

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Магас-Покинсьборода Мирослава
Ярославівна, ресторан «Колиба» у вуйка Василя», м. Коломия,
Івано-Франківська обл.»)

Здобувача вищої освіти
3 курсу, групи ГРС-32зс,
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Іванни
БІРЧАК

Науковий керівник
доктор філософії з економіки

Катерина
АНТОНЮК

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	5
1.1 Сутність, функції та принципи концепції антикризового менеджменту підприємств ресторанного господарства	5
1.2 Основні методики (методи) комплексної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства в системі антикризового управління	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «КОЛИБА У ВУЙКА ВАСИЛЯ»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану	16
2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності ресторану та ймовірності кризових явищ	23
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «КОЛИБА У ВУЙКА ВАСИЛЯ»	37
3.1 Розробка антикризової програми управління рестораном	37
3.2 Ефективності від впровадження запропонованих заходів	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах Україна стикається з значною нестабільністю та непередбачуваністю в соціально-економічному полі. Війна з росією має серйозний вплив на підприємства, змушуючи багато з них переходити на нові місця розташування. Погіршуються умови постачання сировини, що ускладнює процес виробництва та реалізації продукції. У таких умовах важливо для підприємств розвивати ефективну систему антикризового управління, оскільки це дозволить їм оптимально реагувати на виклики кризових ситуацій.

Антикризовий менеджмент – це система стратегічних принципів і методів управління, спрямованих на попередження та подолання криз в організації та зменшення їхніх негативних фінансових наслідків. Наявність заздалегідь розроблених дій дозволяє знайти оптимальні рішення у кризових ситуаціях, використовуючи наявний досвід та напрямки подолання складних проблем. Тому на сьогоднішній день актуальною є потреба у розробці ефективного управління в галузі ресторанного бізнесу.

Питання антикризового менеджменту найбільш повно розкрито у публікаціях вітчизняних учених Болонтова Д.Г., Гриценка С.В., Жадько А.О., Іванова О.М., Ковальова В.В., Ларіонової А.А., Литвиненка О.Г., Любарської М.А., Міньковської А.В., Одношевної О.О., Петренка І.О., Рябчукової О.Ю., Саванчук Т.М.

Метою кваліфікаційної роботи є впровадження концепції антикризового менеджменту в господарській діяльності підприємств ресторанного господарства.

З огляду на мету поставлені наступні завдання дослідження

- розглянути зміст, функції та принципи антикризового управління у галузі ресторанного бізнесу;
- висвітлити основні підходи та методи оцінки результативності господарської діяльності підприємства в рамках антикризового управління;

- провести аналіз ефективності господарювання ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» та оцінити ймовірність виникнення кризових ситуацій;
- розробити стратегію антикризового управління для ресторанного закладу.

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового менеджменту в господарській діяльності підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень формування системи антикризового менеджменту в господарській діяльності підприємств ресторанного господарства.

Інформаційну базу дослідження становлять: звітність про діяльність підприємства ресторанного господарства, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з предмету дослідження.

Практичною цінністю роботи є використання результатів, які отримані при дослідженні, для вдосконалення системи антикризового менеджменту в господарській діяльності ресторану «Колиба» у вуйка Василя»».

Апробація наукових досліджень. За результатами написання кваліфікаційної роботи опублікована стаття у збірнику наукових праць у XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» на тему: «Теоретико-методичні основи концепції антикризового менеджменту в господарській діяльності підприємств ресторанного господарства».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 58 сторінок. Кількість таблиць – 18, рисунків – 9.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність, функції та принципи концепції антикризового менеджменту підприємств ресторанного господарства

Говорячи про антикризовий менеджмент в управлінні ресторанного господарства, слід зазначити, що сам термін потрібно розглядати з двох сторін: з однієї позиції, антикризове управління – це управління підприємством в умовах зовнішньої кризи, тобто кризи економіки загалом, а з іншої – управління у разі загрози банкрутства певного підприємства. Таким чином, антикризовий менеджмент являє собою цілісну стратегічну систему принципів і методів розробки управлінських рішень, які спрямовані на попередження і подолання криз організації, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків в умовах як зовнішньої, так і внутрішньої кризи [14].

