

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Антикризове управління в закладах ресторанного господарства
(на прикладі кафе «Joy Land» ФОП Медвідь Б.І.)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва

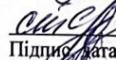
Шифр 20036

Виконав:
студент 4 курсу група ГРС-20-1


Підпис

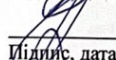
Анастасія КОЗАК
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник


Підпис, дата

Тетяна ТОМАЛЯ
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис, дата

Оксана ГРИНДІЙ
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи


Підпис

Ігор ЖУРБА
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

24 червня 2024 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“29” 04 2024р.



ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Козак Анастасія Олегівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи “Антикризове управління в закладах ресторанного господарства

(на прикладі кафе «Joy Land» ФОП Медвідь Б.І.)

керівник роботи Томаля Тетяна Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри ТгаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.04.2024 р. № 8 дод.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 11 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми управління якістю та системи управління якістю, законодавчі та нормативні документи, інформація підприємства, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні аспекти антикризового управління підприємств ресторанного бізнесу. 2 Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування кафе «Joy Land». 3 Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління кафе «Joy Land».

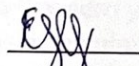
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Ознаки кризи. Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу. 2. Сутність поняття «антикризового управління» 3. Принципи антикризового управління. 4. Система антикризового управління підприємством .5. Етапи антикризового управління для підприємств ресторанного бізнесу. 6. Аналіз середовища функціонування кафе «Joy Land»: PEST-аналіз, SWOT-аналіз. 7. Порівняльний аналіз конкурентних характеристик дитячих кафе в дитячих розважальних центрах м.Хмельницького. 8. Основні техніко-економічні показники діяльності кафе «Joy Land». 9. Цілі та завдання програми антикризового управління кафе «Joy land». 10. Тарифи на використання сервісу E – app та вартість програми для кафе Syrve для кафе.

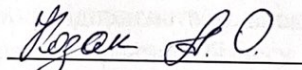
6. Дата видачі завдання 29 квітня 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2024	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2024	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2024	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2024	виконано
6.	Підготовка першого розділу	травень 2024	виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	виконано
8.	Підготовка третього розділу	червень 2024	виконано
9.	Підготовка висновків	червень 2024	виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	виконано

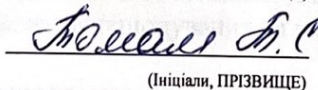
Студент


(Підпис)


(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи


(Підпис)


(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Козак Анастасія Олегівна
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Антикризове управління в закладах ресторанного господарства (на прикладі кафе «Joy Land» ФОП Медвідь Б.І.)

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Томаля Т.С.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2024 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 47 с., містить 15 таблиць, 10 рисунків, перелік джерел посилання складається з 24 найменувань, 2 додатки.

Актуальність роботи. Антикризове управління стає ключовим інструментом для мінімізації негативних наслідків кризи, оптимізації ресурсів та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища в сьогodнішніх умовах функціонування закладів ресторанного господарства.

В першому розділі роботи охарактеризовано поняття кризи, виокремлено особливості кризи воєнного часу, розглянуто підходи та сутність поняття «антикризового управління», визначено принципи антикризового управління, наведено систему антикризового управління підприємством, виокремлено етапи антикризового управління для підприємств ресторанного бізнесу.

В другому розділі роботи проведено загальний аналіз діяльності кафе «Joy Land», проаналізовано середовище його функціонування та вплив кризи на ефективність діяльності.

В третьому розділі роботи запропоновано розробити програму антикризового управління, впровадження мобільного додатку з використанням сервісу E – app та використання інформаційної системи Syrve Start.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності закладу з метою підвищення стійкості бізнесу, оптимізації витрат та забезпеченню безперервності бізнес-процесів, що в свою чергу дозволить швидко адаптуватися до змін, зберегти високу якість обслуговування та залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах кризової ситуації.

Ключові слова: криза, антикризове управління, заклад ресторанного господарства, кафе.

ABSTRACT

for diploma thesis Kozak Anastasia Olehivna

Full Name

Work theme: Anti-crisis management in restaurants (on the example of the cafe «Joy Land» by B.I. Medvid)

The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalya T.S.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2024

The qualification work is 47 pages long, contains 15 tables, 10 figures, a list of references consists of 24 titles, 2 appendices.

Relevance of work. Anti-crisis management becomes a key tool for minimizing the negative consequences of the crisis, optimizing resources and adapting to changes in the external and internal environment in today's operating conditions of the restaurant industry.

In the first section of the work, the concept of crisis is characterized, the features of the wartime crisis are highlighted, the approaches and essence of the concept of "anti-crisis management" are considered, the principles of anti-crisis management are defined, the system of anti-crisis management of the enterprise is given, the stages of anti-crisis management for enterprises of the restaurant business are highlighted.

In the second part of the work, a general analysis of the activity of the Joy Land cafe was carried out, the environment of its operation and the impact of the crisis on the efficiency of the activity were analyzed.

In the third section of the work, it is proposed to develop an anti-crisis management program, the implementation of a mobile application using the E-arr service and the use of the Syrve Start information system.

The results of the research can be used in the institution's activities in order to increase business stability, optimize costs and ensure the continuity of business processes, which in turn will allow to quickly adapt to changes, maintain high quality of service and remain competitive even in a crisis situation.

Keywords: crisis, anti-crisis management, restaurant establishment, cafe.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1 Тракткування поняття антикризового управління	9
1.2 Формування системи антикризового управління.....	14
1.3 Характеристика етапів антикризового управління.....	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАФЕ «JOY LAND».....	22
2.1 Загальна характеристика кафе «Joy Land».....	22
2.2 Аналіз середовища функціонування кафе «Joy Land».....	25
2.3 Аналіз впливу кризи на діяльність кафе «Joy Land».....	29
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КАФЕ «JOY LAND».....	34
3.1 Пропозиції щодо розробки програми антикризового управління для кафе «Joy Land».....	34
3.2 Цифровізаційні аспекти вдосконалення антикризового управління кафе «Joy Land».....	38
ВИСНОВКИ	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	45
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність антикризового управління для ресторанного бізнесу в Україні під час війни надзвичайно висока через кардинальні зміни в споживчому попиті, перебої в постачанні продуктів, безпекові ризики для персоналу і клієнтів, фінансові труднощі та необхідність адаптації до нових регуляторних умов. Війна знижує відвідуваність ресторанів, підвищує витрати на продукти, викликає мобілізацію працівників і змушує бізнес переїжджати до безпечніших регіонів. Ефективне антикризове управління допомагає оптимізувати операції, використовувати технології для доставки, адаптувати фінансові плани і забезпечити психологічну підтримку, що є критично важливим для виживання та адаптації ресторанного бізнесу в нових умовах.

Питаннями антикризового управління займалися як зарубіжні так і українські вчені: Д. Кейнс, Д. Рікардо, Ж. Конан, Р. Ліс, К. Хол, О. Терещенко, Л. Лігоненко, В. Рубан, Л. Москаленко, В. Самодай, С. Рибальченко та ін. Науковими дослідженнями антикризового управління на підприємствах ресторанного бізнесу займалося не велике коло науковців, проте останнім часом їх кількість збільшилася. Це спричинено тим, що на сьогодні підприємства ресторанного бізнесу зіткнулися з суттєвим впливом негативних факторів зовнішнього середовища, що викликало низку проблем у їх розвитку. Хоча існує значна кількість наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах, актуальність подальших досліджень залишається високою. Реалії сьогодення в Україні вимагають розробки ефективних програм для стабільного функціонування підприємств та забезпечення їх майбутнього існування.

Метою дослідження є аналіз теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління в кафе «Joy Land». Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- вивчити поняття кризи, антикризового управління, принципи і методи антикризового управління, системи антикризового управління;

- охарактеризувати середовище функціонування кафе «Joy Land»;
- визначити особливості антикризового управління кафе «Joy Land»;
- сформулювати пропозиції для розробки програми антикризового управління для кафе «Joy Land»;
- розробити пропозиції щодо застосування надбань цифровізації для кафе «Joy Land».

Об'єктом дослідження є заклад громадського харчування кафе «Joy Land» та його система антикризового управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів управління персоналом підприємства.

Практична значущість – результати роботи можуть бути реалізовані в практичній діяльності закладу громадського харчування з метою покращення управління людськими ресурсами, збільшення прибутку, зростання лояльності персоналу.

Робота складається з 53 сторінки (основного тексту – 45 сторінок), кількість таблиць - 15, рисунків - 9, кількість позицій у списку використаних джерел - 24, додатків - 2.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Тракткування поняття антикризового управління

В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації, особливо під час кризових періодів, зростає необхідність в ефективних методах управління, що здатні забезпечити стійкість і розвиток підприємств. Антикризове управління стає ключовим інструментом для мінімізації негативних наслідків кризи, оптимізації ресурсів та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. З огляду на реалії, що склалися в Україні, питання розробки та впровадження дієвих антикризових стратегій набуває особливої актуальності.

На думку К. Холла «Криза – це серйозна подія з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, підприємство або галузь, а також на суспільство, продукти, послуги чи гарне ім'я». [1]

Ліголенко Л. вважає, що «Криза підприємства — це незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві». [4]

Криза стає серйозним випробуванням для ресторанного бізнесу. Ускладнення зовнішньо-політичних відносин, падіння рівня туристичного потоку, нестабільний курс валют, зменшення реального доходу населення, збільшення закупівельних цін – все це призводить до зниження відвідування закладів ресторанного господарства та їх прибутковості.

Сьогодні маємо в Україні комплекс криз одночасно: економічна, політична, організаційна, соціальна, психологічна, в тому числі криза пандемії та криза, спричинена війною. Кожна з них несе свої наслідки для держави, економіки населення та підприємств.

Ключові ознаки кризи відобразимо на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Ознаки кризи

Отже криза – це певний етап функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який обумовлює об’єктивну необхідність її якісної трансформації.

Криза, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об’єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття як «криза воєнного часу». Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. - Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу

Відмінності кризи воєнного часу, примушують підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства під час війни.

Ефективне управління здатне прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки. Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, свідомих деструктивних дій керівників або нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи.

Підходи до розуміння поняття «антикризового управління» наведено на рис.1.3.

Сьогодні антикризове управління прийнято вважати підсистемою системи

управління підприємством, що відповідає за нейтралізацію та попередження кризових явищ.

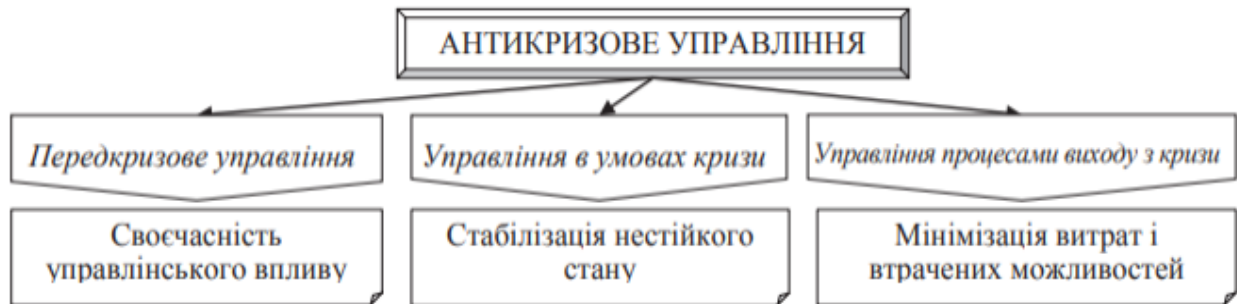


Рис. 1.3 - Підходи до розуміння поняття «антикризового управління»

Проте в науковій літературі відсутнє єдине визначення поняття «антикризове управління», хоча всі дослідники погоджуються, що це є специфічний напрям управління, який вимагає застосування особливих методів, інструментів та форм управління. Розглянемо детальніше сутність цього поняття.

