

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Антикризове управління закладом громадського харчування»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Данило ФАБРИКА

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ілона АНДРОЩУК

Рецензент: Бухгалтер закладу громадського
харчування «Чеський Дворик» Валентина
КОБЕРНИК

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	7
1.1. Антикризове управління, сутність та ознаки	7
1.2. Методи визначення причин виникнення кризових ситуацій на підприємстві.....	13
1.3. Стратегія антикризового управління – як метод подолання кризових ситуацій	16
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ «ЧЕСЬКИЙ ДВОРИК»	23
2.1. Характеристика діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»	23
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності та SWOT-аналіз закладу громадського харчування «Чеський Дворик»	26
2.3. Діяльність ресторанного господарства під час COVID-19 та війни.	30
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ Й УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	38
3.1. Проблеми діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»	38
3.2. Інноваційні технології – засіб підвищення ефективного управління закладом громадського харчування «Чеський Дворик»	41
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	46
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Сучасний стан більшості господарюючих суб'єктів такий, що вплив негативних зовнішніх і внутрішніх факторів можуть привести підприємство до банкрутства. Наявність таких факторів спричинює виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Об'єктивно криза характеризується безліччю взаємозалежних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління. При цьому, можливо за рахунок своєчасних заходів віддалити, стабілізувати кризу, запобігти її поглиблення.

Для своєчасного розпізнавання кризового стану підприємства існують типові ознаки, такі як: зниження рентабельності, проблеми з погашенням кредитів, наступні кредити в основному використовуються на погашення відсотків і повернення отриманих раніше кредитів (підприємство попадає в кредитну залежність).

Антикризове управління стало одним із самих нагальних напрямків діяльності на цей час. Зміст його заходів, щодо реалізації досить різноманітний, визначається конкретними умовами господарської діяльності на підприємстві. Необхідно лише коректно визначити його відмінність від управління в звичайному режимі. Шлях до нього лежить через уточнення поняття кризовий стан підприємства.

Вихід із кризової ситуації, що складається, загальновідомий: залучити кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно працювати в таких умовах, використовуючи накопичений світовий досвід роботи, коли вплив негативних факторів для підприємства досить значний, запросити консультантів-професіоналів і вирішити в комплексі всі питання організації та управління виробництвом. При реалізації очевидних заходів можуть виникати серйозні труднощі пов'язані з відсутністю підготовлених спеціалістів, неможливістю застосування закордонного досвіду за аналогією, тому що він сформувався в інших умовах і все ж краще розраховувати на свої можливості, наявних людей і організовувати їх перепідготовку, починаючи з

керівництва, і далі створити команду, здатну досить ефективно вирішувати реальні проблеми, а також використовувати закордонний досвід вже в адаптованому виді.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття кризових ситуацій, аналізу їх виникнення, способи уникнення та виішення, розгляд антикризового уавління, його видів та надання практичних рекомендацій щодо інноваційного удосконалення управління закладом громадського харчування «Чеський Дворик».

Для досягнення поставленої мети доцільним є постановка таких цілей:

- розкриття поняття «кризових ситуацій», пичин їх виникнення на підприємстві та запобігання їх.
- розкриття поняття «антикризове управління» підприємством;
- аналіз характеристики діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»;
- аналіз основних економічних показників діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»;
- визначення проблем уавління закладу громадського харчування «Чеський Дворик»;
- визначення інноваційних удосконалень діяльності ресторанного господарства ;

Об'єктом дослідження є процес визначення кризових явищ, використання антикризовго уавління та інноваційного удосконалення на базі закладу громадського харчування «Чеський Дворик».

Предмет дослідження – антикризове управління закладом громадського харчування «Чеський Дворик».

Елементи наукової новизни дослідження полягають у наступному:

- удосконалено підхід до трактування поняття «антикризове управління»;
- доповнено внутрішню методику по оцінці кризових явищ на підприємстві;

– запропоновано практичні рекомендації щодо покращення управління закладом громадського харчування.

Практична значущість проведених досліджень полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності діяльності ПП «Чеський Дворик» в контексті протидії кризовим явищам.

При написанні кваліфікаційної роботи застосовувались як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи:

- аналізу, узагальнення – для розкриття сутності понять «криз» та «антикризового управління»;
- аналізу, систематизації та деталізації – при визначенні основних показників діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»;
- статистичний та порівняльний аналізу – під час проведення оцінки фінансового стану декількох підприємств та їх порівняння;
- табличний метод – для зображення аналітичної інформації;
- графічний – для наочного відображення показників в фінансових звітах та іншої статистичної інформації. SWOT-аналіз закладу громадського харчування «Чеський Дворик».

В процесі проведення дослідження та аналізу були використані літературні матеріали економічного характеру, фінансова документація, статистичні дані, щодо діяльності підприємства. Дане дослідження буде проведено на основі зіставлення теоретичних концепцій з практичними прикладами, що дозволить отримати більш повне уявлення про реалії антикризового управління підприємством.

Дослідження діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик» охоплює період з 2017 по 2021рр.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 19 найменувань та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1. Антикризове управління, сутність та ознаки

Структурні зміни в економіці, непевне зовнішнє середовище, розриви у виробничих зв'язках, зміни в формах власності та реструктуризація підприємств вимагають перегляду усталених уявлень про управління і переходу до нових методів та форм управління. Це також пов'язано з процесом диференціації та інтеграції структур, методів та інших елементів систем управління виробництвом, який має місце в сучасному світовому співтоваристві.

Основною проблемою внутрішнього управління організації або підприємства стає відповідність стимулів та взаємодії параметрів об'єкта та суб'єкта управління умовам та методам досягнення виробничих цілей та його ефективності. Важливо враховувати, що характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в сучасних умовах виробництва та соціального розвитку працівників постійно змінюються. У цьому контексті виробничі системи мають ряд особливостей, знання та ефективне використання яких дозволяють ефективно керувати ними. До таких особливостей належать:

- змінність окремих параметрів системи та стохастичність її поведінки; унікальність та непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки присутності активного елемента - людини), а також наявність граничних можливостей, обумовлених наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру та формувати різні варіанти поведінки;
- здатність протистояти руйнівним тенденціям;

- здатність адаптуватися до змінюючихся умов;
- здатність та прагнення до встановлення цілей всередині системи.

Виникнення певної виробничої системи, звичайно, обумовлене наявністю або формуванням попиту на ринку на продукцію, яка може задовольнити вимоги покупців. Інакше кажучи, виробнича система повинна бути пристосована до тривалого існування із задоволенням купівельного попиту, що змінюється.

Отже, виникають виробничо-економічні проблеми стосовно оптимізації нових зв'язків, як зовнішніх, так і внутрішніх, а також проблеми їхнього поєднання в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Робота керівника має дуже високий рівень системної складності, оскільки він забезпечує взаємодію функціональних підрозділів, приймає рішення щодо організаційно-економічних та виробничо-технічних проблем, що виникають при взаємодії з іншими організаціями. Чим вище рівень керівника і чим більше підрозділів та організацій йому підпорядковані, тим більше проблемних ситуацій йому потрібно вирішувати. Керівництво включає аналіз та синтез кризових ситуацій, інтеграцію діяльності функціональних або предметно спеціалізованих відділів.

Виконання функції керівництва є складною науково-практичною задачею. По-перше, необхідно визначити проблемні ситуації, розробити алгоритм їх вирішення та сформувати відповідну нормативну базу. Також потрібно визначити критерії вибору стратегії вирішення проблеми, що пов'язані з наявністю ресурсів та можливостей для маневра. Керівник повинен бути здатним передбачити причини та джерела кризових ситуацій і мати заздалегідь розроблений механізм їх моделювання та вирішення, щоб з урахуванням наявних ресурсів та переваг вибрати прийнятні варіанти.

За закордонними експертами, загальне зростання нестабільності є характерною ознакою ділового життя і основною причиною виникнення та розвитку кризових ситуацій. Кризові ситуації відрізняються наявністю загроз

високопріоритетним цілям і цінностям, раптовістю для відповідальних осіб, що працюють над подоланням кризи, та обмеженим часом для реагування на загрозу. Управління за ситуаціями відбувається практично в будь-якій організації, коли надзвичайні обставини, як зовнішні, так і внутрішні, змушують керівництво приймати негайні рішення.

Управління кризовими ситуаціями є необхідним у сучасному світі, оскільки кризи завжди присутні і становлять поворотні точки, коли виникають небезпека і невизначеність.

