї теми, варто відзначити праці В. Г. Шматка, Т. А. Жадан [5], В. В. Вітлінського, О. С. Віханського, Л. Н. Тепман, О. О. Овчарова, В. С. Асаулка, Г. П. Захарова, Л. Я. Балаш [1], О. В. Бінерт [1], Д. Г. Болотнов [2], В. О. Василенка та інших. Їхні дослідження закладають теоретичну основу для розуміння ризиків та розробки антикризових стратегій.

Також важливий внесок у цю сферу роблять зарубіжні вчені, такі як А. П. Альгін, І. Т. Балабанов, Т. Бачкаї, Д. Мессен, Дж. Міль та інші. Їхні праці дозволяють розглянути питання ризиків з міжнародної перспективи та адаптувати кращі практики до українських реалій.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених ризикам банкрутства та антикризовому управлінню, у контексті готельно-ресторанного бізнесу залишається низка невіршених питань. Зокрема, недостатньо вивчено специфіку моделювання ризиків банкрутства в умовах гібридної економічної нестабільності, що характеризується не лише циклічними коливаннями, але й структурними змінами, спричиненими пандемією, геополітичними конфліктами та технологічними зрушеннями. Крім того, потребує подальшого розвитку методологія формування стратегічних антикризових заходів, що враховують не лише фінансові, але й операційні, маркетингові та кадрові аспекти діяльності підприємств HoReCa. Особливої уваги потребує розробка адаптивних моделей антикризового управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах економічної нестабільності на основі моделювання ризиків банкрутства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Готельно-ресторанний бізнес, що вирізняється високою конкуренцією та значним впливом зовнішніх факторів, особливо в умовах економічної нестабільності, стикається з підвищеним ризиком банкрутства. Тому моделювання ризиків та стратегічне антикризове управління стають критично важливими елементами для забезпечення його стійкості та успіху. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише зменшити можливі загрози та знизити фінансові втрати, але й підтримувати репутацію закладу та забезпечити безперервність обслуговування клієнтів навіть за умов невизначеності. Отже, моделювання ризиків банкрутства в готельно-ресторанному бізнесі – це процес використання математичних, статистичних та економічних методів для оцінки ймовірності того, що підприємство в цій галузі стане неплатоспроможним. Цей процес допомагає виявити та проаналізувати фактори, які можуть призвести до фінансових труднощів, і вжити заходів для запобігання банкрутству [3].

Моделювання ризиків банкрутства є ключовими факторами забезпечення стійкості готельно-ресторанного бізнесу в умовах економічної нестабільності. Комплексний підхід, що враховує специфіку галузі та використовує сучасні методи аналізу, дозволяє підприємствам HoReCa мінімізувати ризики та забезпечити довгострокове функціонування (табл. 1).

Таблиця 1

Методи та ключові показники моделювання ризиків банкрутства

Категорія ризиків	Тип ризику	Фактори впливу	Методи моделювання	Індикатори ризику
Фінансові ризики	Ризик недостатньої ліквідності	Низька рентабельність, висока заборгованість, сезонність доходів	Аналіз фінансових коефіцієнтів, стрес-тестування, VAR-моделі	Коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності [4]
	Ризик високої заборгованості	Зростання процентних ставок, несприятливі умови кредитування, низька прибутковість [5]	Моделі прогнозування грошових потоків, моделі оцінки кредитного ризику	Коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт покриття відсотків
	Ризик зниження прибутковості	Зростання витрат, зниження попиту, цінова конкуренція	Моделі прогнозування доходів та витрат, аналіз чутливості	Рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу
Операційні ризики	Ризик перебоїв у постачанні	Зрив поставок, зростання цін на сировину, проблеми з логістикою	Моделі аналізу ланцюгів поставок, моделі прогнозування цін	Рівень запасів, час доставки, ціни на сировину
	Ризик зниження якості послуг	Низька кваліфікація персоналу, знос обладнання, проблеми з обслуговуванням	Моделі оцінки якості послуг, моделі прогнозування задоволеності клієнтів	Рейтинги клієнтів, кількість скарг, показники якості обслуговування
	Ризик неефективного управління витратами	Високі витрати на персонал, неефективне використання ресурсів, втрати від крадіжок	Моделі аналізу витрат, моделі прогнозування витрат	Структура витрат, витрати на одиницю продукції, рівень витрат
Ринкові ризики	Ризик зниження попиту	Зміна споживчих переваг, економічна криза, конкуренція	Моделі прогнозування попиту, моделі аналізу конкуренції	Обсяг продажів, заповнюваність, середній чек
	Ризик посилення конкуренції	Вихід на ринок нових гравців, агресивний маркетинг конкурентів, цінова війна [6]	Моделі аналізу конкуренції, моделі прогнозування ринкової частки	Ринкова частка, рівень цін, рекламні витрати
	Ризик зміни законодавства	Податкові зміни, регулювання цін, санітарні норми	Моделі аналізу законодавства, моделі прогнозування змін	Податкові ставки, рівень цін, штрафи
Зовнішні ризики	Ризик природних катастроф	Повені, землетруси, пожежі	Моделі оцінки ризику стихійних лих, моделі прогнозування збитків	Збитки від стихійних лих, страхові виплати
	Ризик економічної нестабільності	Інфляція, девальвація, рецесія	Макроекономічні моделі, моделі прогнозування інфляції	Рівень інфляції, валютний курс, ВВП
	Ризик політичної нестабільності	Військові конфлікти, санкції, зміни уряду	Моделі аналізу політичних ризиків, моделі прогнозування впливу	Політичні рейтинги, рівень конфліктності, санкції