Лігоненко Л. вважає, що «антикризове управління – це спеціально організоване, постійно діюче управління, що має на меті негайне виявлення ознак кризового стану, а також їх ліквідацію задля забезпечення відновлення діяльності окремого підприємства та запобігання його банкрутству». [4]

Антикризове управління, або кризовий менеджмент – це процес порятунку організації, підприємства від руйнівних впливів і створення умов для подальшого розвитку. [6]

Професор В. О. Василенко визначає «антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку». [8]

У таблиці 1.1 наведемо різні трактування поняття «антикризове управління» вітчизняними вченими.

Можемо підсумувати, що метою антикризового управління першочергово є врятувати систему, використовуючи усі доступні методи з мобілізацією доступних ресурсів.

Таблиця 1.1 –Сутність поняття «антикризового управління»

Автор	Визначення поняття «антикризове управління»
Василенко В. О. [8]	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. [17]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Лігоненко Л. О. [4]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Сало А.В. [18]	як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів
Скібіцький О. М. [5]	як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи
Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. [10]	комплекс заходів за попередньою оцінкою ймовірності та можливих наслідків потенційних криз, виявлення перших ознак криз, розробки антикризової стратегії, виконання планів антикризових заходів щодо попередження та ліквідації кризової ситуації, ліквідації наслідків кризи і запобіганню можливості появи кризових ситуацій у перспективі

Антикризове управління підприємством розглядається у двох аспектах: у «вузькому» (необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи, покликане вивести підприємство з кризового стану і продовжити його працездатність і в посткризовий період), так і у «широкому» розуміннях (антикризове управління як постійно діюча функція, незважаючи на характеристику стану організації, для недопущення до негативних кризових явищ, уникнення негативних наслідків від кризи) [7].

1.2 Принципи антикризового управління

В умовах нестабільності функціонування закладів сфери ресторанного бізнесу забезпечення ефективної та рентабельної діяльності можливе тільки за умови дотримання наступних принципів антикризового управління, які наведено наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.2 - Принципи антикризового управління [12]

Принцип	Сутність
1	2
Постійна готовність до реагування	Внаслідок впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність банків банківські установи повинні постійно бути готовими до порушення рівноваги
Превентивність	Спрямованість на попередження та ранню діагностику кризових явищ
Об'єктивність	Врахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й причин та факторів її виникнення
Бюджетування та планування діяльності	Впровадження превентивного антикризового управління дозволяє розробити можливі сценарії кризових ситуацій та спланувати бюджет і потенційні витрати
Терміновість реагування	Кризи характеризуються високою динамічністю виникнення та розвитку, а, отже, вимагають швидкого реагування та впровадження антикризових заходів
Адекватність	Фінансові витрати на реалізацію застосовуваних антикризових заходів повинні відповідати глибині кризової ситуації
Системність	Єдність та комплексність антикризових заходів. Сприйняття банку як динамічної системи
Послідовність реагування	Проблеми мають вирішуватись у порядку їх настання та небезпечності
Адаптивність менеджменту	Гнучкість та швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризовій ситуації банк, в першу чергу, повинен розраховувати на власні фінансові ресурси, і тільки у випадку їх нестачі – на залучені
Ефективність	Спрямованість на отримання максимально можливого результату
Ситуативний підхід	Антикризові інструменти та заходи не є стандартизованими та можуть варіюватись в залежності від виду й характеру кризи

Кінець табл.1.2

1	2
Орієнтація на довгостроковий результат та досягнення цілей	Застосовувані антикризові заходи не повинні мати негативний вплив на стратегічну перспективу банківської установи
Контроль	Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів
Оптимальність процедури санації	Під час проведення фінансової санації повинна бути вибрана найбільш ефективна її форма та заходи
Законність	Антикризове управління має базуватися на правових засадах
Науковість	Антикризове управління має базуватись на наукових методах
Професіоналізм	Суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками та досвідом

Система антикризового управління - сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють для подолання кризи та відновленню стабільного функціонування підприємства під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.4).

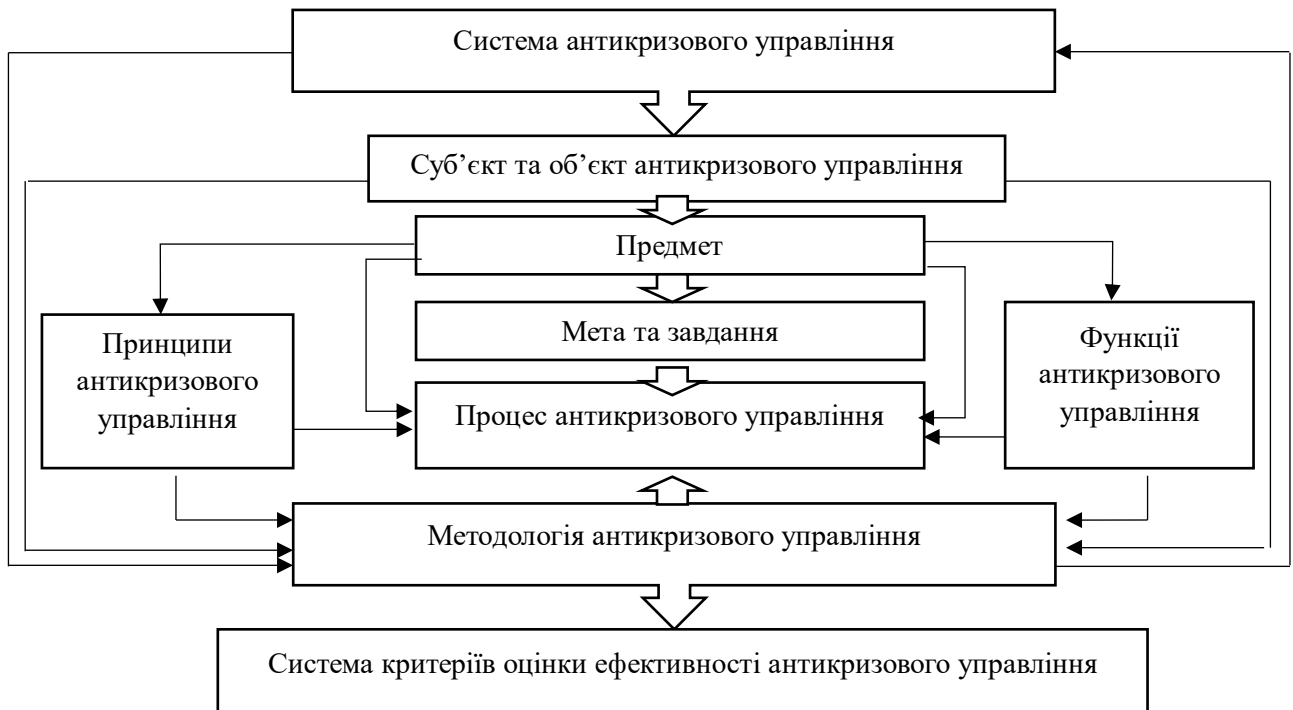


Рисунок 1.4 – Система антикризового управління підприємством [19]

Система антикризового управління підприємством має на меті виконання декількох основних завдань. По-перше, вона передбачає постійний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства для виявлення потенційних загроз і можливостей. Далі, її завдання включає розробку заходів з мінімізації зовнішньої вразливості соціально-економічної системи, такої як підприємства чи організації. Також важливою є можливість прогнозування виникнення кризових ситуацій на підприємстві та підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у них. Додатково, система передбачає розробку випереджувальних планів для управління кризовими ситуаціями та негайне впровадження антикризових заходів у разі потреби. Крім того, вона спрямована на управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації завданих збитків.

Для того, щоб побудувати систему антикризового управління ресторанного бізнесу потрібно визначити етапи розробки заходів, виявити їх особливості та призначити відповідальних осіб за їх виконання.

Оскільки підприємство є відкритою системою, саме тому методи антикризових заходів можуть бути пов'язані з підсистемами управління (керуючою та керованою).

На першому рівні процесні перетворення можуть бути лише в одній з підсистем (або зміна елементів – засобу праці, предмети праці; або зміна функцій, виконуваних цими елементами – модернізація устаткування, модернізація продукції, кваліфікація персоналу, або організаційні – впровадження системи управління змінами), це методи, що не вимагають значних капітальних вкладень.

На другому рівні, зміни вносяться у дві підсистеми. Методи, використовувані на цьому рівні, припускають впровадження якісно нового рівня виробництва (технічне переозброєння, зміна персоналу для роботи на новому обладнанні, реструктуризація виробництва).

Третій рівень торкається всієї системи загалом. Методи антикризових заходів змін на даному етапі несуть у собі зміни всіх трьох підсистем у комплексі

у вигляді комплексної реконструкції і є капіталомісткими.

1.3 Етапи антикризового управління для підприємств ресторанного бізнесу

Існують два види кризового менеджменту для порятунку організації:

Профілактичний кризовий менеджмент — це сукупність дій спрямованих на мінімізацію допустимого рівня ризику для бізнесу. При цьому об'єктом є система в цілому. Мета профілактичного кризового менеджменту — зниження ризиків. Характер дій і тривалість — постійна планова діяльність.

Але якщо такий вид кризового менеджменту виявився не ефективним і не привів роботу підприємства до бажаного результату, тоді профілактичний менеджмент змінюється на надзвичайний.

Надзвичайний кризовий менеджмент — це сукупність дій, які направлені на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації.

На відміну від профілактичного кризового менеджменту, об'єктом є кризовий менеджмент. Метою надзвичайний кризового менеджменту — врятувати систему, причому всіма доступними методами з мобілізацією усіх доступних ресурсів.

Антикризове управління для підприємств ресторанного бізнесу включає кілька ключових етапів, кожен з яких є важливим для ефективної нейтралізації та попередження кризових явищ (табл.1.2).

В умовах сучасних викликів, зокрема під час війни в Україні, антикризове управління стає невід'ємною частиною ефективного функціонування підприємств ресторанного бізнесу.

Ретельна діагностика кризи, чітке планування антикризових заходів, фінансове оздоровлення, впровадження операційних і маркетингових заходів, ефективна робота з персоналом, постійний моніторинг та контроль, а також оцінка результатів і вдосконалення стратегій – це основні етапи, які дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й закласти основу для майбутнього розвитку та стійкості.