Антикризове управління можна описати як процес роботи під тиском, що дозволяє керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати операції для швидкого і раціонального вирішення невідкладних проблем, які виникають перед організацією. Антикризове управління передбачає прогнозування небезпеки кризи, аналіз симптомів, заходи для зменшення негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку. Воно спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, попередження неплатоспроможності, підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.

Важливими рисами антикризового управління є здатність реагувати на зміни, розробляти оптимальні шляхи виходу з кризових ситуацій, визначати пріоритетні цінності, координувати діяльність підприємства і працівників, виявляти можливі кризові ситуації та швидко реагувати на зміни у середовищі. Антикризове управління є комплексною системою, яка вирішує проблеми підприємства і використовує сучасний менеджмент для досягнення стратегічних цілей. Принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління, включають наступне:

- 1) Рання виявлення кризових явищ в діяльності підприємства.
- 2) Термінова реакція на різні кризові явища.
- 3) Адекватна реакція підприємства на реальну загрозу його життєдіяльності.

4) Максимальне використання внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Людський фактор є ключовим у можливості здійснення антикризового управління. Свідома діяльність людей дозволяє шукати шляхи виходу з критичних ситуацій, зосереджувати зусилля на вирішенні складних проблем, користуватися накопиченим досвідом подолання кризових ситуацій і пристосовуватися до нових викликів. Основною метою антикризового управління є досягнення позитивних результатів, як запланованих, так і несподіваних, шляхом ефективної організації, побудованої на добре управлінному колективі та комунікації.

Реалізація поставленої мети залежить від балансу між вимогами, що виникають у кризовій ситуації, та особистими якостями керівника, з урахуванням його зрілості (компетентності, досвіду) та готовності колективу до співробітництва.

Важливо зазначити, що антикризове управління включає в себе два аспекти:

1) Розробку і впровадження заходів, спрямованих на послаблення кризових процесів.

2) Профілактику і терапію кризових явищ.

Специфіка цілей та завдань кризового менеджменту обумовлена невизначеністю кризової ситуації. Витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату та терміни досягнення цілей тісно пов'язані між собою.

Практично, це означає, що у ситуації гострого дефіциту часу для реагування та обмеження термінів подолання кризи, основне завдання управління полягає в оперативному і мінімально ризикованому прийнятті рішень. Ці рішення мають сприяти досягненню бажаного результату з найменшими додатковими зусиллями та негативними наслідками. Це можливо за умови впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій заздалегідь.

Слід відзначити, що будь-яке управління повинно, в певній мірі, бути антикризовим, особливо коли організація потрапляє в кризовий розвиток. Ігнорування цього факту призводить до значних негативних наслідків, тоді як урахування його сприяє менш болісному подоланню кризових ситуацій. Основні положення антикризового управління можна сформулювати наступним чином:

- Кризи можна передбачити, очікувати і спровокувати.
- Кризи можна у певній мірі прискорювати, передбачати і відвертати.
- Потрібно готуватися до кризових ситуацій.
- Кризи можна пом'якшувати.
- Управління в умовах кризи потребує спеціальних підходів, знань, досвіду і мистецтва.
- Кризові процеси можуть бути керованими до певної межі.
- Управління процесами виходу з кризи може прискорити ці процеси та мінімізувати їхні наслідки.

Для досягнення успіху організації, керівник повинен бути здатним передбачати можливість та імовірність виникнення різних виробничих ситуацій, бути готовим до них та діяти адекватно в залежності від обставин. Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що й звичайному управлінню, але кожна з них зазнає суттєвих змін:

- Планування: це процес визначення цілей організації, змін, стратегій та програм антикризової стабілізації, а також необхідних ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством значно зростає значення оперативного планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації.
- Організація: це формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, організаційного апарату та кадрів для ефективного використання праці, матеріальних ресурсів та фінансів. Під час проведення антикризових заходів необхідно створити спеціальний антикризовий штаб з фахівців, які мають на меті зберегти організацію.

- Мотивація: це система заохочень та санкцій, яка створює інтерес у всього колективу та кожного працівника до підвищення ефективності діяльності підприємства з метою швидкого виходу з кризи.

- Контроль: це прогнозування відхилень від заданих цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів. Під час антикризового управління особливу вагу має функція діагностики кризового стану підприємства, яка включає моніторинг, експрес-діагностику та фундаментальну діагностику.

Моніторинг проводиться з метою виявлення ранніх ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації за допомогою "слабких сигналів" та нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Експрес-діагностика має на меті просту та наочну оцінку фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства. Фундаментальна діагностика доповнює її та уточнює рівень кризи, виявляє причини.

Основними функціями розуміються ті функції, які необхідні для забезпечення антикризового управління як процесу в цілому. Визначення конкретних функцій обумовлено специфічними особливостями антикризового управління і включає такі функції, як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Зв'язуючі функції створюють взаємозв'язок між основними та специфічними функціями для забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є прийняття рішень, комунікативна та координуюча. Функція "зворотній зв'язок" полягає в впливі результатів антикризового управління на загальну систему, включаючи ефективність подолання, профілактики та попередження криз, а також ефективність самої системи антикризового управління.

1.2. Методи визначення причин виникнення кризових ситуацій на підприємстві

Кожне підприємство пройшло свій власний життєвий цикл, але в сучасних умовах української економіки виникає складний період. Це вимагає вироблення складних стратегічних рішень, щоб вийти з кризової ситуації. Криза - це процес розвитку, який змінює, модифікує або руйнує існуючу систему зв'язків і відносин на підприємстві, а також створює нові організаційні елементи та структури.

Кризю слід розглядати як динамічний стан, оскільки це переломний момент у діяльності підприємства. Криза може бути контрольованою або обмеженою в певних межах, вона може бути викликана як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Кризові процеси варіюються за тривалістю, інтенсивністю та мають різну ступінь важкості в залежності від підприємства, його структури та інноваційного потенціалу.

Питання причин і наслідків кризових явищ досліджуються такими ученими, як А. Спрінг, С. Філіпп, Дж. Бернетт, В. Кумбс та іншими.

Для діагностики наявності кризи на підприємстві використовується виявлення її симптомів - негативних тенденцій у діяльності підприємства та передумов для виникнення кризової ситуації. Симптоми кризи можуть включати регрес, ділові конфлікти, нестабільність персоналу, фінансові проблеми та збільшення заборгованості.

Під час кризи приймаються заходи, спрямовані на визначення причин кризи шляхом ретельного аналізу продуктивності праці, фінансової стійкості, стабільності персоналу, трудової дисципліни та умов праці.

Під час аналізу кризового явища виділяють три основні фази: потенційну, приховану і явну. Потенційна фаза є загальною для всіх підприємств і важко помітна, ступінь небезпеки можна оцінити за допомогою систем раннього попередження. Прихована фаза, незважаючи на свою назву, є досить очевидною для тих, хто уважно спостерігає за компанією.

Остання фаза кризи характеризується повною дезорганізацією компанії, появою хаосу та некомпетентністю в ухваленні рішень. В економічній літературі розглядаються певні ознаки кризової ситуації, серед яких:

- Переломні моменти в розвитку підприємств.
- Ситуації, які потребують термінового рішення в умовах обмеженого часу.
- Загрози, що ставлять під загрозу цілі та цінності організації.
- Невизначеність при оцінці ситуації та розробці стратегій діяльності компанії.
- Втрата контролю над факторами зовнішнього та внутрішнього середовища та їх впливом на діяльність організації.
- Невизначеність у прийнятті управлінських рішень через відсутність або недостатність інформації.

Отже, криза є непередбачуваним та небажаним явищем, яке протікає нерівномірно в часі і значно заважає ефективному функціонуванню підприємства. Залежно від місця виникнення кризових явищ можна виділити наступні типи криз:

- кризи у сферах управління,
- кризи в управлінні людьми,
- кризи у сфері збуту,
- кризи в організації,
- кризи у виробництві,
- кризи у логістиці та постачанні,
- кризи у сфері досліджень і розробок,
- кризи у зв'язку з інвестиціями,
- кризи у сфері фінансів, контролю та планування.

Основні причини виникнення кризи на підприємстві можуть бути такими:

1. Відсутність ліквідності нового товару та низький попит на нього. В деяких випадках нова продукція може бути абсолютно непопулярною, що створює непередбачувані кризові ситуації для підприємства.

2. Виробничі дефекти. На виробничих підприємствах можуть виникати технічні несправності під час процесу виробництва через поломки обладнання, проблеми з газом, водою, електрикою або через недбалість працівників.

3. Недоелементарне управління. Ефективне управління є важливим фактором для запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві. Планування проектів, організація, фінансовий та економічний аналіз, контроль виробничих процесів, правильне управління персоналом - усе це має враховуватися для забезпечення ефективного функціонування.