Таблиця класифікує ризики готельно-ресторанного бізнесу за категоріями: фінансові, операційні, ринкові та зовнішні. Кожна категорія містить типи ризиків з відповідними факторами впливу, методами моделювання та індикаторами:

1. Фінансові ризики включають недостатню ліквідність, високу заборгованість та зниження прибутковості, які можна моделювати за допомогою аналізу фінансових коефіцієнтів, стрес-тестування та моделей прогнозування.

2. Операційні ризики охоплюють перебої у постачанні, зниження якості послуг та неефективне управління витратами. Їх можна оцінити за допомогою моделей аналізу ланцюгів поставок, моделей оцінки якості послуг та моделей аналізу витрат.

3. Ринкові ризики включають зниження попиту, посилення конкуренції та зміни законодавства, які можна моделювати за допомогою моделей прогнозування попиту, моделей аналізу конкуренції та моделей аналізу законодавства.

4. Зовнішні ризики включають природні катастрофи, економічну та політичну нестабільність, які можна оцінити за допомогою моделей оцінки ризику стихійних лих, макроекономічних моделей та моделей аналізу політичних ризиків [7]. Індикатори ризику використовуються для моніторингу та вимірювання рівня ризику в кожній категорії.

Моделювання ризиків банкрутства передбачає кількісну та якісну оцінку факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Цей процес є критично важливим для своєчасного виявлення потенційних проблем та розробки ефективних антикризових заходів. До основних методів моделювання належать наступні (табл. 2).

Таблиця 2

Методи та ключові показники моделювання ризиків банкрутства

Метод моделювання	Опис	Ключові показники/результати
Аналіз фінансових коефіцієнтів	Розрахунок показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності	Коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної), рентабельності (продажів, активів, власного капіталу), фінансової стійкості (фінансової залежності, покриття відсотків), ділової активності (оборотності активів, запасів, дебіторської заборгованості) [8]
Стрес-тестування	Оцінка впливу негативних сценаріїв на фінансовий стан підприємства	Зміни фінансових показників в умовах стресових сценаріїв (зниження попиту, зростання витрат, зміна процентних ставок)
VAR-моделі (Value at Risk)	Визначення максимальних можливих збитків з певною ймовірністю	Максимальні можливі збитки за певний період часу з заданою ймовірністю
Моделі прогнозування грошових потоків	Прогнозування надходжень та виплат грошових коштів	Прогноз грошових потоків на майбутні періоди, оцінка достатності грошових коштів для покриття зобов'язань
Моделі оцінки кредитного ризику	Оцінка ймовірності дефолту підприємства за кредитними зобов'язаннями	Ймовірність дефолту, кредитний рейтинг підприємства
Моделі прогнозування попиту	Прогнозування обсягів продажів та заповнюваності	Прогноз обсягів продажів, заповнюваності, оцінка впливу факторів на попит

Аналіз наведеної таблиці в контексті готельно-ресторанного бізнесу виявляє ключові методи моделювання ризиків банкрутства, кожен з яких має особливе значення для цієї галузі. Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити ліквідність, рентабельність та фінансову стійкість, що є критично важливим для сезонного бізнесу з високими оборотними коштами. Тоді як стрес-тестування допомагає виявити вразливість до зовнішніх шоків, таких як зміни попиту або зростання витрат на сировину, що часто трапляється в HoReCa, тоді як VAR-моделі дають можливість оцінити максимальні збитки, що особливо важливо для управління ризиками в умовах нестабільності.