Таблиця 1.2 – Етапи антикризового управління для підприємств ресторанного бізнесу

Етап	Дії
Діагностика кризи	Оцінка поточного стану підприємства. Виявлення симптомів та причин кризи. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ресторану.
Планування антикризових заходів	Розробка стратегії виходу з кризи. Визначення короткострокових та довгострокових цілей. Розробка детального плану дій з урахуванням можливих сценаріїв розвитку ситуації.
Фінансове оздоровлення	Оптимізація витрат та пошук нових джерел доходу. Переговори з кредиторами та постачальниками для реструктуризації боргів. Залучення додаткового фінансування, якщо це необхідно.
Операційні заходи	Впровадження ефективних методів управління ресурсами. Автоматизація процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат. Адаптація меню та послуг до змін у попиті та потребах клієнтів.
Маркетингові заходи	Перегляд маркетингової стратегії з акцентом на актуальні канали просування. Використання цифрових технологій для залучення нових клієнтів. Розвиток програм лояльності та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів.
Робота з персоналом	Навчання та підвищення кваліфікації працівників. Впровадження мотиваційних програм для підвищення ефективності роботи команди. Забезпечення психологічної підтримки для зменшення стресу серед персоналу.
Моніторинг та контроль	Регулярний аналіз результатів впроваджених заходів. Коригування плану дій на основі отриманих даних та зворотного зв'язку. Встановлення системи постійного моніторингу для попередження нових кризових ситуацій.
Оцінка результатів та вдосконалення	Оцінка ефективності антикризових заходів після стабілізації ситуації. Внесення змін до стратегій та процесів на основі отриманих результатів. Розробка планів для подальшого розвитку та зростання бізнесу в умовах стабільності.

Застосування спеціальних методів, інструментів та форм управління є критично важливим для виживання та процвітання ресторанів в умовах нестабільності.

Усвідомлення свого середовища ризику є критично важливим, тому необхідно заздалегідь думати над розробкою стратегії антикризового управління, що дозволить ресторанному бізнесу вчасно зреагувати на загрози, які виникають

на ранніх стадіях і пом'якшити їх вплив.

Ресторанний бізнес стикається з різними ризиками: харчові отруєння; забруднення води та забруднення інгредієнтів для приготування їжі; поширення інфекційних захворювань через соціальну природу ресторанів; зіпсована репутація через низькі рейтинги ресторанів або невдалі перевірки безпеки; низький попит; загроза кібербезпеки; збій операційної системи; крадіжки, насильницьке пограбування, тероризм тощо.

Розробка плану антикризового управління забезпечить можливість ресторанному бізнесу вчасно реагувати на загрози. План антикризового управління має містити кроки, які компанія повинна буде зробити, зіткнувшись із конкретними ризиками. Оскільки цей план підготовлений заздалегідь, можна швидше відреагувати та пом'якшити потенційні втрати, які в іншому випадку могли б паралізувати діяльність ресторану.

Варто зазначити, що криза – це також спроба перейти на якісно іншій рівень розвитку підприємства, це можливість перебудувати все по новому та розпочати кардинальні зміни у ресторанному бізнесі.

В умовах невизначеності бізнес потребує швидких дій та продуманості у прийнятті рішень, значних інвестицій у цифрові технології та додаткові заходи для покращення роботи ресторану. Саме тому варто розглянути різні типи технологій, що мають вплинути на майбутнє ресторанного бізнесу та дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність українських ресторанних підприємств на світовому ринку. Для ресторанного бізнесу такими методами можуть стати: активний розвиток цифрових технологій таких як онлайн маркетинг і інфлюенсер; телеграм-боти та різні мобільні додатки для здійснення замовлень; впровадження інноваційних методів, наприклад, технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, аутсорсинг, аутстафінг [6].

Також важливим є впровадження індивідуального підходу до надання послуг, активний розвиток кейтерингу, орієнтація на бюджетний сегмент ринку та застосування сучасних програм автоматизації (наприклад, система Poster для ресторанів і кафе), що дозволяють моніторити поточний стан бізнесу, швидко

перерозподіляти ресурси та запаси, а також оптимізувати витрати.

Вітчизняний ресторанний бізнес знаходиться у стані кризи і ефективні антикризові заходи як з боку самих ресторанів так і з боку держави, допомагають закладам ресторанного господарства стабілізувати свою діяльність. Наприклад, важливу роль відіграє підтримка держави та міжнародних організацій через розроблення та реалізацію різноманітних програм та проектів; проведення різних акцій спрямованих на підтримку сфери гостинності; усунення перебоїв у ланцюгах поставок ресторанної сировини для формування ресторанних послуг та налагодження шляхів для безпечного внутрішнього туризму в Україні; орієнтація на надання бюджетних та соціальних послуг тощо. У розробці антикризових програм повоєнного відновлення ресторанної сфери також варто врахувати досвід інших країн, ресторанний бізнес яких функціонував в подібних умовах та зазнав втрат через бойові дії, зокрема війну, чи кризові ситуації, але у недалекій перспективі досяг ефективного розвитку ресторанного бізнесу [14, 15].

Таким чином, сьогодні ресторани намагаються завоювати довіру клієнтів і зробити свій бізнес стійким. Простий перехід на онлайн-модель доставки або скорочення кількості місць не є фінансово життєздатним варіантом, оскільки вони вже працюють в умовах серйозної економічної кризи. Саме тому все більше ресторанів впроваджують нові технології і використовують практику антикризового менеджменту. [16].

Існує гостра потреба в тому, щоб ресторани, незалежно від розміру чи формату, розробили ретельний і дієвий антикризовий план. Таким чином ресторани можуть краще підготуватися до наступної кризи у сфері гостинності та врятувати свій бізнес від закриття у майбутньому. Саме тому антикризове управління нині необхідно для того, щоб уникнути величезних збитків, щоб усі заклади ресторанного бізнесу працювали у стабільному режимі, приносячи дохід власникам бізнесу та державі.

Основною метою антикризового управління підприємством у воєнний період виступає мінімізація негативних економічних та/або соціальних наслідків війни в діяльності підприємства. Враховуючи те, що криза воєнного часу формує

гострий дефіцит часу на реагування та обмежує терміни подолання кризи, головним завданням антикризового управління в умовах війни є оперативне і найменш ризиковане прийняття рішень для досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями та мінімізацією негативних наслідків. На початку війни бажаним результатом було забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу таким результатом стає адаптація та налагоджене функціонування підприємства в умовах війни.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАФЕ «JOY LAND»

2.1 Загальна характеристика кафе «Joy Land»

«Joy Land» («Джойленд») – один із найбільших дитячих розважальних центрів, що знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 7 (загальною площею понад 3000 м²), який пропонує безліч можливостей для насиченого дозвілля та відпочинку дітей, а також їхніх батьків.

Об'єктом аналізу було обрано дитяче кафе «Joy Land» місткістю 112 осіб, де подають понад 50 страв української, європейської та японської кухні

Також в «Joy Land» організована зона активного відпочинку. Всього у дитячому розважальному центрі є 46 дитячих ігрових автоматів і атракціонів. Серед них класичний добре відомий всім аерохокей, імітатори перегонових автомобілів, розвивальні інтерактивні автомати та багато іншого. Також є батутна арена площею 700 м²; автодром площею 250 м²; м'який лабіринт з сухим басейном із різнокольоровими кульками; карусель для малят; дзеркальний лабіринт; ігровий майданчик. Всі пристрої та обладнання відповідають європейським стандартам безпеки.[20]

Дитячий розважальний комплекс «Joy Land» є ідеальним місцем для проведення дитячих свят, днів народження та інших святкових заходів. Заклад надає повну організацію, підготовку та проведення будь-якої святкової програми. Для організації святкувань передбачені 7 стилізованих кімнат для святкувань: «Тачки», «Ковбойська», «Космічна», «Морська», «Сонячна», «Frozen», «Barbie». Інтер'єри оформлені за мотивами казок і мультфільмів. У залах встановлені дитячі меблі, використовується спеціальний посуд і столові прибори. Організацію дозвілля забезпечують професійні аніматори (Robocar Poli, клоун Lucky, Леді Баг, Супер Кіт та Міньйони), які проводять захопливі квести, святкові програми, роблять сюрпризи та подарунки іменинникам. [20]

У кафе «Joy Land» діти можуть не тільки їсти, але цікаво й весело

проводити час, розвиватися фізично й розумово, підвищуючи свій творчий потенціал, направляючи невгамовну енергію в мирне русло.

Виробничо-технологічна структура дитячого кафе включає декілька ключових етапів і зон, що забезпечують безпеку, якість та відповідність вимогам продукції відповідно до СНП. (табл.2.1.)

Таблиця 2.1 - Виробничо-технологічна структура кафе «Joy Land»

Етап	Опис
Приймання та зберігання сировини:	Зона прийому сировини, де перевіряють ветеринарні свідоцтва та терміни придатності продукції. Склади для зберігання сухих продуктів. Холодильні та морозильні камери для зберігання швидкопсувних продуктів.
Підготовка сировини:	Мійна зона для овочів, фруктів та інших продуктів. Зона первинної обробки м'яса, риби та інших сировинних продуктів.
Виробничий цех:	Кухня, обладнана необхідними приладами для приготування їжі. Зони для механічної обробки продуктів (нарізання, дрібнення тощо). Зони для теплової обробки (плити, духовки, пароконвектомат).
Зона приготування кулінарної продукції:	Робочі місця для приготування різних страв згідно з технологічними картами та збірками рецептур. Зони для порціонування та оформлення страв.
Зберігання готової продукції:	Холодильники та теплові шафи для зберігання готових страв до подачі. Зона для зберігання посуду та столових приладів.
Санітарні зони:	Приміщення для миття посуду з відповідним обладнанням. Зони для особистої гігієни персоналу (душові, санвузли, роздягальні).
Обслуговування клієнтів:	Зона для ігор та відпочинку дітей. Зона обслуговування та подачі готових страв.

Ця структура забезпечує безперебійний процес приготування безпечної та якісної їжі, дотримання санітарних норм та задоволення потреб маленьких споживачів кафе.

Всі групи приміщень між собою пов'язані, при чому розміщення основних груп приміщень забезпечують найкоротші між ними зв'язки без перетинання

потоків відвідувачів і обслуговуючого персоналу, чистого і використаного посуду, напівфабрикатів, сировини і відходів; компонування всіх груп приміщень задовольняють вимоги, санітарні і протипожежні правила.

Тваринницька продукція дозволена лише за наявності ветеринарних сертифікатів. Заборонено приймати продукти з минулим терміном придатності або ті, що не відповідають нормативним вимогам. Технологічний процес приготування продукції, включаючи режими механічної та теплової обробки харчових продуктів та температурний режим, здійснюється з урахуванням санітарних норм, технологічних карт, збірників рецептур страв і кулінарних виробів. Швидкопсувні продукти та готова кулінарна продукція зберігаються в холодильниках відповідно до санітарних вимог. Щодня в кафе відбувається контроль якості продукції. У разі виявлення продукції, що не відповідає вимогам безпеки споживачів, вона не допускається до реалізації. При реалізації готової продукції відслідковується належний температурний режим подачі страв. Заборонено реалізацію готової продукції, яка залишилася відучора. Весь персонал кафе, залучений до виробництва і реалізації продукції, дотримується правил особистої гігієни та проходить періодично медичний огляд.

У таблиці 2.2 відображені основні посади та функціональні обов'язки, необхідні для забезпечення безперебійної роботи дитячого кафе та високого рівня обслуговування відвідувачів.