4. Конфлікти між персоналом та керівництвом. Конфліктні ситуації між працівниками та керівництвом є поширеним явищем у ринковій економіці. Випадки бунтів, байкотів, масових звільнень та повної зупинки виробництва через незадоволення працівників не є рідкістю.

5. Зміна керівництва. Підприємство може стикатися з проблемами, якщо відбувається зміна керівництва. Перехід від одного керівника до іншого може призвести до зміни сприйняття споживачами, що може вплинути на лояльність і рівень попиту.

6. Стихійні лиха. Навіть невеликі стихійні лиха можуть призвести до зупинки виробництва та закриття підприємств.

7. Об'єднання підприємств. Під час об'єднання великого підприємства з іншим можуть виникати проблеми з перебудовою структури, звільненням працівників та зміною керівництва.

Враховуючи ці чинники, важливо приділяти достатню увагу управлінню, плануванню та попередженню можливих кризових ситуацій на підприємстві.

У посткризовому стані підприємство може перебувати в таких ситуаціях:

1. Подолання кризи. Підприємство успішно виявляє кризу, розпізнає її симптоми і здійснює необхідні дії для подолання кризової ситуації шляхом прийняття ефективних рішень.

2. Припинення діяльності підприємства. Цей сценарій зазвичай призводить до припинення виробництва, масового безробіття, банкрутства та загострення економічно-соціальної ситуації.

Впровадження антикризового управління дозволяє зберігати постійний контроль над фінансово-господарським станом підприємства, попереджати кризи та досягати високої ефективності.

1.3. Стратегія антикризового управління – як метод подолання кризових ситуацій

Антикризове управління підприємством може бути описане наступним чином: Стратегія антикризового управління включає набір дій та послідовність управлінських рішень, спрямованих на оцінку, аналіз та створення необхідної системи впливу для огляду підприємства з метою запобігання банкрутству або зменшення наслідків кризи. Мета антикризового управління може бути різною, включаючи виживання, підтримку конкурентоспроможності, задоволення потреб клієнтів, оптимальне використання сильних сторін для досягнення переваги над конкурентами тощо. Однак, головна мета антикризового управління полягає у стабілізації всіх підсистем організації, усуненні суперечностей між елементами мікроекономічної системи та відновленні рівноваги економічної системи, щоб забезпечити її життєздатність.

Основна ідея стратегії антикризового управління полягає в тому, що вона використовує концепцію "від майбутнього до сучасного" замість традиційного підходу "від минулого до майбутнього". Це означає, що

менеджери відходять від управлінського раціоналізму і систематично подолують опір змінам, реалізуючи стратегію. Стратегічні рішення в антикризовому управлінні мають багатифункціональний характер і можуть застосовуватися в більшості сфер діяльності підприємства, охоплюючи споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл відповідальності та ресурсів.

Особливістю антикризового стратегічного управління є його ефективність як управлінського інструменту, оскільки воно надає можливість застосовувати швидкі та ефективні механізми для зміни внутрішнього середовища організації та її взаємодії з зовнішнім середовищем на основі заздалегідь розроблених антикризових інструментів. Головною перевагою стратегічного менеджменту є швидкість ухвалення рішень на нижчих рівнях управління, без необхідності пройти тривалі процедури затвердження вищими інстанціями.

В антикризовому менеджменті, важливим аспектом є якість стратегічного антикризового управління, яка виявляється у необхідності швидкого прийняття рішень на різних рівнях управління в умовах змінюючогося середовища. Антикризова стратегія є планом дій на певний період, спрямованим на уникнення небезпечних ситуацій та на забезпечення росту та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Головна мета антикризової стратегії полягає у вирішенні суперечностей між цілями підприємства, його можливостями та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Антикризова стратегія, як довгостроковий курс розвитку, включає в себе методи досягнення мети, які відповідають інтересам та політиці підприємства. Розробка стратегії вимагає чіткого визначення місії підприємства, конкурентних переваг, особливостей виробництва, ринків збуту, асортименту продукції (послуг), ресурсів, виробничої структури, програм та організаційної культури. Таким чином, антикризова стратегія в рамках управління розглядається як інструмент для

регулювання та вирішення суперечностей у процесі розвитку підприємства в умовах кризового стану або загрози, враховуючи обмежені ресурси.

Ця стратегія встановлює основні цілі, які необхідно досягти на підприємстві, включаючи монетарні та немонетарні цілі, а також загальні механізми для досягнення цих цілей. Антикризова стратегія є способом, яким підприємство може досягти своїх цілей незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть призвести до кризових ситуацій. Ця стратегія має спрямовуватись на встановлення параметрів, які вирішують широкий спектр протиріч, що виникають між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія антикризового управління відповідає на запитання, яким чином компанія може досягти стабільного функціонування та зберегти або зміцнити свою позицію в змінювальному та конкурентному оточенні. Цей підхід до стратегії не визначає поведінку організації детерміновано, оскільки вона дає свободу вибору тактики, щоб адаптуватися до змінних ситуацій. Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі повної та точної інформації. Антикризова стратегія формується в рамках загального стратегічного планування, проте вона зосереджується на оцінці, аналізі та контролі, визначенні завдань, розробці та впровадженні управлінських рішень, що стосуються основних параметрів функціонування підприємства в кризовій ситуації. Характерними рисами антикризової стратегії, як специфічного виду управління, є обмежений строк реалізації (1-3 роки). Стратегія вважається реалізованою, коли підприємство досягає балансового функціонування та стійкої тенденції поліпшення фінансового стану та ефективності своєї діяльності. Приоритетність антикризової стратегії також є важливою.

Іншими словами, під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративні, функціональні та ділові стратегії піддаються значним змінам і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту. Результативність реалізації стратегії залежить від масштабу наслідків, які виникають внаслідок успішного або невдачного втілення стратегії

(відновлення або крах підприємства, втрата інвестицій). Антикризова стратегія має обмежену спрямованість, оскільки вона фокусується на обмеженому колі об'єктів впливу через обмеженість ресурсної бази кризової фірми. Вона також орієнтована на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства і має яскраво виражений адаптивний характер.

Антикризова стратегія включає в себе багато реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій, які спрямовані на адаптацію підприємства до зовнішнього середовища. Підприємства можуть використовувати антикризові стратегії в рамках загальних антикризових стратегій, вибір яких залежить від внутрішніх ресурсів підприємств і можливостей у маркетинговому середовищі. Ефективність антикризової стратегії залежить від її диференціації за видами криз, урахування глибини протікання кризи, причин її розвитку та стадії життєвого циклу кризи. Серед важливих стратегій антикризового управління варто відзначити: попередження кризи, підготовку до її появи; очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем; протидію кризовим явищам, уповільнення кризових процесів; стабілізацію ситуації за рахунок резервів та додаткових ресурсів; розрахунок ризику; послідовне виведення з кризи; передбачення та утворення умов для усунення наслідків кризи.

Стратегічне планування означає процес створення та підтримки відповідності між цілями компанії, її потенційними можливостями і шансами на успіх на ринку. Його головна мета полягає в тому, щоб виявити найперспективніші напрями діяльності компанії, які забезпечать її зростання і процвітання. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію підприємства, установи або організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища і на використання нових можливостей, які надає це середовище. При розробці стратегічних планів базою є аналіз розвитку компанії з урахуванням припущень про тенденції змін у середовищі. Основним елементом цього аналізу є визначення позицій компанії в

конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції. Велика увага в стратегічному плануванні приділяється вивченню факторів невизначеності та управлінню різними ризиками, що виникають внаслідок невизначеності. Одним з головних завдань стратегічного планування є формування антикризової стратегії підприємства. Формування стратегії антикризового управління включає в себе використання системи методів попередньої діагностики фінансового стану, спрямованих на можливий захист від банкрутства.

Процес розробки антикризової стратегії підприємства має складатися з 5 етапів (рис. 1.1).



Рис. 2.2. Етапи процесу розробки антикризової стратегії підприємства

Джерело: [15]

Часто виділяються три основні етапи:

- 1) перший етап полягає у визначенні місії для новостворених підприємств або перегляді місії і системи цілей для вже існуючих бізнес-структур;
- 2) другий етап включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що спричиняють кризову ситуацію на підприємстві;
- 3) третій етап передбачає аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії.