Моделі прогнозування грошових потоків необхідні для планування операційної діяльності та забезпечення платоспроможності в умовах коливань доходів. Оцінка кредитного ризику важлива для залучення фінансування та управління борговим навантаженням. Нарешті, моделі прогнозування попиту є ключовими для оптимізації запасів, планування персоналу та маркетингових заходів, враховуючи специфіку HoReCa, де попит може різко змінюватися залежно від сезону, свят та інших факторів [9].

Моделювання ризиків банкрутства та стратегічне антикризове управління в готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни є критично важливими для виживання та подальшого розвитку підприємств цієї галузі. Війна створює безпрецедентні виклики, такі як руйнування інфраструктури, зниження попиту, перебої з постачанням, нестабільність цін та відтік кадрів. В цих умовах традиційні методи прогнозування та управління ризиками стають неефективними, тому необхідно розробляти нові підходи, адаптовані до воєнних реалій.

Стратегічне антикризове управління в готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни – це комплексний процес, що вимагає швидкої адаптації та гнучкості. Перш за все, необхідно негайно переглянути бізнес-моделі, враховуючи нові реалії та обмеження. Це включає розробку альтернативних сценаріїв розвитку:

1. Безпека персоналу та гостей стає пріоритетом номер один. Необхідно розробити чіткі інструкції щодо дій у разі надзвичайних ситуацій, забезпечити наявність укриттів та засобів першої допомоги. Важливо також підтримувати психологічний стан співробітників, надаючи їм необхідну підтримку та консультації [10].
2. Оптимізація витрат є критично важливою для виживання бізнесу. Це включає перегляд контрактів з постачальниками, скорочення несуттєвих витрат, енергозбереження та використання альтернативних джерел енергії.
3. Пошук альтернативних джерел доходу дозволяє компенсувати втрати від основної діяльності.

Наприклад:

- доставка їжі (адаптація меню до умов обмеженого постачання та організація доставки до безпечних зон);

- кейтеринг для військових (співпраця з військовими частинами та волонтерськими організаціями для забезпечення харчування);

- надання приміщень для гуманітарних потреб (організація пунктів обігріву, тимчасового проживання для переселенців, складів для гуманітарної допомоги).

4. Активне використання цифрових технологій допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами та партнерами. Це включає:

- використання соціальних мереж для інформування про зміни в роботі, акції та спеціальні пропозиції;
- онлайн-бронювання та замовлення їжі;
- віртуальні тури та презентації готелю;
- створення онлайн-курсів та майстер-класів з кулінарії.

5. Налагодження партнерства з волонтерськими організаціями та державними структурами дозволяє отримати необхідну підтримку та ресурси. Це включає:

- співпрацю з волонтерами для організації гуманітарної допомоги;
- участь у державних програмах підтримки бізнесу;
- взаємодію з місцевими органами влади для вирішення нагальних питань.

6. Розробка гнучких сценаріїв реагування на мінливу ситуацію дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів. Це включає:

- адаптацію меню до наявних продуктів та зміну формату обслуговування (наприклад, перехід на самообслуговування);

- підготовку до можливих відключень електроенергії та води.

7. Додаткові рекомендації:

- страхування (оцінити можливість страхування ризиків, пов'язаних з війною);
- фінансова гнучкість (мати резервний фонд для покриття непередбачених витрат);
- комунікація (підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, партнерами та співробітниками);
- аналіз (постійно аналізувати ситуацію та коригувати стратегію);
- благодійність (по можливості, брати участь у благодійних ініціативах).

Ефективне антикризове управління в закладах готельно-ресторанного господарства вимагає системного підходу. Для цього необхідно розробити чітку структуру, яка б відображала всі ключові елементи та взаємозв'язки. Розглянемо структурну модель системи антикризового управління діяльністю закладів готельно-ресторанного господарства на рис.1.

Отже, як видно з рис.1, дієвим засобом виходу з кризового стану є застосування процедури антикризового управління, яка передбачає впровадження в систему діяльності закладів готельно-ресторанного господарства виробничо-технічних заходів, використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та уникнення банкрутства.

Фінансове оздоровлення як складова частина управління кризовим станом і банкрутством включає цільовий вибір найбільш ефективних засобів, стратегії, тактики, необхідних для певного типу підприємницької діяльності. Індивідуальність вибору цих засобів не означає, що немає деяких узагальнених, характерних для всіх закладів, що знаходяться у фінансовій кризі. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій багатьох країн і конкретних підприємств дозволяє сформувати гнучку систему антикризового управління [11].