Таблиця 2.2 – Склад персоналу кафе «Joy Land»

Посада	К-сть	Основні обов'язки
1	2	3
Керівник	1	Управління кафе, контроль за роботою персоналу, забезпечення якості обслуговування, робота з постачальниками.
Адміністратор	1	Прийом замовлень, вирішення конфліктних ситуацій, контроль за роботою персоналу, допомога в обслуговуванні клієнтів.
Шеф-кухар	1	Організація роботи кухні, розробка меню, контроль якості приготування страв, навчання кухарів.
Кухарі	2	Приготування страв відповідно до меню, дотримання технологічних карт, забезпечення санітарних норм на кухні.

Кінець табл.2.2

1	2	3
Бариста	1	Приготування гарячих та холодних напоїв, обслуговування клієнтів на барі.
Офіціанти	3	Прийом замовлень, подача страв та напоїв, обслуговування відвідувачів, підтримка чистоти у залі.
Мийник посуду	1	Миття посуду, приготування кухні, підтримка чистоти в зоні приготування їжі.
Прибиральник	2	Прибирання приміщень кафе, підтримка чистоти в залах, туалетах та інших приміщеннях.
Аніматор	2	Організація розважальних програм для дітей, проведення ігор та майстер-класів.

Для забезпечення ефективної роботи кафе необхідна наявність різноманітних посад, від керівника та шеф-кухаря до офіціантів та аніматорів. Кожна посада має чітко визначені функції, що дозволяють підтримувати високий рівень обслуговування, забезпечувати якість приготування страв та дотримання санітарних норм.

2.2 Аналіз середовища функціонування кафе «Joy Land»

Проведемо PEST – аналіз для кафе «Joy Land». Цей аналіз допоможе кафе «Joy Land» зосередитися на найбільш критичних аспектах свого середовища функціонування та розробити ефективні стратегії для подолання викликів та використання можливостей.

Аналіз зовнішнього середовища кафе «Joy Land» за допомогою PEST-аналізу показує, що найбільший вплив на діяльність кафе мають політичні та економічні фактори, які разом отримали найвищі бали (13 і 14 відповідно). Це свідчить про те, що нестабільність, пов'язана з воєнним станом, економічною нестабільністю та інфляцією, створює значні виклики для бізнесу.

Зважаючи на високий вплив економічних та політичних факторів, необхідно:

- розробити стратегії для підвищення доходів та зниження витрат;

Таблиця 2.3 – PEST – аналіз для кафе «Joy Land».

Фактори	Параметри	Вплив	Сила впливу (1-5)
Політичне середовище (Political)	Воєнний стан	Додаткові виклики для бізнесу, обмеження роботи	5
	Державне регулювання	Необхідність дотримання строгих норм	4
	Податкове законодавство	Можливі зміни у фінансових результатах через податкову політику	4
Економічне середовище (Economic)	Економічна нестабільність	Зниження платоспроможності клієнтів	5
	Інфляція	Збільшення витрат на функціонування	5
	Рівень безробіття	Вплив на купівельну спроможність населення	4
Соціальне середовище (Social)	Сімейні цінності	Зростання попиту на послуги кафе	3
	Зміни в демографії	Зміна кількості потенційних клієнтів	4
	Здоровий спосіб життя	Попит на здорове харчування та органічні продукти	3
Технологічне середовище (Technological)	Інновації в галузі харчових технологій	Підвищення якості та безпеки приготування їжі	3
	Цифрові технології	Розширення можливостей для залучення клієнтів	3
	Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності операційної діяльності	3

- розробити плани для роботи в умовах воєнного стану та постійно моніторити зміни в державному регулюванні та податковій політиці.

- впроваджувати інновації та цифрові технології, а також орієнтуватися на зміну споживчих вподобань до здорового харчування та сімейних цінностей.

Сформуємо матрицю SWOT для аналізу досліджуваного закладу.

Висока якість продуктів та послуг, позитивний імідж та репутація серед клієнтів є ключовими факторами, які забезпечують конкурентоспроможність

кафе «Joy Land».

Таблиця 2.4– Матриця SWOT-аналізу для кафе «Joy Land»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Висока якість продуктів та послуг Позитивний імідж та репутація серед клієнтів Досвідчений та мотивований персонал Широкий асортимент дитячих страв та напоїв Вдале розташування Близкість до аквапарку, тренажерного залу, та SPA комплексу</p>	<p>Залежність від локального ринку Обмежені фінансові ресурси для інвестицій та розвитку Недостатня диверсифікація доходів Відсутність автоматизації бізнес-процесів Низький рівень маркетингових активностей</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розширення асортименту здорових та органічних страв Залучення нових цільових аудиторій, включаючи внутрішніх туристів Впровадження онлайн-замовлень та доставки Партнерство з місцевими виробниками та постачальниками Використання соціальних медіа для просування</p>	<p>Економічна нестабільність через воєнний стан Зростання цін на сировину та інгредієнти Збільшення конкуренції на ринку Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах Втрата персоналу через кризові ситуації</p>

Досвідчений та мотивований персонал сприяє ефективній роботі закладу та задоволенню потреб клієнтів. Широкий асортимент дитячих страв та напоїв, а також відмінне розташування, роблять кафе привабливим для родин з дітьми.

Залежність від локального ринку обмежує можливості для масштабування бізнесу. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій та розвитку стримують потенціал зростання кафе. Недостатня диверсифікація доходів і відсутність автоматизації бізнес-процесів можуть знизити ефективність управління. Низький рівень маркетингових активностей зменшує видимість кафе у порівнянні з конкурентами.

Розширення асортименту здорових та органічних страв може привабити нових клієнтів, особливо тих, хто турбується про здорове харчування дітей. Залучення нових цільових аудиторій, включаючи туристів, відкриває додаткові

канали доходу. Впровадження онлайн-замовлень та доставки дозволить розширити ринок та підвищити зручність для клієнтів. Партнерство з місцевими виробниками та постачальниками може знизити витрати та підвищити якість продуктів. Використання соціальних медіа для просування сприятиме підвищенню видимості та залученню нових клієнтів.

Економічна нестабільність через воєнний стан продовжує бути серйозною загрозою для стабільності бізнесу. Зростання цін на сировину та інгредієнти може збільшити витрати та знизити рентабельність. Збільшення конкуренції на ринку вимагає постійного вдосконалення продуктів та послуг для збереження конкурентоспроможності. Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах можуть вимагати додаткових ресурсів для їх дотримання. Втрата персоналу через кризові ситуації може знизити якість обслуговування та ефективність роботи кафе.

За допомогою даних, отриманих з сайту ТОП-20 (Додаток А), проведемо конкурентний аналіз, результати наведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз конкурентів за даними сайту ТОП-20 [21]

Критерій	«Joy Land»	«Дитяче горище»	«Країна мрій»	«Fun Planet»	«Бухта пригод»
Розташування	5	4	4	4	4
Асортимент	5	4	5	4	5
Обслуговування	5	4	5	4	4
Ціна	5	5	4	4	5
Інтер'єр та атмосфера	5	5	4	5	5
Якість	5	5	5	5	5
Додаткові послуги	4	4	5	5	4
Маркетинг та просування	4	4	5	5	3
Технології та інновації	4	4	5	5	4
Загальна оцінка	4,7	4,3	4,7	4,6	4,3

З радарної діаграми, що порівнює конкурентні характеристики дитячих кафе розважальних центрів м.Хмельницького, можна зробити висновок, що кафе «Joy Land» має сильні позиції у багатьох категоріях, особливо в розташуванні, асортименті, обслуговуванні, якості, маркетингу та впровадженні технологій.

Однак є деякі сфери для покращення, такі як додаткові послуги та ціна. Головним конкурентом «Joy Land» є «Країна мрій». Перевагами «Країни мрій» є графік роботи (Пн-Нд, з 10:00-21:00), багато різноманітних додаткових послуг (наприклад пісочна анімація, послуги няні), диференційована цінова політика.

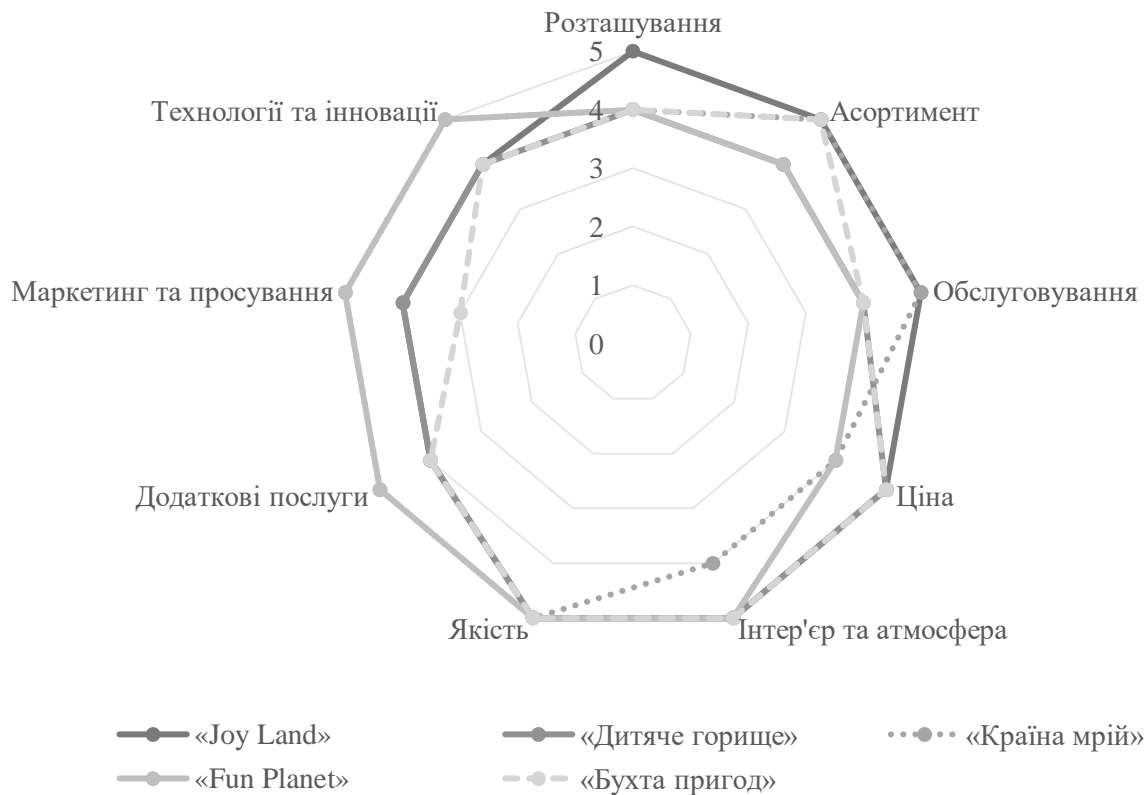


Рис. 2.1 - Порівняльний аналіз конкурентних характеристик дитячих кафе в дитячих розважальних центрах м.Хмельницького

Вивчення конкурентів є важливим інструментом для будь-якого бізнесу, включаючи кафе «Joy Land». Воно допомагає зрозуміти ринкові умови під час кризи, виявити власні можливості для забезпечення стабільності та розвитку, а також розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз впливу кризи на діяльність кафе «Joy Land»