Вибір стратегій антикризового управління може бути представлений у вигляді моделі, що складається з окремих блоків, таких як система антикризового управління, механізм антикризового управління, процеси антикризового управління та процеси інтеграції або дезінтеграції антикризового управління. Для кожного підприємства критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії є узагальнюючі показники в основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства. Ці показники включають аналіз стану підприємства та перспектив його розвитку, формування антикризової стратегії, розробку функціональних (локальних) антикризових стратегій, формування організаційної структури, яка забезпечує реалізацію антикризової стратегії, а також реалізацію антикризової стратегії та контроль за її виконанням. Деякі з ключових показників включають обсяг прибутку і рентабельність, ефективність використання основних фондів підприємства, показники ділової активності, фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність майна підприємства, ймовірність банкрутства та ефективність використання персоналу підприємства.

Головною передумовою вибору антикризової стратегії є її відповідність конкретній ситуації. Крім того, важливо враховувати інші основні вимоги. Перша вимога полягає у здатності моделювати ситуацію та прогнозувати проблеми, пов'язані з впливом внутрішнього та зовнішнього

середовища підприємства. Друга вимога передбачає розуміння необхідності змін, що вимагає від керівництва:

- 1) готовність реагувати на тенденції, що виникають у галузі через вплив значних факторів;
- 2) використання інтелекту та творчого підходу, що дозволяють створити дієздатне підприємство в будь-яких непередбачуваних ситуаціях, враховуючи комбінацію відомих і невідомих факторів для підвищення конкурентоспроможності. Третя вимога полягає в розробці стратегії змін.

Це інтелектуальний, творчий процес, спрямований на пошук прийняттого варіанту подальшого розвитку підприємства. Четверта вимога вимагає розуміння ролі стратегічного управління і використання стратегічних моделей, заснованих на методах дослідження операцій та інших економіко-математичних підходах, під час змін. П'ята вимога полягає в здатності втілити розроблену стратегію у життя, оскільки інакше зусилля, вкладені у формування стратегії, можуть бути марними. Шоста вимога передбачає залучення не тільки керівників на різних рівнях управління, але й співробітників організації, з метою узгодження інтересів всіх осіб, які приймають і виконують рішення.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ «PRAGA»

2.1 Характеристика діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»

Заклад харчування «Чеський Дворик» - це комерційне підприємство, яке засновано на основі приватної власності та входить до сфери послуг харчування. Знаходиться підприємство в місті Кропивницький на вул. Чорновола 31.

У своїй діяльності підприємство керується вимогами чинного законодавства України, Статутом, внутрішніми нормативними актами, а при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – актами інших держав.

Підприємство є власником майна, переданого йому Засновником, продукції, виробленої внаслідок господарської діяльності, одержання прибутків, а також іншого майна, придбанного їм на інших підставах, незаборонених чинним законодавством. Підприємство вправі від свого імені вчиняти правочини, придбавати майно і особові немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем в суді. Підприємство має круглу печатку, кутовий штамп, фірмові бланки, торговельну марку та емблему, самотійний баланс, рахунки в установах банків у відповідності із чинним законодавством.

Метою створення закладу харчування «Чеський Дворик» є:

- Підприємство створено з метою одержання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності, не забороненої чинним законодавством.
- Торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- Створення кафе, барів, ресторанів та інших підприємств громадського харчування;

- Створення та організація профільних, універсальних, комерційних та комісійних магазинів, здійснення фірмової торгівлі, розвиток нових прогресивних форм торгівлі та послуг, включаючи консигнацію, торгівлю по каталогам, посилочну та оптову торгівлю, лізинг, торгівлю в кредит, відкриття магазинів в вільній митній зоні;

- Закупівля та реалізація промислових товарів народного споживання, агропромислової та господарської продукції народних промислів та ремесел;

- Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Предметом діяльності підприємства є:

- Оптова торгівля фруктами й овочами;

- Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;

- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

- Оптова торгівля напоями;

- Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

- Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;

- Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;

- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах;

- Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах;

- Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;

- Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

- Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

- Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Організування конгресів і торгівельних виставок;
- Надання послуг населенню щодо ремонту меблів та устаткування;
- Діяльність з підтримання театральних і концертних заходів;
- Функціонування театральних і концертних залів;

Види діяльності, які потребують ліцензування, здійснюються Підприємством за умови одержання відповідних ліцензій (дозволів).

Повне найменування підприємства: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЧЕСЬКИЙ ДВОРИК»

Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації.

Підприємство вправі від свого імені вчиняти правочини, придбавати майно і особові немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем в суді.

Підприємство має круглу печатку, кутовий штамп, фірмові бланки, торговельну марку та емблему, самостійний баланс, рахунки в установах банків у відповідності із чинним законодавством.

Підприємство є платником податку на прибуток на загальних підставах.

Підприємство здійснює свою діяльність шляхом проведення будь-яких операцій, за винятком заборонених законодавством, зокрема шляхом:

а) виробництва продукції і надання послуг на замовлення юридичних осіб і громадян на підставі укладених договорів або в ініціативному порядку з їх реалізацією на умовах згідно з домовленістю сторін;

б) продажу, обміну, сировини, готової продукції, здачі в оренду майна на умовах, згідно з домовленістю;

в) поставки продукції, виконання робіт, надання послуг, надання фінансової або іншої допомоги згідно з домовленістю сторін;

г) участі у діяльності інших юридичних осіб;

д) ведення у встановленому порядку зовнішньоекономічної діяльності, створення господарських формувань з іноземними юридичними та фізичними особами.

Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Підприємства.

Джерела формування Підприємства: грошові та матеріальні вклади Засновника; доходи від господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Основним узагальнюючим показником діяльності Підприємства є прибуток, що формується у відповідності до чинного в Україні законодавства.

З доходу, отриманого внаслідок фінансово-господарської діяльності, Підприємство:

- здійснює обов'язкові платежі у бюджет;
- сплачує за трудові ресурси;
- розраховується з контрагентами по договорах;
- формує фонди.

Залишок чистого прибутку залишається в розпорядженні Засновника. Фінансовий рік Підприємства співпадає з календарним.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності та SWOT-аналіз закладу громадського харчування «Чеський Дворик»

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства - це комплексний процес оцінки фінансової та економічної продуктивності з

метою розуміння поточного стану, виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення проблемних аспектів для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку. Включає оцінку різних аспектів, таких як фінансовий стан, прибутковість, ліквідність, рентабельність, ефективність використання ресурсів, фінансові ризики та інші показники, що відображають фінансову та економічну діяльність підприємства. Застосування методів аналізу дозволяє отримати об'єктивну інформацію про фінансове здоров'я підприємства, його результативність та потенціал для подальшого розвитку.

Під час аналізу фінансово-економічної діяльності використовуються різні методи, зокрема горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, порівняльний аналіз та обчислення фінансових коефіцієнтів. Горизонтальний аналіз дозволяє порівняти фінансові показники підприємства за різні періоди для виявлення тенденцій та змін. Вертикальний аналіз допомагає проаналізувати структуру фінансових звітів та виявити розподіл та взаємозв'язки між окремими елементами.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства має декілька важливих цілей і призначень. По-перше, він дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність забезпечувати платоспроможність та виконувати фінансові зобов'язання. По-друге, аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства в фінансовому та економічному аспектах, що дає можливість розробляти стратегії для досягнення конкурентних переваг та вирішення проблемних аспектів. По-третє, він надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо фінансового управління, інвестицій, розширення бізнесу, планування бюджету та інших аспектів діяльності.

Висновок, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є важливим інструментом для розуміння його фінансового стану та перспектив розвитку. Цей процес дозволяє зробити обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості підприємств

№ п/п	Показник	Рік					Приріст							
							абсолютний, тис. грн.				відносний, %			
		2017	2018	2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	880,80	1964,00	1813,70	666,60	1430,00	1083,20	-150,30	-1147,10	763,40	122,98	-7,65	-63,25	114,52
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	474,90	950,00	1813,70	654,00	834,00	475,10	863,70	-1159,70	180,00	100,04	90,92	-63,94	27,52
3.	Валовий прибуток, збиток (-), тис. грн.	192,00	42,10	5,40	7,40	372,20	-149,90	-36,70	2,00	364,80	-78,07	-87,17	0,00	4929,73
4.	Чистий прибуток, збиток (-), тис. грн.	192,00	42,10	4,40	8,20	372,20	-149,90	-37,70	3,80	380,40	-78,07	-89,55	0,00	4639,02
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7,00	7,00	7,00	4,00	4,00	0,00	0,00	-3,00	0,00	0,00	0,00	-42,86	0,00
6.	Вартість ОФ, тис. грн.(первісна вартість)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	68,60	34,00	8,40	12,30	126,70	-34,60	-25,60	3,90	114,40	-50,44	-75,29	46,43	930,08

Рис. 2.1 Основні показники діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»

Тепер проведемо аналізу динаміки базових показників Приватного Підприємства «Чеський дворик» (див. рис. 2.1). Для цього були використані дані з Таблиці 2.1.