Отже, з усього вищенаведеного встановлено, що антикризове управління – це постійний процес, який вимагає гнучкості, адаптивності та готовності до змін. Тому до основних елементів антикризового управління належать:

1. Фінансове оздоровлення (оптимізація структури капіталу, реструктуризація боргів, скорочення витрат).
2. Операційна оптимізація (підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація бізнес-процесів, покращення якості послуг).
3. Маркетингова адаптація (розробка гнучкої цінової політики, диверсифікація каналів продажів, активізація маркетингових комунікацій).
4. Кадрове управління (підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація структури персоналу, мотивація працівників).
5. Управління ризиками (ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, розробка планів дій на випадок кризових ситуацій).
6. Стратегічне планування (розробка стратегії виживання та розвитку в умовах економічної нестабільності).

Саме тому система антикризового управління закладами готельно-ресторанного господарства являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств.

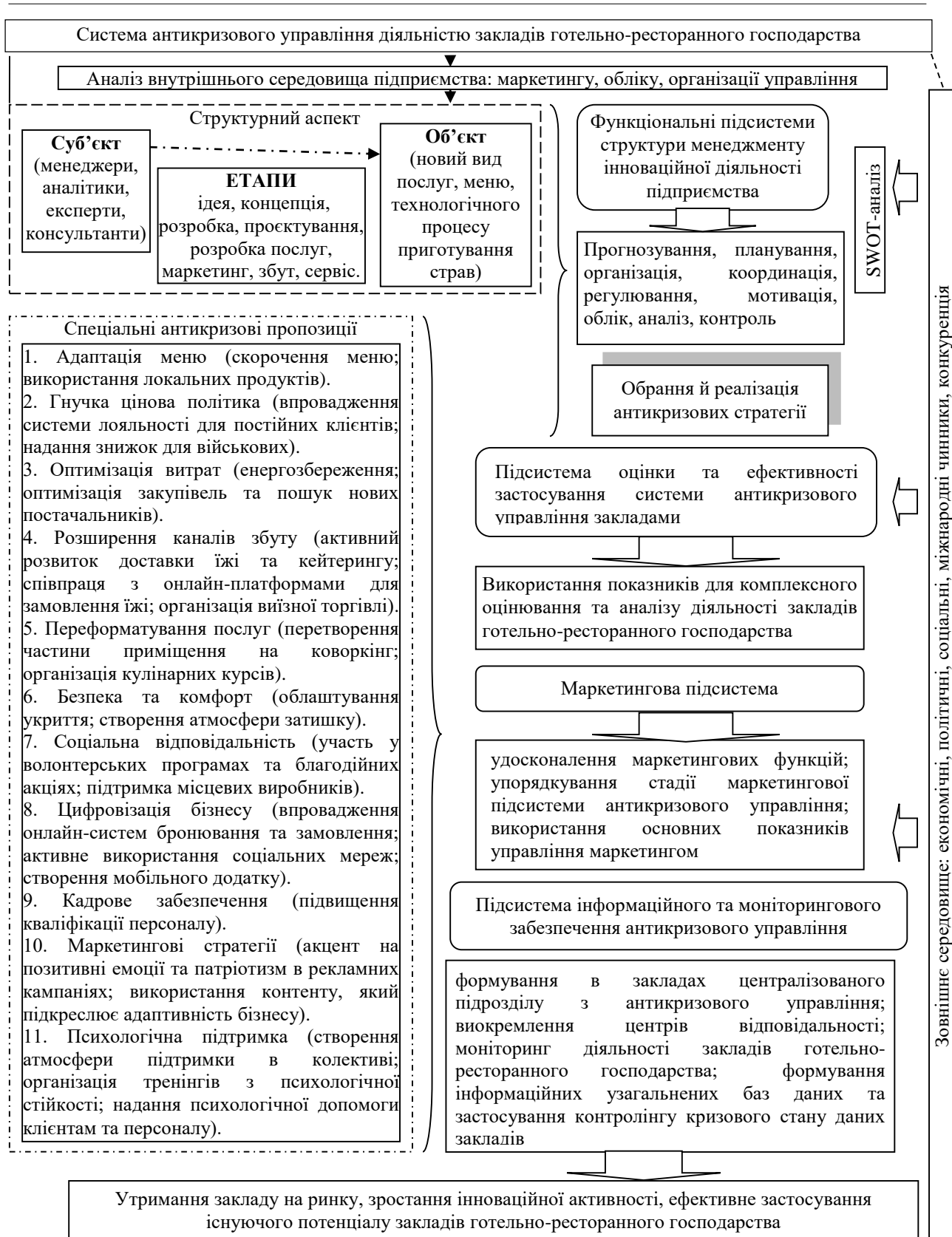


Рис. 1. Структурна модель системи антикризового управління діяльністю закладів готельно-ресторанного господарства [11]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що готельно-ресторанний бізнес є надзвичайно вразливим до економічної нестабільності, що робить моделювання ризиків банкрутства та стратегічне антикризове