Для детальнішого аналізу кафе «Joy Land» наведемо основні техніко-економічні показники його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.6 - Основні техніко-економічні показники діяльності кафе «Joy Land»

№	Показники	Од. виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи зростання, %	
						2022/ 2021	2023/ 2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції та надання послуг	тис.грн	1957	1477	1947	75,5	131,8
2	Повна собівартість реалізованої продукції та наданих послуг	тис.грн	1636	1653	1687	101,0	102,1
3	Фінансовий результат від основної операційної діяльності	тис.грн	321	182	316	56,6	174,0
4	Чистий прибуток	тис.грн	262	148	258	56,6	174,3
5	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	15	10	14	66,7	140,0
6	Фонд оплати праці	тис.грн	1561	985	1487	63,1	151,0
7	Середньомісячна зарплата 1-го працівника	грн	8671	8208	8851	94,7	107,8
8	Рентабельність реалізованої продукції	%	19,6	14,0	19,3	–	–

У 2022 році чистий дохід знизився до 1477 тис. грн, що на 24,5% менше, ніж у 2021 році відповідно - 1957 тис. грн. (рис.2.1)

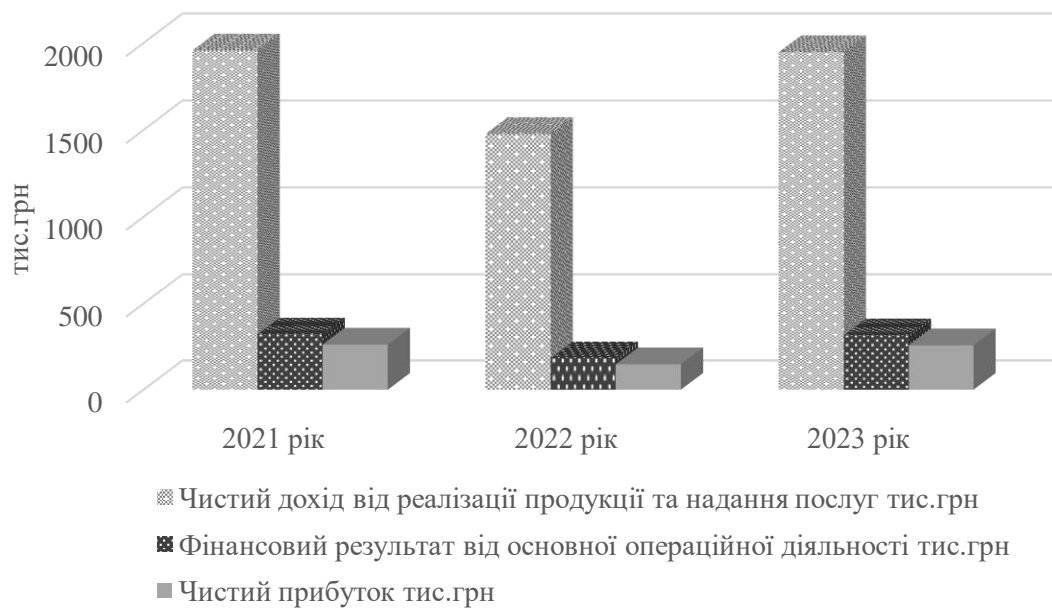


Рис. 2.2 – Фінансові результати кафе «Joy Land»

Це пояснюється впливом воєнного стану та економічною нестабільністю, що вплинуло на споживчий попит і можливість бізнесу функціонувати на повну потужність. У 2023 році дохід відновився до 1947 тис. грн, показавши зростання на 31,8% у порівнянні з роком 2022 року, що свідчить про поступове відновлення економічної стабільності та покращення ситуації на ринку.

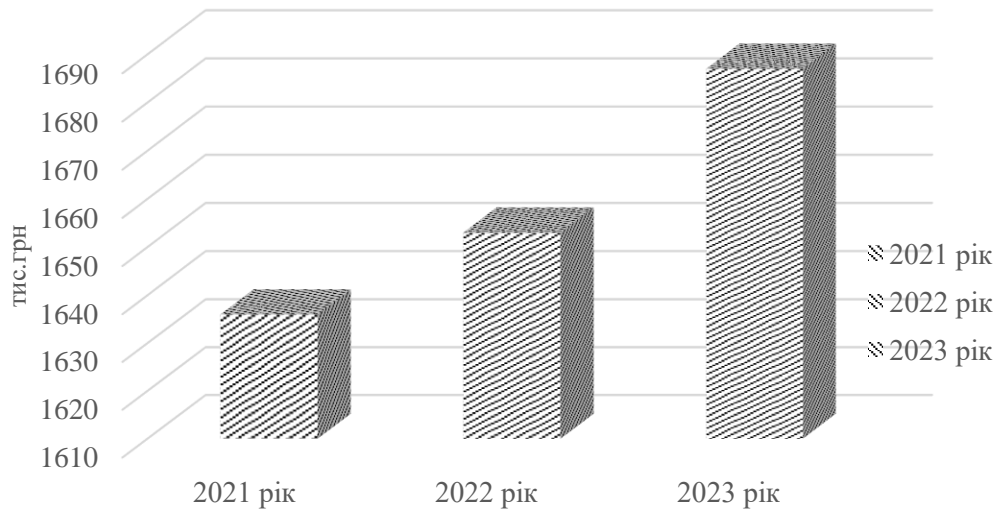


Рис. 2.3 – Динаміка повної собівартості реалізованої продукції та наданих послуг

У 2022 році собівартість зросла на 1% і склала 1653 тис. грн відповідно з 1636 тис. грн у 2021 році. У 2023 році відмічається подальше зростання собівартості на 2,1%, до 1687 тис. грн, що спричинене зростанням вартості сировини та ускладненням логістичних маршрутів.

У 2022 році чисельність працівників скоротилася до 10 осіб, що становить 66,7% від показника 2021 року. Відповідно у 2022 році фонд оплати праці зменшився на 36,9% і становив 985 тис. грн. Зменшення чисельності працівників на 33,3% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, та відповідне зниження фонду оплати праці на 36,9% також відображалося на загальній продуктивності та ефективності роботи кафе. Це пов'язано з виїздом частини населення в першій половині року з початком повномасштабного вторгнення. У 2023 році

чисельність зросла до 14 осіб, не досягнувши рівня 2021 року.

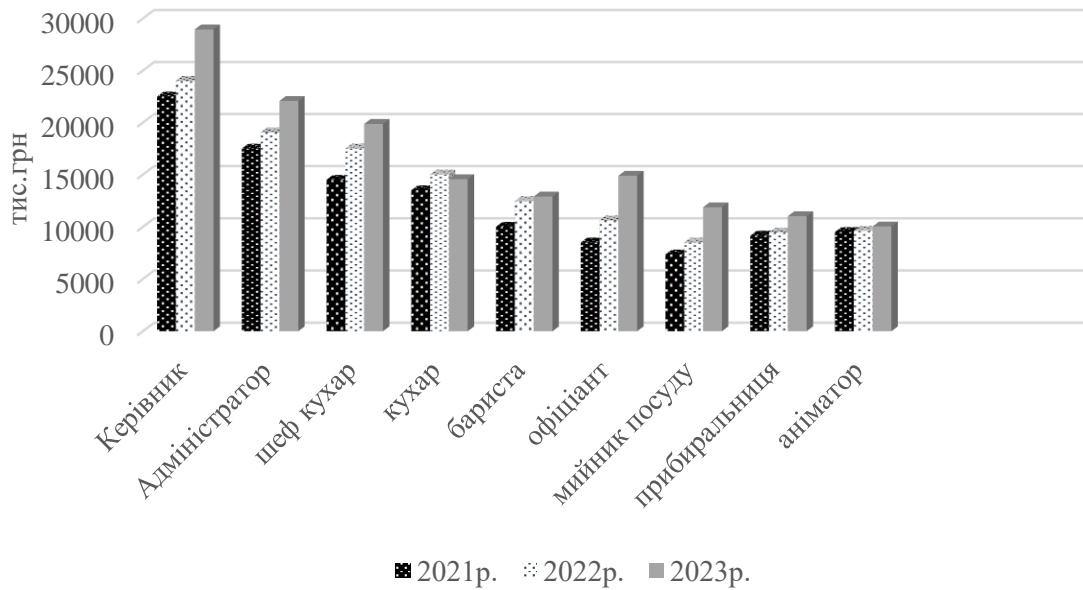


Рис. 2.4– Динаміка зміни посадового окладу працівників кафе «Joy Land»

Як бачимо на рис.2.3 заробітна плата в 2023 році порівняно з 2022 роком зросла, це пов'язано зі зростанням розміру мінімальної заробітної плати та відносною стабілізацією становища на ринку. Причиною такого явища є введення воєнного стану у 2022 році та пов'язана з цим нестабільність економічної ситуації. Військовий конфлікт значно вплинув на економіку, створивши непередбачувані умови для бізнесу та ринку праці. Це, у свою чергу, вплинуло на динаміку заробітних плат, знизивши темпи їх зростання у 2023 році.

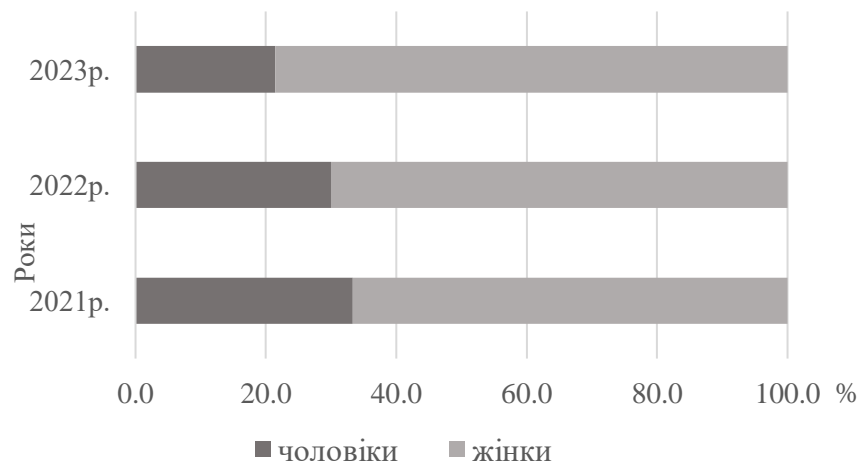


Рис. 2.5 - Відсоткове співвідношення чоловіків/жінок за 2021-2023рр.

На графіку представлено гендерний склад працівників кафе «Joy Land» за 2021-2023 роки. У 2021 році чоловіки становили 33,3% від загальної чисельності працівників, тоді як жінки склали 66,7%. Це свідчить про домінуючу присутність жінок серед персоналу кафе. У 2022 році та у 2023 році відмічаємо зменшення частки чоловіків 21,4% і відповідне зростання частки жінок 78,6%. Отже, протягом аналізованого періоду частка жінок залишається домінуючою. спостерігається тенденція збільшення частки жінок у складі персоналу кафе. Таким чином, гендерний склад персоналу кафе «Joy Land» демонструє тенденції до менш збалансованого співвідношення між чоловіками та жінками.