Один з ключових показників, що використовується для оцінки фінансової ефективності підприємства, - це чистий дохід. На його основі розраховуються інші важливі показники, такі як:

- Валовий прибуток,
- Чистий прибуток,
- Маржинальний дохід,
- Рентабельність підприємства.

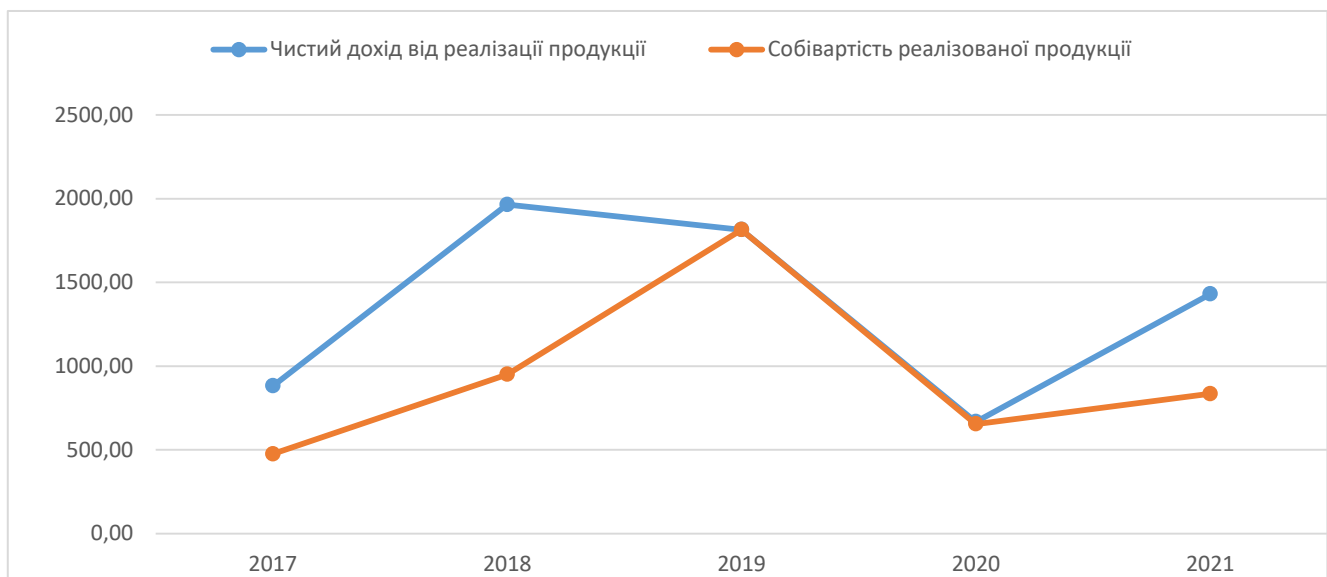


Рис. 2.2. Показники прибутковості закладу харчування «Чеський Дворик»

Як ми бачимо на графіку, динаміка показника «чистий дохід» знаходиться в стані спаду, характерного для кризового стану економіки підприємства. Наглядно продемонстровано на рис. 2.2.

Важним показником, який відображає фінансовий результат роботи підприємства, є прибуток. Прибуток розрізняється на валовий та чистий. Валовий прибуток обчислюється як різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції. А чистий прибуток є тією частиною

балансового прибутку, яка залишається власникам підприємства після сплати податків та зборів. Динаміка цих показників представлена на Рис. 2.6.

Аналізуючи Рис. 2.2, можна зробити наступні висновки:

- Період 2017-2018 був періодом зростання прибутковості, яка збільшувалась протягом року. Прибуток підприємства в 2018 році збільшився в 2 рази порівняно з 2017 роком.
- У 2020 році обсяг виконаних робіт доігнував окупності, що в результаті дало змогу пережити найважчі часи для сфери послуг з мінімальними втратами.
- У 2021 році порівняно з минулим 2020 заклад почав поступово збільшувати обороти доходу й продажів завдяки послабленню деяких карантинних обмежень і впровадженню інноваційних технологій.

2.3 Діяльність ресторанного господарства під час COVID-19 та війни

Воєнна конфлікт та наслідки, які він призвів, суттєво змінили українське суспільство. Жоден сектор не залишився поза впливом цих змін, а споживачі тепер очікують від підприємств нових повідомлень, ідей та підходів, адаптованих до сучасних умов для задоволення своїх потреб у товарах та послугах. На сьогоднішній день людям особливо важливо, щоб їх сприймали щиро, розуміли їхні почуття та проблеми. Це вимагає від підприємств відмовитися від старих, перевірених маркетингових стратегій та розробляти нові підходи, які враховують сучасні реалії.

У сучасній епохі високої конкуренції не достатньо просто відкрити ресторан або готель та очікувати, що клієнти самі знайдуть шлях до них. Спочатку необхідно розробити унікальну концепцію, вивчити цільову аудиторію та дослідити конкурентів. Потім, грамотно та послідовно, підвищувати впізнаваність бренду та ніколи не зупинятися в маркетинговій діяльності. Пандемія COVID-19 та війна, яку росія веде проти України,

впливають на маркетингові стратегії в галузі гостинності. З одного боку, спостерігається швидка цифрова трансформація маркетингу; з іншого боку, існує протиріччя між інноваційним цифровим маркетингом та традиційними ринковими елементами.

Цифрові технології та діджитал-маркетинг виявилися незамінними та ефективними в реальному секторі економіки під час економічної нестабільності. Їхня роль також важлива в готельно-ресторанному бізнесі в умовах пермакризи. Галузь гостинності в Україні повинна розвиватися, враховуючи постконфліктні перспективи, шляхом прийняття гнучких та екстрених рішень. Зміни у зовнішньому середовищі вимагають негайної адекватної реакції, яка враховує поставлені цілі та наявні ресурси. Ефективний розвиток вимагає постійного уточнення стратегій та продуктивного використання обмежених ресурсів в конкретний момент часу. Важливим аспектом є також цифрова трансформація готелів та ресторанів, а також розширення онлайн-послуг готелів за допомогою цифрових технологій.

Воєнний стан та пандемія COVID-19 стали ключовими подіями, що вплинули на економіку та ресторанну індустрію сучасного світу і будуть мати довготривалий вплив на них. Ці фактори взаємодіють і призводять до структурних змін, які стають необоротними. У період найскладнішої кризи в історії України, яка супроводжується рекордним рівнем безробіття та банкрутством у галузі гостинності, важливо розробити антикризові програми та комунікації.

Галузь гостинності може бути однією з найпривабливіших сфер для підприємницької діяльності, оскільки вона відрізняється високою швидкістю обороту капіталу та відносною рентабельністю, що призводить до загострення конкуренції серед закладів, що надають послуги. Антикризовий план може бути успішно реалізований лише за умови поліпшення діяльності закладів, впровадження нових форматів підприємств та системного дослідження попиту на продукцію та послуги ресторанного бізнесу. Також

важливо контролювати свою репутацію та інвестувати у службу моніторингу репутації. Завдяки соціальним програмам та смартфонам гості можуть ділитися відгуками про різні послуги, висвітлюючи як позитивні, так і негативні аспекти. Оскільки технології розвиваються з високою швидкістю, необхідно знати, як про компанію говорять в реальному часі. Важливо враховувати думку гостей та вносити корективи в свою діяльність

. Відсутність служби моніторингу є аналогом сучасної армії без радара. Потенційний рух людей в межах країни створює збільшений попит на послуги харчування поза домом. Очікується, що попит на зовнішні послуги харчування значно зросте по всьому світу. Кейтерингові компанії можуть задовольнити цей попит, надаючи кейтерингові послуги.

Термін "кейтеринг" походить від англійського дієслова "cater", що означає "поставляти провізію" або "обслуговувати споживачів", а також від словосполучень "publice catering" - ресторанне господарство та "catering trade" - ресторанний бізнес.

За визначенням Н. П'ятницької, кейтерингове обслуговування полягає у тому, що ресторан, на спеціальне замовлення, забезпечує замовнику приготування та доставку готової продукції ресторанного господарства у зазначене місце (додому, в офіс, на робоче місце, в місце відпочинку тощо), а також надає ресторанне обслуговування під час святкових заходів, включаючи різноманітні сервісні послуги. У практичному сенсі під кейтерингом розуміють не лише приготування їжі та доставку, але й обслуговування, сервірування, оформлення столу, розлив та подачу напоїв гостям, організацію розваг.