управління критично важливими для його виживання та розвитку. Ефективне застосування сучасних методів моделювання, таких як аналіз фінансових коефіцієнтів, стрес-тестування, VAR-моделі та прогнозування грошових потоків, дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти адекватні антикризові заходи. Встановлено, що ключовими елементами антикризового управління є фінансове оздоровлення, операційна оптимізація, маркетингова адаптація, ефективне кадрове управління, управління ризиками та стратегічне планування. Розроблена структурна модель системи антикризового управління відображає комплексний підхід, необхідний для подолання кризових ситуацій у готельно-ресторанному бізнесі.

Подальші дослідження у цьому напрямку можуть бути зосереджені на таких аспектах: розробка адаптивних моделей прогнозування ризиків; вивчення впливу цифрової трансформації; розробка стратегій управління репутаційними ризиками; дослідження специфіки антикризового управління в різних сегментах HoReCa; розробка комплексних систем раннього попередження кризових ситуацій; дослідження впливу психологічних факторів на антикризове управління; розробка методології оцінки ефективності антикризових заходів. Ці напрямки досліджень сприятимуть подальшому розвитку теорії та практики антикризового управління в готельно-ресторанному бізнесі, що дозволить підвищити його стійкість та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів.

Література

1. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
2. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
3. Давидова О. Ю. Аналіз та оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. пр. НАУ. Київ, 2019. Вип. 2 (70). С. 93-98.
4. Євдокімова О., Колеснікова К., Малиновська І. Вплив загроз і ризиків на перспективу розвитку готельно-ресторанного бізнесу в регіоні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 63-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2019_2_6 (дата звернення: 20.02.2025).
5. Жадан Т. А., Мелень О. В., Якименко-Терещенко Н. В. Банкрутство підприємства: сутність поняття та основні ризик-фактори його виникнення в готельно-ресторанному бізнесі. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 243-250.
6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
7. Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29> (дата звернення: 22.02.2025).
8. Марусяк Н., Пильнюк Д. Банкрутство підприємства: сутність, причини та наслідки. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-29> (дата звернення: 20.02.2025).
9. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 135–159.
10. Brykova T., Postova V., Mazurkevych I., Kiziun A., Semko T. Social and economic potential of the EU countries' tourism and hospitality industry. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 2023. Vol. 6(2), p. 133-151.
11. Klymchuk A., Postova V., Moskvichova O., Hryhoruk I. Crisis management of restaurant business in modern conditions. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2021. vol. 12(4), p. 977-985.

References

1. Balash L. Ya., Binert O. V., Lysiuk O. V. (2019). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk. (3). 136-140.
2. Bolotnov D. H. (2022). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy. Innovation and Sustainability. (2). 171-176.
3. Davydova O. Yu. (2019). Analiz ta otsiniuvannya ryzykiv innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho gospodarstva. Problemy systemnoho pidkhdou v ekonomitsi : zb. nauk. pr. NAU. Kyiv, (2/70). 93-98.
4. Yevdokimova O., Kolesnikova K., Malinovska I. (2019). Vplyv zahroz i ryzykiv na perspektyvu rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v rehioni. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. (2). 63-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2019_2_6 (data zvernennia: 20.02.2025).
5. Zhadan T. A., Melen O. V., Yakymenko-Tereshchenko N. V. (2019). Bankrutstvo pidpriemstva: sutnist poniattia ta osnovni ryzyk-factory yoho vynyknennia v hotelno-restorannomu biznesi. Infrastruktura rynku. (37). 243-250.
6. Kryvoviazuk I. V. (2020). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kondor», 396.
7. Stashchuk O., Shostak L., Bulyk D. (2022). Bankrutstvo pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. Ekonomika ta suspilstvo, (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29> (data zvernennia: 22.02.2025).
8. Marusiak N., Pylniuk D. (2021). Bankrutstvo pidpriemstva: sutnist, prychny ta naslidky. Ekonomika ta suspilstvo, (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-29> (data zvernennia: 20.02.2025).
9. Shatilova O. V. (2020). Kryzovi yavyscha yak ob'iekt upravlinnia. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. (1). 135–159.
10. Brykova T., Postova V., Mazurkevych I., Kiziun A., Semko T. (2023). Social and economic potential of the EU countries' tourism and hospitality industry. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 6(2), 133-151.
11. Klymchuk A., Postova V., Moskvichova O., Hryhoruk I. (2021). Crisis management of restaurant business in modern conditions. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12(4), 977-985.