3 ЩЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КАФЕ «JOY LAND»

3.1 Пропозиції щодо розробки програми антикризового управління для кафе «Joy Land»

Під час війни поширеними антикризовими заходами є заморожування певних напрямків роботи, закриття/скорочення проєктів, відмова від розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. Для адаптування функціонування підприємства в умовах війни можуть застосовуватися такі методи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, вихід на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу.

Враховуючи вищенаведене, в залежності від стадії війни антикризове управління підприємством під час війни розділяють на декілька фаз. Кожна фаза має свої особливості застосування антикризового управління.

Перша фаза (початок війни), її ще називають «шокова», головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства. На цьому етапі на початку 2022 року, в якості антикризових заходів, керівництво «Joy land» закрили заклад на певний період, спілкувалося з персоналом, залишаючись на зв'язку з кожним працівником та підтримуючи один одного.

Друга фаза – є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни. Ця фаза передбачає адаптацію, важливою є діагностика задля виявлення проблем функціонування. Заходами антикризового управління на цьому етапі є налагодження/зміна шляхів збуту та логістики, запровадження цифровізації для забезпечення дистанційної роботи, цілеспрямована та ретельна робота з клієнтами тощо. На цій фазі підприємству рекомендують формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни.

Третя фаза – саме функціонування під час війни. Пройшовши «шоковий

період» та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найтриваліший період, в якому основним завданням антикризового управління стає забезпечення досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущення появи нових кризових явищ, тобто передбачає повноцінне функціонування підприємства в умовах війни. Антикризовими заходами на цій фазі можуть бути: вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни та оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо.

Остання четверта фаза – це пост-воєнний період, яка настає після завершення війни. Головне завдання антикризового управління в цей період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Після закінчення війни важливим стає пошук інвесторів, оновлення бізнес моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Отже, забезпечити ефективність антикризового управління під час війни можна шляхом: швидкого прийняття управлінських рішень; стабілізації діяльності підприємства; швидкої адаптації підприємства до війни.

Зараз кафе «Joy Land», виживши на першій стадії, знаходиться на завершені другої та переході до третьої фази. Тому доцільно реалізовувати рекомендовані заходи антикризового управління для відповідних фаз.

На рис.3.1 наведемо модель процесу антикризового управління підприємством, якою рекомендуємо користуватися керівництву до завершення кризи.

Відмітимо, що для ефективного антикризового управління необхідно чітко визначити його цілі та завдання. Саме тому, метою антикризового управління для дитячого кафе «Joy Land» є забезпечення стабільної роботи закладу під час кризових ситуацій, мінімізація негативних наслідків для бізнесу та створення умов для подальшого відновлення та розвитку.

Для досягнення поставленої мети сформуємо забезпечуючі конкретні цілі та завдання програми антикризового управління в таблиці 3.1.

Важливо не допустити, щоб сфера антикризового управління перетворилася просто на проміжний антикризовий контроль або діагностику існуючого стану. Антикризове управління вимагає від керівників відповідних знань, навичок і досвіду, саме тому важливо поновлювати знання та розвиток персоналу.

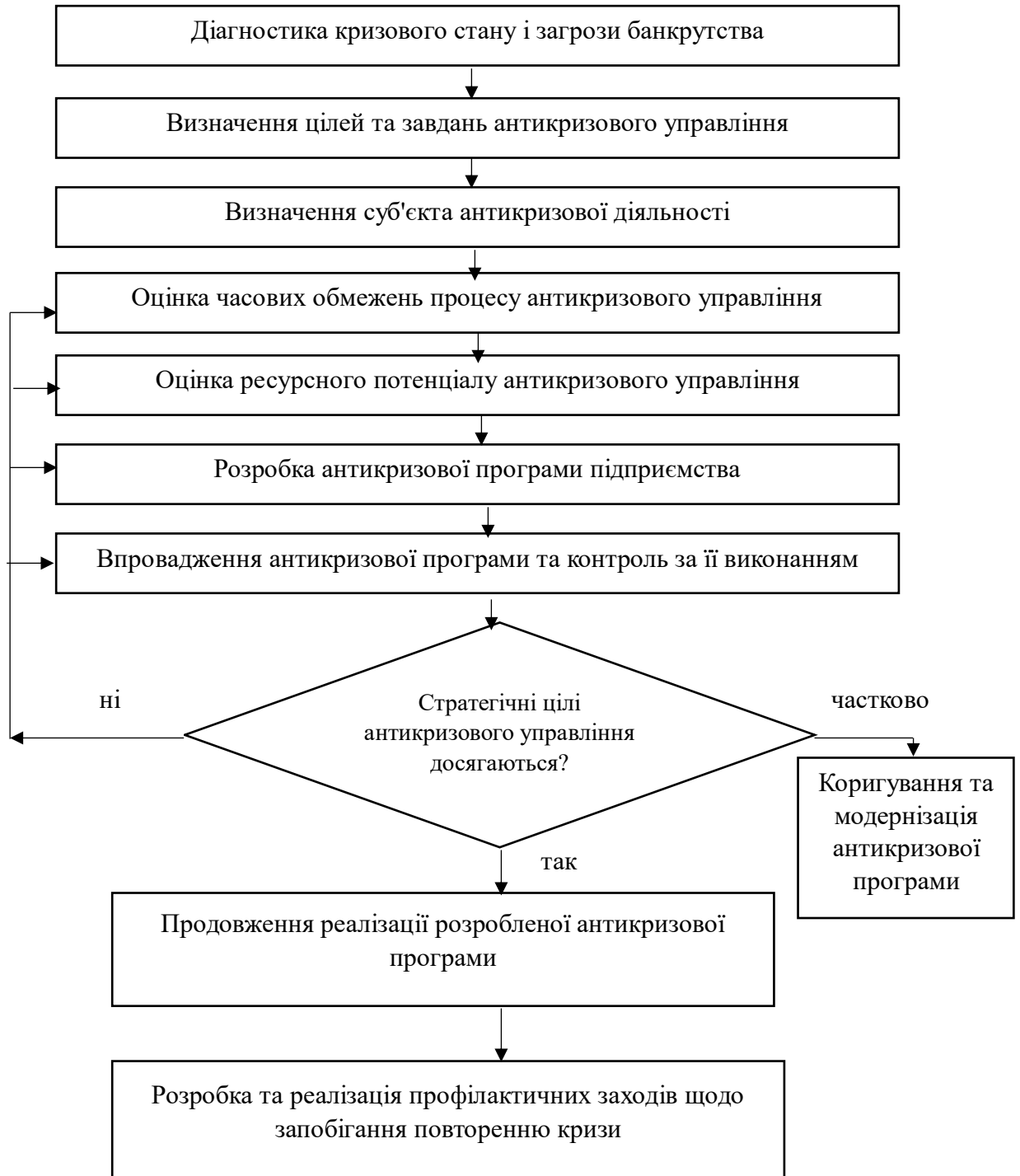


Рис.3.1 - Модель процесу антикризового управління підприємством

На початку війни в «період шоку» кафе «Joy Land» застосовувало ургентне антикризове управління (від лат. *urgens* «наполегливий, невідкладний»), без формування програми та стратегії. Тепер після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни доцільною буде розробка програми антикризового управління для кафе «Joy land».

Таблиця 3.1 - Цілі та завдання програми антикризового управління кафе «Joy land»

Цілі	Завдання
Забезпечення фінансової стійкості:	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка достатнього рівня доходів і управління витратами для уникнення дефіциту коштів. - Оптимізація фінансових ресурсів та скорочення непотрібних витрат.
Збереження та підвищення якості обслуговування:	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення високого рівня якості продуктів та послуг навіть під час кризових ситуацій. - Підтримка позитивного іміджу закладу серед клієнтів та громадськості.
Захист робочих місць та мотивація персоналу:	<ul style="list-style-type: none"> - Збереження робочих місць для працівників кафе, особливо під час економічної нестабільності. - Забезпечення мотивації та підтримки персоналу через програми навчання та розвиток кар'єри.
Розвиток гнучкості та адаптивності бізнес-процесів:	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та впровадження гнучких бізнес-моделей, які можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. - Впровадження нових технологій та методів управління для підвищення ефективності роботи.
Забезпечення безпеки та дотримання санітарних норм:	<ul style="list-style-type: none"> - Суворе дотримання санітарних норм і правил для забезпечення безпеки клієнтів і персоналу. - Підвищення стандартів гігієни та безпеки харчових продуктів.
Зміцнення стосунків із клієнтами та партнерами:	<ul style="list-style-type: none"> - Активна комунікація з клієнтами для збереження їхньої лояльності та задоволення. - Підтримка надійних відносин із постачальниками та іншими партнерами для забезпечення стабільних поставок.
Розробка стратегій відновлення та розвитку:	<ul style="list-style-type: none"> - Планування довгострокових стратегій для відновлення бізнесу після кризи. - Ідентифікація нових можливостей для розвитку та зростання, включаючи розширення асортименту послуг і продуктів.

Програма антикризового управління (антикризова програма) – це внутрішній документ, у якому систематизується перелік основних заходів, які планується здійснити в межах підприємства, його функціональних та виробничих підрозділів для досягнення поставленої мети, а саме - виведення підприємства з кризового стану.

Структура антикризової програми підприємства

1. Загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблем, що потребують розв'язання.

2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових показників.

3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні)

4. Перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них.

5. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, план погашення боргів, план руху грошових коштів.

6. Механізм контролю за реалізацією антикризової програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління).

Виведення підприємства з стану кризи повинно розглядатися як стратегічна мета. Весь потенціал підприємства повинен працювати на реалізацію цієї програми.

Для реалізації антикризової програми можуть бути застосовані різні стратегії: захисні, стабілізації, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо.

3.2 Цифровізаційні аспекти вдосконалення антикризового управління кафе «Joy Land»

Цифровізацію пов'язують з процесом насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними для забезпечення інтегральної взаємодії віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

Науковці Н. Краус та К. Краус цифрову економіку в технологічному аспекті пов'язують із чотирма трендами: мобільними технологіями, бізнес-аналітикою, хмарними обчисленнями і соціальними медіа; у глобальному плані – із

соціальними мережами, такими як facebook, youtube, twitter, linkedin, instagram тощо. Відзначають активний розвиток інтернет-залежних ринків: туризму, ігрового та кіберспорту, медіа та банківських послуг [5, с. 212].

Основними заходами характерними для реалізації на третій фазі антикризового управління, враховуючи конкурентний аналіз проведений в другому розділі, для кафе «Joy Land» пропонуємо застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та digital-маркетингу. Нестандартні умови роботи спонукають власників закладів сфери обслуговування боротися за кожного гостя. Хоча пандемія Covid-19 та війна спричинили негативні наслідки (зменшення прибутків ресторанів, скорочення кількості візитів гостей), але й стали рушійною силою для позитивних змін в поведінці споживачів і власників ресторанів (QR-меню, поширення сервісів доставки, реклама в соціальних мережах, таргетинг, розроблення власних сайтів, мобільних додатків). Ці інновації зробили багато закладів більш сучасними та сучасними, сприяли поверненню уваги споживачів та подоланню кризи. Все більше зростає роль та вплив соціальних мереж: instagram, facebook та мережа google. Підприємства ресторанного бізнесу використовують їх щоб поділитися інформацією про спеціальні знижки, пропозиції та надають рекомендації щодо організації дозвілля, святкових заходів у конкретному закладі.