Ринок кейтерингових послуг в значній мірі залежить від якості продукції, що пропонується компанією. Населення звертає увагу на здорове харчування зі свіжих продуктів та уникнення надмірної залежності від заморожених продуктів. Тому виникають нові тенденції в кулінарії та напрямки для приваблення потенційних споживачів. Щоб заклади залишалися конкурентоспроможними, вони повинні цікавитись новинками та

пристосовуватися до потреб ринку та споживачів, оновлювати меню, використовувати фуд-дизайн під час оформлення страв, а також надавати послуги з кейтерингу та доставки їжі. Кейтерингове обслуговування успішно розвивається по всьому світу, включаючи Україну, і вимагає пошуку нових напрямків для його удосконалення та розвитку.

До сучасних напрямків кейтерингу відносяться:

1. Здорове харчування. Використання більш збалансованої та здорової їжі під час організації івент-заходів. Під час оформлення такого кейтерингу варто дотримуватися тематики заходу та акцентувати увагу на яскравих кольорах. Здорове харчування не лише має неймовірний смак, але й привабливий зовнішній вигляд. Щоб йти в ногу з трендом здорового харчування, кейтеринговим компаніям варто подумати про посуд для смузі, їстівні квіти, ферментовані продукти та рослинні супи.

2. Експериментальне харчування - це одна з цікавих спеціалізацій у кейтеринговому обслуговуванні, де відвідувачі мають можливість пізнати, як готуються страви та де вони походять. Цей напрям набуває все більшої популярності, оскільки споживачі стають більш обізнаними та свідомими щодо свого харчування. Організація такого заходу дозволяє гостям спостерігати за шеф-кухарями, як вони готують страви з ефектом шоу. Тематика експериментального харчування може бути різноманітною, наприклад, приготування пасти, де гості можуть спостерігати процес перетворення інгредієнтів на готову пасту: вона прокручується через пастамашину, вариться та оформлюється. Інший варіант - приготування піци, де гості мають змогу обрати свою начинку, а потім спостерігати, як вона перетворюється на піцу в розпеченій печі. Головне в експериментальному харчуванні - занурити гостей у захопливий процес приготування їжі.

3. Вибір традиційних та нетрадиційних страв. Один з перспективних підходів полягає у формуванні кейтерингового меню відповідно до тематики заходу. Це може бути традиційний європейський або український захід, де надається перевага стравам з однієї країни або комбінації декількох кухонь.

Останнім часом популярні стають стилізовані івент-заходи з нерегіональною кухнею, такою як скандинавська, мексиканська, грузинська, корейська, паназійська та інші.

4. Використання автентичних інгредієнтів. Кейтерингове меню може включати страви, приготовані з фермерської та крафтової продукції. Наприклад, сир від сироварні, м'ясо від місцевих фермерів, крафтове пиво та вино. Такі страви гарантовано отримають позитивні відгуки від гостей.

5. Овочеві коктейлі. У гастрономічних та коктейльних тенденціях багато барменів передбачають використання овочів у своїх коктейлях. Це стає креативною та перспективною тенденцією, особливо під час кейтерингового обслуговування.

6. Виїзд кухаря та бармена. Послуги виїздного кухаря та бармена набувають все більшої популярності в кейтерингу. Гості цінують той факт, що страви приготували самі шеф-кухарі, а напої змішував сам бармен, що надає цим стравам і напоям унікальний характер. Відкрита кухня, барна зона або майстер-класи також можуть стати складовою частиною такого заходу. Завдяки цим елементам івент може стати віртуальною "Instagram-атракцією", що розповсюдиться через позитивні відгуки гостей в соціальних мережах.

Отже, щоб стабільно функціонувати та забезпечувати високу якість обслуговування гостей, кейтерингові компанії повинні використовувати сучасні тренди. Це дозволить їм ефективно протистояти кризовим ситуаціям і задовольняти потреби клієнтів. Для успішної конкуренції на ринку варто пропонувати щось унікальне, актуальне і високоякісне.

Одним з ключових напрямків є зосередження на здоровій їжі. Зростає попит на страви, приготовані зі свіжих і якісних продуктів. Компанія повинна обирати автентичні інгредієнти, щоб створювати неперевершений смак та задовольняти вимоги своїх клієнтів. Такі страви не лише запам'ятаються гостям, але й сприятимуть їхньому позитивному відгуку та розповсюдженню у соціальних мережах.

Також важливо інвестувати у службу моніторингу репутації. Це дозволить компанії оперативно реагувати на відгуки клієнтів і вчасно виправляти будь-які негативні аспекти їхнього досвіду. Ретельне вивчення позитивних і негативних аспектів роботи компанії у режимі реального часу сприятиме постійному вдосконаленню та забезпечить високу якість обслуговування.

Таким чином, використання сучасних трендів у кейтеринговому бізнесі є необхідним для успішної роботи і задоволення потреб клієнтів. Зосередження на здоровій їжі, використання автентичних інгредієнтів, створення страв, які запам'ятаються, та ефективний моніторинг репутації компанії стануть ключовими факторами у досягненні успіху.

З вступом повномасштабного конфлікту, маркетингова діяльність підприємств претерпіла значні зміни. Керування кожним елементом маркетингового комплексу було переглянуто. Українські підприємства та бренди змушені були адаптувати свої стратегії маркетингових комунікацій, щоб відповідати цінностям та пріоритетам країни під час воєнного конфлікту. Однією з найважливіших тенденцій маркетингових комунікацій у цей складний період для нашої країни є зміщення акценту на патріотичні звернення. Підприємства та бренди шляхом маркетингових комунікацій підкреслюють свою українську ідентичність та виражають підтримку країни.

Це відбувається на тлі зростаючого почуття національної гордості серед українців та їх бажання підтримати Збройні Сили України та інших захисників країни. Крім того, акцент в маркетингових комунікаціях змістився на інформування споживачів про те, що підприємство продовжує свою діяльність на ринку, займається гуманітарною або волонтерською роботою, підтримує армію та надає допомогу внутрішньо переміщеним особам і т.д. Після насичення "патріотичним контентом" виявилася ефективною дозована комунікація в таких напрямках, як ситуативна, соціальна та військова.

З метою аналізу особливостей використання маркетингових комунікацій під час воєнного стану, Всеукраїнська рекламна коаліція провела

ретельне дослідження під назвою "Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями". З нього можна зробити такі висновки:

1. В маркетинговій діяльності підприємств відбулись ключові зміни, серед яких скорочення бюджетів на маркетинг та рекламу, перегляд асортименту та пошук нових ринків збуту, загальна оптимізація витрат, скорочення інвестицій, перегляд цінової політики та підходу до ціноутворення. Ці зміни обумовлені такими факторами, як зменшення доходів населення внаслідок міграції, зниження платоспроможності споживачів, знищення інфраструктури та складнощі з логістикою. Водночас, зростають витрати на соціальні проекти та підтримку країни. Підприємства виділяють бюджети на гуманітарну допомогу, підтримку благодійних фондів та ЗСУ, а також сприяють висвітленню подій на міжнародному рівні, беручи участь та організовуючи заходи на підтримку країни.

2. Умови загальної невизначеності вимагають зміни підходів до стратегічного планування. Підприємства скорочують горизонт планування та переходять на короткострокове планування, а також змушені кардинально змінювати свою бізнес-стратегію. Однією з головних змін є зміна сприйняття споживачами певних товарів та послуг. У воєнний час споживачі зосереджуються на безпеці та безпечності товарів, які вони придбуюють, і на тому, як ці товари та послуги можуть допомогти їм.

3. Умови воєнного стану мають значний вплив на вибір агентства для рекламних комунікаційних активностей. Бюджети та терміни реалізації проєктів стають ще важливішими факторами. Підприємства очікують, що агентство буде мати клієнтоорієнтований підхід, гнучкість у роботі та володіння навичками ситуативного маркетингу. Медійна реклама також піддається значним трансформаціям під час воєнного стану. Інтернет-реклама зазнала найменших втрат, тоді як реклама на телебаченні та в кінотеатрах втратила найбільший обсяг рекламодавців, зменшившись у 3 рази для телебачення та у 6 разів для кінотеатрів.

4. В умовах воєнного стану значно менше уваги приділяється маркетинговим дослідженням. Кількість підприємств, які використовують дослідження в цей період, зменшилась вдвічі. Ті, хто все ще проводить дослідження, зазвичай говорять про скорочення кількості дослідницьких проєктів. Проте існують потенційні напрями для активізації маркетингових досліджень, такі як: дослідження споживчої поведінки, зміни в структурі населення, зміни в пріоритетності медіаканалів та проведення ритейл-аудиту.

Окрім цього, щоб зберегти свою аудиторію та залучити нових споживачів, підприємствам необхідно бути дуже обережними в інфопросторі та змінити свій підхід на користь відповідального маркетингу. Деякі рекомендації для підприємств включають:

- Відмовитися від стратегії замовчування та уникати суспільних тем, які не пов'язані з брендом.
- Уникати використання воєнної тематики та інфоприводів, де це неприпустимо та недоцільно.
- Бути обережними з декоративними прийомами, такими як використання української символіки або мілітарного стилю у непотрібному контексті.
- Дотримуватися своїх обіцянок у ключових комунікаційних повідомленнях.
- Не очікувати прибутку від кожного контакту зі споживачем.
- Спрощувати досвід споживання продукту або пропонувати нові заходи, що допоможуть людям оптимізувати свій спосіб життя в умовах воєнного стану та невизначеності.

Отже, війна суттєво вплинула на маркетингові комунікації в країні, зменшивши ринок і змінивши споживацькі уподобання. Вона також сприяла активізації соціальних та благодійних ініціатив, а також виникненню нових підходів і стратегій для збереження брендів та привернення уваги споживачів.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ Й УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Проблеми діяльності закладу громадського харчування «Чеський Дворик»

Впровадження ресторанного бізнесу має велике значення для економічного розвитку країни та становить значний джерело прибутку для багатьох підприємців. Проте в Україні ресторанні підприємства зазнають різних проблем, які ускладнюють їхню діяльність і впливають на їх результати. У даній роботі ми розглянемо деякі з цих проблем і їх вплив на ресторанний бізнес в Україні.

1. Економічні проблеми

1.1. Високі витрати на утримання підприємства

Ресторанний бізнес пов'язаний зі значними витратами на оренду приміщень, оплату персоналу, закупівлю продуктів, електроенергію та інші витрати. В Україні ці витрати можуть бути особливо високими через зростання цін на енергоресурси та продукти, а також непередбачувані зміни валютного курсу.

1.2. Податкові проблеми

Ресторанний бізнес підпадає під специфічну систему оподаткування, що може стати додатковим фінансовим тягарем для підприємства. Україна має складну систему податків і зборів, а також високі ставки податків, що може ускладнити фінансове становище ресторану і призвести до збитків.

2. Кадрові проблеми

2.1. Низький рівень кваліфікації персоналу

Відсутність кваліфікованого персоналу є серйозною проблемою для багатьох ресторанних підприємств в Україні. Недостатня підготовка працівників може впливати на якість обслуговування та готування страв, що, в свою чергу, може вплинути на репутацію закладу та задоволення клієнтів.

2.2. Проблеми з привертанням та збереженням персоналу

Ресторанний бізнес часто зіткнувається з проблемами, пов'язаними з привертанням та збереженням якісного персоналу. Конкуренція на ринку праці, низькі заробітні плати та висока навантаженість можуть призводити до втрати досвідчених працівників або зниження їхньої мотивації.

3. Регуляторні проблеми

3.1. Відсутність чітких нормативних актів

У сфері ресторанного бізнесу в Україні існує відсутність чітких та однозначних нормативних актів, які регулюють його діяльність. Це може призводити до розбіжностей у тлумаченні законодавства і створювати невизначеність у правовому полі ресторанних підприємств.

3.2. Зайва адміністративна тяга

Підприємства зіткнулися з надмірною адміністративною тягою, пов'язаною з різноманітними дозвільними процедурами, документацією та звітністю. Це може уповільнювати розвиток бізнесу та створювати додаткові витрати для підприємців.

4. Конкуренція та маркетингові проблеми

4.1. Інтенсивна конкуренція

Ресторанний ринок в Україні є досить конкурентним, що може ускладнювати привертання клієнтів і збільшувати витрати на маркетингові заходи. Конкуренція також може призводити до зниження цін на послуги, що негативно впливає на прибутковість підприємства.

4.2. Недостатня реклама та просування

Деякі ресторани підприємства можуть стикатися з проблемою недостатньої реклами та просування своїх послуг. Недостатня освіченість клієнтів про заклад і його пропозиції може призводити до низького потоку клієнтів і зменшення прибутковості.

Сьогоднішні обставини в Україні спричинили кризу в готельній та ресторанній індустрії, яка стала серйозним випробуванням для готельного та ресторанного бізнесу. Війна, пандемія, зниження туристичного потоку,

валютні коливання, складні зовнішньо-політичні відносини, спад реального доходу населення та зростання закупівельних цін - усе це призвело до зменшення завантаження готелів, відвідування ресторанів та їх прибутковості. Крім того, рентабельність підприємств готельно-ресторанної галузі зменшується через зростання цін та потребу в індексації зарплат з урахуванням інфляції. Важливо зазначити, що у китайській мові слово "криза" складається з двох символів. Один символ позначає небезпеку, а інший - можливості.

Криза - це небезпека втратити бізнес, але також вона відкриває нові можливості для керівників, які можуть зробити те, про що раніше й не думали. Отже, під час кризи ситуація змушує діяти швидко і рішуче, і власники ресторанного бізнесу повинні бути впевненими та не боятися впроваджувати ефективні стратегії. Криза також очищає ринок, проявляючи, які заклади здатні пережити конкуренцію. Тому під час кризи ті заклади, які не можуть витримати конкуренцію, природним чином припиняють свою діяльність. Це природне очищення ринку.

Ми всі знаємо, що ресторанна галузь сприяє розвитку туризму в регіоні і викликає комплексний територіальний розвиток завдяки ефекту мультиплікатора і збільшенню ділової активності та інвестиційної привабливості регіону. Ресторанний бізнес виконує економічні та соціальні функції, створюючи нові робочі місця, розширюючи туристичну інфраструктуру та покращуючи її ефективність.

У ресторанному бізнесі в Україні існують різноманітні проблеми, які ускладнюють його функціонування та впливають на результати. Економічні труднощі, проблеми з персоналом, регуляторні виклики, конкуренція та маркетингові проблеми - всі ці аспекти мають значний вплив на ресторанний сектор в Україні. Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, який включає співпрацю держави, бізнесу та інших зацікавлених сторін. Тільки шляхом спільних зусиль можна створити сприятливі умови для розвитку ресторанного сектору в Україні.

3.2 Інноваційні технології – засіб підвищення ефективного управління закладом громадського харчування «Чеський Дворик»

З кожним роком на території України з'являється все більше закладів ресторанного господарства. Це викликано, насамперед, зростаючою потребою людей в харчуванні та проведенні дозвілля. Незважаючи на нестабільний економічний стан наших співвітчизників, заклади харчування користуються неабияким попитом серед місць дозвілля, засобів організації різноманітних заходів. Гнучка політика ресторанних підприємств дозволяє задовольнити бажання усіх людей. Але на тлі конкуренції, яка виникає в ресторанному бізнесі, все частіше постає питання відходу від традиційних методів обслуговування, кухні, розважальних заходів та очікуваного контингенту споживачів. Тому підприємства ресторанного бізнесу вимушені впроваджувати найновітніші інноваційні технології, методи та методики як на рівні управління закладом, так і на рівні обслуговування.

В даний час ресторанний бізнес є одним з найперспективніших в Україні. Як жодна інша область, цей напрямок діяльності вимагає серйозного осмислення світового досвіду і пильної уваги до перспектив його використання на українському ринку. У зв'язку з цим, надзвичайно важливим стає визначення ролі і значення даного виду бізнесу в сучасній економіці, визначення динаміки його розвитку в нашій країні, порівняння тенденцій становлення цього бізнесу в областях України з метою внесення корисного в специфіку розвитку інноваційних технологій на ринку ресторанних послуг.

На жаль, ресторанний бізнес стикається з проблемами, які впливають не лише на якість життя людей, включаючи якісну та естетично задовільну їжу, але й на взаємовідносини з клієнтами, маркетингову стратегію, PR-політику та комерціалізацію інноваційних розробок. Автоматизація та інформатизація процесів у ресторанному господарстві є зручними не лише для ведення ділових операцій, але й з точки зору споживачів, оскільки

дозволяють оперативніше взаємодіяти з розрахунками клієнтів, часом обслуговування та наявністю інгредієнтів у меню.