Для антикризового управління діяльністю кафе «Joy Land» пропонуємо використовувати мобільний додаток (застосунок), значення якого полягає в можливості послуговуватися програмним забезпеченням, призначеним для роботи за допомогою смартфонів, планшетів та інших мобільних пристроїв, котрі установлені на пристроях або завантажені на них в онлайн-магазинах мобільних застосунків (app store, google play, windows phone store тощо). Мобільний додаток – це програма, яка встановлюється на тій чи іншій платформі, з певним функціоналом для виконання різних дій, складається з платформи і модулів (функцій).

Сьогодні існує широкий вибір мобільних додатків, орієнтованих на різний тип пристроїв.

Пропонуємо впровадження E-app. Перевагою мобільного додатку є зручний інтерфейс (Додаток Б), функціональність, яка полегшить роботу закладу та допоможе гостям зручніше та швидше робити замовлення, що збільшить кількість чеків та приведе до збільшення обороту та прибутку в закладі.

Також додаток допоможе збільшити кількість повторних замовлень завдяки використанню бонусів. Завдяки емоційній прив'язці до бренду через додаток, заклад зможе зменшити кількість втрачених клієнтів.

Сервіс E - app працює за допомогою хмарної системи зберігання та передачі даних, що є дуже важливим зараз. В додатку також передбачена інтеграція з POS та платіжними системами.

Таблиця 3.2– Тарифи на використання сервісу E - app

Тариф	Ціна	Термін	% знижки	Вартість	Економія:
Місячна	115 \$	1 місяць	-	-	-
на 6 місяців	109 \$	6 місяців	-5%	654\$	35\$
На рік	104 \$	1 рік	-10%	1242\$	138\$
На два роки	86 \$	2 роки	-25%	2064\$	690\$

Враховуючи суттєву економію пропонуємо укласти угоду на два роки використання сервісу E – app .

В минулому році Чистий прибуток склав 258 тис.грн.

Річні витрати на використання додатку:

$$3526\text{грн/міс} * 12\text{міс} = 42312 \text{ грн}$$

Припустимо, що завдяки використанню додатку приріст чистого прибутку в 2024 складе 20%.

Економічний ефект становитиме:

$$258000 * 0,2 - 42312 = 9288 \text{ грн}$$

Також пропонуємо розглянути можливість автоматизації кафе «Joy Land».

Система автоматизації кафе — це система управління закладом, яка допомагає оптимізувати роботу, поєднуючи всі робочі процеси. Вона використовує спеціальне програмне забезпечення та обладнання для ефективного вирішення декількох важливих для здійснення ефективного

антикризового управління завдань:

Покращення сервісу. Програмне забезпечення для автоматизації кафе в Україні поєднує процеси управління в одній системі, оптимізує роботу в залі, на кухні, барі. Завдяки ПЗ офіціанти можуть швидше приймати замовлення, одразу відправляючи його на кухню, що скорочує час виконання замовлення. За рахунок автоматичного формування чеків та їх фіксації у програмі полегшується робота бухгалтерії.

Оптимізація витрат. ПЗ для кафе допомагає бухгалтерам та власнику вести точний облік робочого часу працівників, для чіткої оплати праці. Аналіз меню та популярності страв дає можливість позбутися неприбуткових позицій.

Формування бази гостей для подальшої комунікації з ними. Програма лояльності дозволяє зробити нових гостей постійними відвідувачами закладу. Зібрані дані про гостей: дата народження, улюблені страви тощо дозволяють робити персоналізовані пропозиції.

Syrve — це система управління закладом ресторанного господарства, яка допомагає досягти більшого результату з меншими витратами.

У кафе періодично відмічається зниження кількості гостей, низький середній чек, відсутність звітності для прийняття швидких рішень, що є дуже важливим зараз в період кризи.

Таблиця 3.3 - Порівняльна характеристика iiko, r_keeper, 1C: ресторан та Syrve

Порівняння систем	iiko, r_keeper, 1C: ресторан	Syrve
Бренд та податки з ліцензій	россія	Європа
Де зберігаються дані клієнтів?	россія	Європа
Адаптація до місцевого законодавства	Відсутня	Враховуються вимоги українського законодавства
Розвиток	Оновлення недоступні	Регулярні оновлення: новий функціонал, інтеграції, виправлення помилок

Раніше деякі заклади ресторанного господарства використовували системи iiko, r_keeper, 1C: ресторан. В таблиці 3.3 наведемо порівняльну характеристику цих систем, та переваги переходу на Syrve.

Тепер виокремимо переваги Syrve для автоматизації кафе.

Таблиця 3.4 Переваги Syrve для автоматизації кафе

Функція	Перевага застосування
Управління запасами	Syrve революціонує управління запасами, надаючи точну інформацію через мобільну інвентаризацію та автоматизацію закупівель, забезпечуючи аналіз запасів у реальному часі.
Управлінський облік	Система має необхідні інструменти для планування та прогнозування продажів, надає управлінські звіти: про прибутки та збитки, про рух грошових коштів, балансовий звіт.
Управління лояльністю гостей	Програма пропонує десятки різноманітних інструментів для управління лояльністю в ресторанах. Дозволяє побудувати індивідуальний підхід під час комунікації, сегментуючи гостей.
Управління кухнею	Syrve забезпечує автоматизацію планів приготування, миттєве відстеження замовлень та оптимізацію робочих процесів, гармонійну взаємодію персоналу.
Співпраця з постачальниками	За допомогою автоматичного порівняння цін у прайсах, перевіряє ціну в прайсі та накладній, надсилає запити на закупівлю постачальникам програма сприяє ефективним стосункам із постачальниками
Статистика продажів, аналіз меню	З допомогою програми можна проводити аналіз продажів за категоріями та параметрами, пропонує гнучкі методи оптимізації меню. Це допомагає закладу збільшувати продажі та реалізувати меню, що продає.
Управління персоналом	Syrve надає рішення для управління персоналом: гнучка мотиваційна система, автоматичний розрахунок зарплат, інструменти для збільшення продажів.

Для навчання роботі з Syrve POS, Syrve Office та Syrve Chain використовуватиметься безкоштовний підручник Syrve.

Таблиця 3.5 - Вартість програми для кафе Syrve

Назва програми	Ціна	Характеристика	Вартість за рік
Start Для невеликих кафе	від 1 045 грн/міс від 2 090 1 545 грн/міс (знижка 50% до кінця воєнного стану)	Приймання оплати та друк чеків Простий облік у хмарі Базова система лояльності Робота тільки зі смарт касою Обслуговування біля столиків і резервування Приймання замовлень на доставку через касу Готовий сайт доставки «з коробки» Робота на POS-терміналах і планшетах	12540 грн

В умовах війни та кризової ситуації, впровадження системи автоматизації Syrve допоможе мінімізувати вплив людського фактору, що особливо важливо в умовах нестабільності та кадрових змін. Наявність актуальної та точної інформації в режимі реального часу дозволить швидко реагувати на зміни та

приймати обґрунтовані рішення. Висока якість обслуговування та зручність для клієнтів сприятимуть збереженню постійних та залученню нових гостей. Готовий сайт для доставки, в свою чергу розширить перспективи розвитку, дозволить продовжувати приймати замовлення навіть у разі обмежень або небезпеки виходу клієнтів з дому. Особливо важливим є те, що хмарні технології надають доступ до даних та управління бізнесом з будь-якого місця, забезпечують захист та резервне копіювання даних, що мінімізує ризик їх втрати, а вбудовані інструменти для аналізу продажів та інших показників дозволяють контролювати та оптимізувати бізнес-процеси.

Запропоновані нами пропозиції в третьому розділі зводимо в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 - Пропозиції щодо удосконалення антикризового управління в кафе «Joy land»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Запровадження програми антикризового управління	Наведено модель процесу антикризового управління, окреслено цілі та завдання антикризового управління, сформовано структуру антикризової програми	Покращення координації дій персоналу та швидкість прийняття управлінських рішень. Швидша адаптація до змін та мінімізація негативного впливу кризи.
Розробка мобільного додатку з використанням сервісу E – app	Зручний інтерфейс, функціональність, яка полегшить роботу закладу та допоможе гостям зручніше та швидше робити замовлення.	Підвищення загального рівня задоволеності клієнтів, зростання ефективності обслуговування клієнтів та зниження операційних витрат, зростання прибутку. Інтеграція системи лояльності та поява можливостей онлайн-замовлень.
Використання інформаційної системи Syrve Start	Покращення сервісу. Оптимізація витрат. Формування бази гостей для подальшої комунікації з ними.	Забезпечення безперервності бізнесу, віддаленого доступу до системи управління, автоматизація ключових бізнес-процесів

Впровадження запропонованих антикризових заходів сприятиме підвищенню стійкості бізнесу, оптимізації витрат та забезпеченню безперервності бізнес-процесів, що в свою чергу дозволить кафе швидко адаптуватися до змін, зберегти високу якість обслуговування та залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах кризової ситуації.

ВИСНОВКИ

В умовах воєнної кризи головне завдання кожного суб'єкта підприємництва полягає у налагодженні безперервної діяльності підприємства та забезпеченні його стійкого економічного розвитку. Дієвим засобом досягнення цього результату є впровадження у діяльність механізму антикризового управління підприємством. Враховуючи те, що воєнна криза має свої відмінності від традиційної, основні елементи механізму антикризового управління підприємством також набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Серед них: мета, основні завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи антикризового управління.

В першому розділі роботи наведено ознаки кризи, виокремлено особливості кризи воєнного часу, виокремлено підходи до розуміння поняття «антикризового управління», з точки зору різних науковців наведено сутність поняття «антикризового управління», визначено принципи антикризового управління, розглянуто систему антикризового управління підприємством, виокремлено етапи антикризового управління для підприємств ресторанного бізнесу.

В другому розділі роботи наведено загальну характеристику кафе «Joy Land», проаналізовано середовище його функціонування та вплив кризи на ефективність діяльності.

В третьому розділі роботи запропоновано розробку програми антикризового управління, розробку мобільного додатку з використанням сервісу E – app та впровадження використання інформаційної системи Syrve Start.

Запропоновані заходи антикризового управління підприємством в умовах війни допоможуть налаштувати і адаптувати бізнес до воєнних умов та і сформуванню системи виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ.

СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hall C. M. Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*. 2015. 13 (5), pp. 401–417, с. 403
2. Карачина Н. П. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір / Н. П. Карачина, О.О. Савіцька // *Економіка. Управління. Інновації*. – 2014. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_47
3. Кулакова С. Ю. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки / С. Ю. Кулакова, А. С. Мірошниченко // *Ефективна економіка*. – 2014. – № 10.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
5. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
6. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19-23. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.2.19>
7. Кіш Г., Шпіс Н. Завдання, мета та інструменти антикризового менеджменту ресторанних підприємств в умовах пандемії Covid-19. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. № 1 (34). С. 96-101. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-16>
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
9. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
10. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [для самост. вивч. дисц.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

11. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
12. Кравчук Л. С., Воєнна К. І., Антикризівий менеджмент як ынструмент недопущення загрози банкрутства / Л. С. Кравчук, К. І. Воєнна // Ефективна економіка № 4, 2012. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089>
13. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунття реалізації системного підходу до антикризового управління. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. 2011. Вип. 1. С. 138–144.
14. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельноресторанної галузі в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 67. С. 46-50. <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-8>
15. Самодай В., Рибальченко С., & Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
16. Rutynskyi M., Kushniruk H. (2022). Restaurant industry in the tourist city of Eastern Europe: post-COVID-19 perspectives. The case of Lviv (Ukraine). In Borges A. et al. (Eds). *Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives*. Hershey, USA: IGI Global. P. 220-243. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012>
17. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
18. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №22. С. 412–418.
19. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013. № 1 (39). С. 102–105.
20. Офіційний сайт дитячого розважального центру «Joy Land». Режим доступу: <https://joyland.km.ua/uk/>

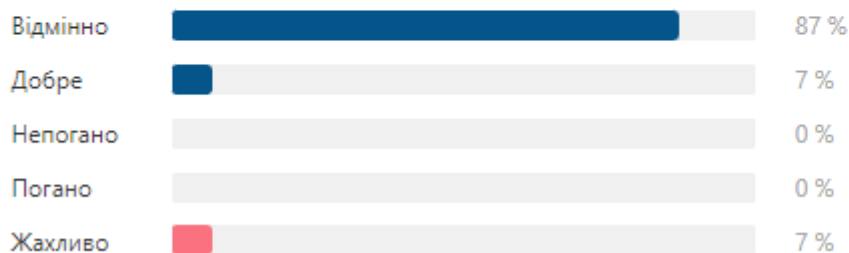
21. Каталог top20.ua. Режим доступу: <https://top20.ua/khm/razvlecheniya/razvlekatelnyie-tsentryi/joy-land-1.html>
22. Coombs W. T. Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding. 3rd ed. Thousands Oak: Sage. 2012. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/245345472_Ongoing_Crisis_Communication_Planning_Managing_and_Responding_2nd_Edition_Coombs_W_T_and_Handbook_of_Risk_and_Crisis_Communication_Heath_R_L_and_O'Hair_H_D_Eds_Book_reviews
23. Офіційний сайт компанії «Смарт кафе». Режим доступу: <https://smartcafe.com.ua/uk/infocentr/syrve>
24. Офіційний сайт компанії E – app. Режим лоступу: <https://e-app.com.ua/>

ДОДАТКИ

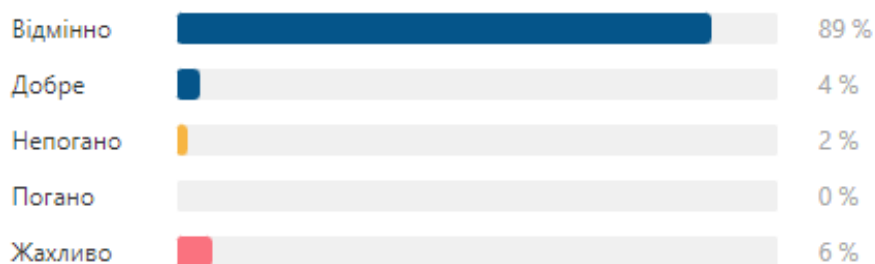

Додаток А

Відгуки про Joy land, дитячий розважальний центр, 7 Океан (167) 

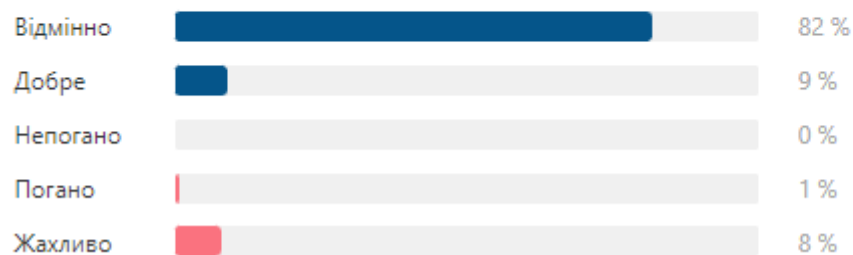
Введіть свій відгук

Відгуки про Країна Мрій, дитячий ігровий центр (167) 

Введіть свій відгук


Відгуки про Fun Planet, сімейний розважальний простір (154) 

Введіть свій відгук

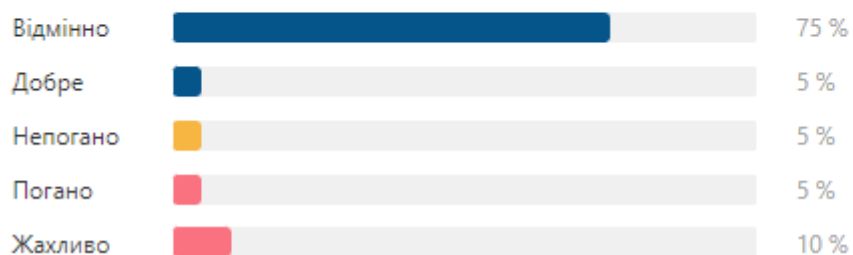


Відгуки про Дитяче горище, сімейний центр відпочинку (151) 

Введіть свій відгук

Відгуки про Бухта пригод, дитячий розважальний центр (28) 

Введіть свій відгук



Додаток Б

Функціонал



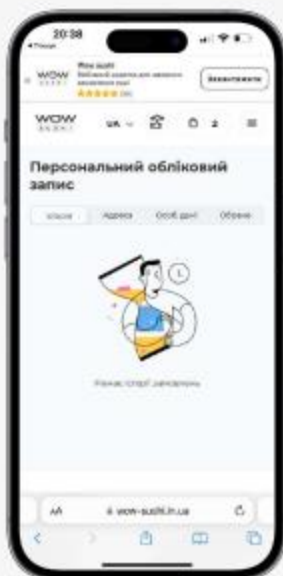
Меню та банери

надає користувачам можливість ознайомитися з асортиментом страв та акційними пропозиціями, через зручний та привабливий інтерфейс, що сприяє залученню уваги та збільшенню продажів.



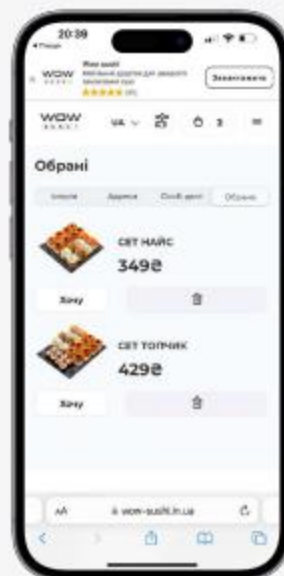
Акції

дозволяє ресторану привертати увагу клієнтів за допомогою спеціальних пропозицій, знижок та подарунків, що сприяє збільшенню продажів, підвищенню зацікавленості та стимулює повторні замовлення.



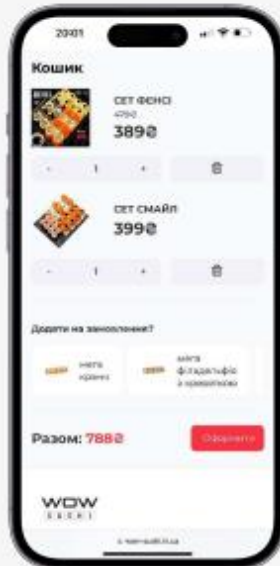
Особистий кабінет

надає можливість користувачам переглядати історію замовлень, зберігати улюблені страви та адреси доставки, що підвищує комфорт та зручність обслуговування.



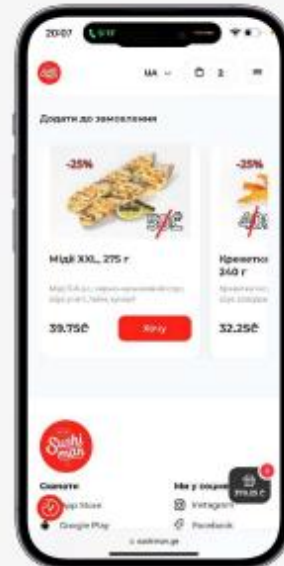
Улюблені товари

дозволяє користувачам зберігати свої улюблені страви для швидкого та зручного замовлення у майбутньому, зменшуючи час на оформлення замовлення.



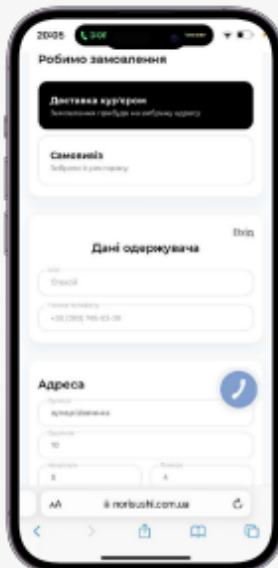
Кошик

клієнти можуть зручно і швидко обирати бажані страви, складати замовлення, бачити знижки та промокоди та контролювати остаточну суму замовлення



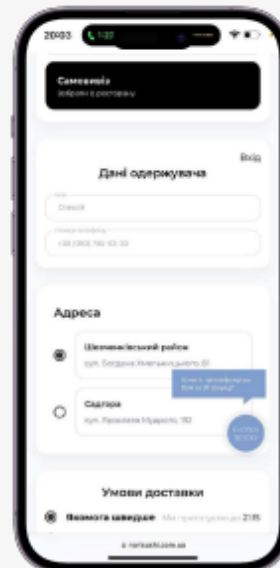
Допродажі

пропонує користувачам додаткові товари під час процесу замовлення, стимулюючи їх до додаткових покупок та збільшуючи середній чек



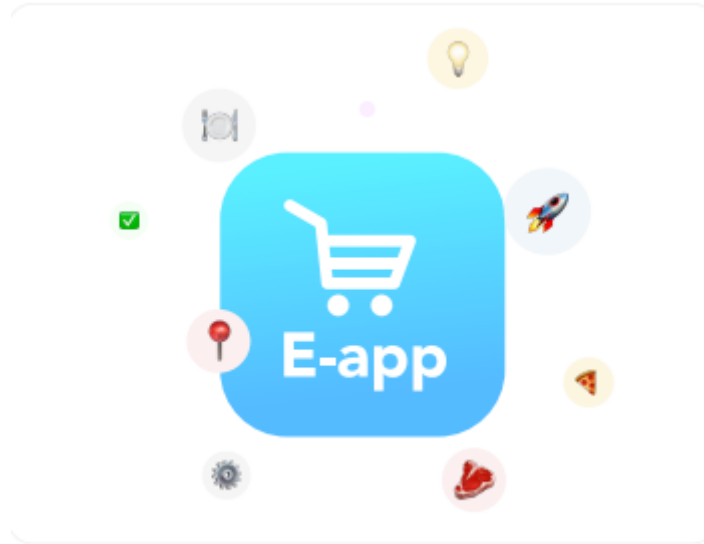
Доставка

можливість отримувати свої улюблені страви безпосередньо до дверей, забезпечуючи зручність і комфорт оформлення замовлення, а також розширюючи зону обслуговування ресторану



Самовивіз

можливість замовляти страви заздалегідь та забирати їх в зручний час, зменшуючи час очікування на обслуговування та підвищуючи зручність процесу замовлення



Приклади