Однією з ключових ІТ-інновацій для ресторанного бізнесу є впровадження комплексних веб- та телекомунікаційних рішень для взаємодії зі споживачами. Це сприяє з'явленню все більш популярних послуг доставки замовлень до дому, які можна зробити за допомогою телефону або Інтернету. Наприклад, в Великобританії була запроваджена оригінальна концепція ресторану далекосхідної кухні під назвою "Inamo" в Лондоні. В цьому ресторані немає традиційного надрукованого меню. Замість цього, клієнти можуть замовляти страви, спостерігати за їх приготуванням, обирати дизайн столика, отримувати новини та розваги, а всі замовлення виконують офіціанти. Це стає можливим завдяки високотехнологічним столикам, що мають сенсорні монітори з ілюстрованим меню, що дозволяє робити замовлення, спостерігати за роботою кухарів, обирати картинки та музику.

Після закінчення обслуговування в ресторані, клієнти можуть скористатись "столиком", щоб викликати таксі. Незважаючи на творчу систему замовлення, інтер'єри закладу залишаються досить консервативними. Це зроблено для привернення не лише молоді, що цінує технологічні нововведення, але й багатших клієнтів.

Один з перспективних напрямків використання веб- та телекомунікаційних технологій полягає в залученні більшої кількості клієнтів до ресторанів і використанні непрямої реклами ресторанних закладів. Наприклад, використання RFID-технологій може допомогти ресторанам уникнути пробок на дорогах. Хоча ці системи ще не дуже поширені в Україні, вони широко використовуються за кордоном. Суть технології полягає в розміщенні RFID-міток поблизу ресторанів, які можуть бути прочитані портативними пристроями за допомогою Wi-Fi, Bluetooth або мобільного зв'язку. Встановлюється зв'язок з сервером, де зберігається інформація про ресторан. Ця інформація може бути передана на портативний пристрій у власника. Таким чином, власник може переглянути меню

ресторану, отримати інформацію про наявність вільних місць, систему знижок та бонусів навіть під час пробки або блукання, використовуючи свій КПК.

Такі технології також дозволяють ресторанам заощаджувати на рекламі, оскільки не потрібно встановлювати рекламні щити. Ресторан може автоматично виявлятися мобільним телефоном або КПК, коли власник проїжджає поруч на автомобілі.

Однак, технологічні зміни в сфері послуг не обмежуються лише інформаційними та автоматизованими технологіями. Ресторанний бізнес також відчуває вплив досягнень в різних типах технологій, таких як енергетичні, процесні, матеріалознавчі, дизайнерські, біотехнологічні, інформаційні, обслуговуючі, управлінські, продажі та обладнання, а також в галузі харчових продуктів.

У США відбувається цікава інновація у сфері швидкого здорового харчування - мережа ресторанів під назвою "Жуй, граючи". Цей концепт є абсолютно новаторським, оскільки тут люди можуть їсти і насолоджуватися соціальними мережами або грати в комп'ютерні ігри разом з іншими відвідувачами. За даними фахівців, такий ресторан економить від 8% до 12% прибутку, оскільки не потребує витрат на маркетинг, адже рекламу роблять самі клієнти. Тому власник ресторану, Майкл Шуман, зауважує: "Ми можемо використати заощаджені кошти на те, щоб додати у наші страви найкращі інгредієнти".

Одна з причин, чому інноваційні ресторани є такими популярними, полягає в тому, що їхнє харчування є швидким, але при цьому здоровим. У їхньому меню більше двохсот різних сандвічів з використанням натуральних продуктів без ГМО та з низьким вмістом жиру. Особливо успішні гравці можуть отримати безкоштовні додатки до свого замовлення, якщо змагатимуться з професіоналами ресторану. Необхідно зазначити, що і в місті Кропивницькому заклади ресторанного господарства дуже стрімко розвиваються і також широко впроваджують сучасні Інтернет-технології.

Наприклад, ресторани «Panorama», «Kex», «Ресторація», «Pescorini», ресторанний комплекс «Колізей», розробили сайти, які мають таку інформацію:

1. Веб-сайт являє собою електронну візитну картку бізнесу, де можна знайти ключову інформацію про ресторан, його розташування та основні напрями діяльності.

2. Веб-вітрина містить докладну інформацію, спеціальні пропозиції (опис меню, інтер'єру, кухні і т.д.), цінові пропозиції і актуальні новини.

3. Система онлайн-замовлень спрямована на задоволення потреб споживачів і надає можливість здійснювати бронювання та замовлення страв з меню онлайн, а також багато інших функцій, що спрощують процес реалізації продукції через Інтернет.

Отже, використання Інтернет-технологій надає ресторанному бізнесу переваги, такі як приваблення нових клієнтів, розширення ринку збуту, пошук надійних постачальників сировини та інших товарів і т.д.

На мою думку, з ростом попиту споживачів на заклади громадського харчування, кількість підприємств ресторанного бізнесу зростає щороку. Тому новим власникам необхідно ретельно розробити свою стратегію, щоб виживати і зберігати конкурентну перевагу серед інших подібних закладів. Сьогоднішні нововведення, такі як ресторани з кухнями різних національностей та цікавий дизайн, вже не є достатньо актуальними. Тому власникам потрібно розробляти і впроваджувати різні інноваційні методи та технології, які залучатимуть все більше потенційних клієнтів до їх закладу і поліпшуватимуть загальний досвід відвідування.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було проведено детальне дослідження антикризового управління закладом громадського харчування. Метою дослідження було виявлення та аналіз проблем, що виникають у закладах громадського харчування в умовах кризи, а також розробка та рекомендації щодо ефективних стратегій та заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що заклади громадського харчування стикаються зі значними труднощами під час кризових періодів. Вплив економічних, соціальних та інших факторів призводить до зниження попиту, зменшення оборотів та прибутковості, а також збільшення конкуренції на ринку. Це вимагає від керівництва закладу громадського харчування прийняття рішень та впровадження антикризових стратегій.

На основі аналізу літературних джерел та проведених досліджень було розроблено рекомендації щодо антикризового управління закладом громадського харчування. Вони включають в себе такі аспекти, як ефективне фінансове планування та контроль, управління запасами та постачанням, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування та інноваційні підходи до розвитку закладу.

Додатково, було встановлено, що успішне антикризове управління вимагає від керівництва закладу громадського харчування гнучкості, швидкого реагування на зміни та здатності адаптуватися до нових умов.

Отже, розроблені рекомендації та стратегії антикризового управління можуть бути використані керівництвом закладу громадського харчування для ефективного подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільного розвитку. Результати дослідження можуть бути корисними для практикуючих менеджерів, студентів та науковців, що цікавляться проблемами антикризового управління в галузі громадського харчування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризове управління підприємством (2005) (8.5. Основні ознаки антикризового управління): <https://library.if.ua/book/60/4241.html>
2. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2018. №16. С. 71-76.
3. Галасюк К.А. Специфіка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Проблеми обліку, аудиту, аналізу та оподаткування в умовах глобалізації економіки. Кривий Ріг, ДонНУЕТ. 2017. 512 с.
4. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://buklib.net/books/23424/>
5. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму / Т.І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. - № 79. - С. 60-64.
6. Мельник Ю.С. Стратегічне управління підприємством на міжнародному ринку / Ю.С. Мельник, Л.Д. Центар // Міжнародна економіка та управління, 2018. - № 2. – с. 58 – 63.
7. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics /58123.doc.htm
8. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні / Ю. Петрук // Схід. - 2014. - № 4. - С. 4147
9. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : моногр. / Г. Т. П'ятницька. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 465 с.

10. Криза на підприємстві: типи та причини:
<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>
11. . Лигоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лигоненко. – К. : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2001. – 580 с.
12. . Пономаренко в.с. стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / в.с. пономаренко, о.м. тридід, м.о. кизим. – харків: вд «інжек», 2010. – 323 с.
13. Антикризове управління підприємством в умовах війни:
<http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186>
14. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=958>
15. Квасницька р.с. етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірність банкрутства підприємства / р.с. квасницька // вісник хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – с. 130-135.
16. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу:
https://tourlib.net/statti_ukr/prylepa.htm
17. Ресторанне господарство. терміни та визначення: дсту 3862-99: державний стандарт україни: [затв. наказом держстандарту україни від 26.03.1999 р. № 163, наказом державного комітету україни з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185]. - [електронний ресурс] - режим доступу: [http : //document.ua/restorannegospodarstvo. - termini-ta- viznachennj anor2733 .html](http://document.ua/restorannegospodarstvo.-termini-ta-viznachennj-anor2733.html)
18. Семенюк л.в. обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: дис. канд. екон. наук/ львівський національний університет імені івана франка. - л., 2016.- 275с.
19. П'ятницька г. т. ресторанне господарство україни: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : моногр. / г. т. п'ятницька. - к.: кіїв. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 465 с.