Сам антикризовий менеджмент, в останній час, став однією із найбільш важливих областей економічної діяльності, а дослідженням його, як поняття, ретельно займаються сотні науковців та авторів. Поняття «антикризовий менеджмент» має декілька сенсів, залежно від того, яким чином були розставлені аспекти у того чи іншого автора.

Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. [2, с. 140] визначають сутність поняття антикризове управління як комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності.

Болонтов Д.Г. узагальнює антикризове управління як управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності

підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку [5, с. 174].

Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. в своїх дослідженнях зазначають: «антикризовий менеджмент – це попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів» [33, с.138].

Резнік Н.П., Костилян В.А. зазначають, що антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому, «це складний, багатогранний процес, що включає набір фінансових процедур, план маркетингу, а також надзвичайні заходи мобілізації ресурсів» [39, с. 218]. Тому успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності менеджера фірми до потенційних загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів та ефективністю застосовуваних методів управління. Сучасне антикризове управління є визначальною рисою управління підприємством.

Шатайло О.А. дає наступне визначення: «антикризове управління – це система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал» [50, с. 222].

До визначення антикризового менеджменту входить два аспекти: попереджувальне, кризове та післякризове [5, с. 174]. У будь-якій фірмі та організації антикризовий менеджмент повинен починатися з побудови системи, що включає якісно-кількісний аналіз різних показників, що сигналізують про наближення можливої кризи.

Поняття антикризового менеджменту являє собою галузь знань в науці менеджменту; оцінку процесів і тенденцій менеджменту; прийоми і засоби ефективного менеджменту в умовах нестійкості розвитку організації; гармонізацію діяльності персоналу з урахуванням циклічного розвитку організації.

Основу антикризового менеджменту складає процес регулярних послідовних інновацій у всіх підсистемах управління підприємством, який по суті є відповідною ефективною реакцією на значні зміни ззовні і реалізується на основі прийняття обґрунтованих управлінських альтернатив, що передбачають різні дії в залежності від конкурентної ситуації.

Таким чином, антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві – це сукупність методів та засобів управління підприємствами ресторанного бізнесу задля прийняття управлінських альтернатив у разі настання можливих криз.

Ефективність і успішність антикризового управління значною мірою залежить від виконання притаманних йому функцій. Функціями антикризового управління слід вважати відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність дій і операцій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи. Здійснивши аналіз підходів щодо визначення функцій антикризового управління, можна визначити, що базовими є чотири функції: планування, організація, мотивація та контроль [47, с. 47].

Сучасні кризові ситуації часто призводять до високих стратегічних витрат та істотно впливають на життєво важливі ресурси, а тому з'являється потреба підвищених вимог до розробки елементів і методів антикризового управління. Усі елементи та інструменти подолання кризових ситуацій поєднано у системі антикризового фінансового управління, яка у свою чергу базується на визначених принципах (табл. 1.1) [5, с. 173].

Згідно табл. 1.1 принципи є основною організації та розробки системи антикризового менеджменту у ресторанному бізнесі. Як вже було зазначено вище, основним завданням антикризового управління буде оптимізація витрат. Сюди слід віднести закупівлю сировини для подальшого виробництва і продажу, заробітну плату і комунальні платежі.

Таблиця 1.1 – Основні принципи антикризового управління

Принципи антикризового управління	Суть принципу антикризового управління
Принцип постійної готовності до реагування	Ефективне управління не можливе без своєчасного та якісного фінансового антикризового менеджменту
Принцип терміновості реагування	Свідчить про те, що чим раніше будуть інтегровані антикризові механізми, тим швидше організація буде мати у своєму розпорядженні більше можливостей
Принцип ефективності	Реалізацію цього принципу забезпечує зіставлення ефекту даного управління і пов'язаних заходів фінансової реалізації
Принцип превентивності	«Краще запобігати, аніж виправляти». Тобто краще запобігти утворенню фінансової кризи, ніж реалізовувати план з її вирішення

Сьогодні будь-якому підприємству, що працює у сфері ресторанного господарювання, доводиться замислюватися про розробку та реалізацію антикризових заходів та елементів. Для досягнення цієї мети, слід розробити алгоритм реалізації антикризових заходів управління підприємством, який є актуальним для даної сфери (рис. 1.1) [32].

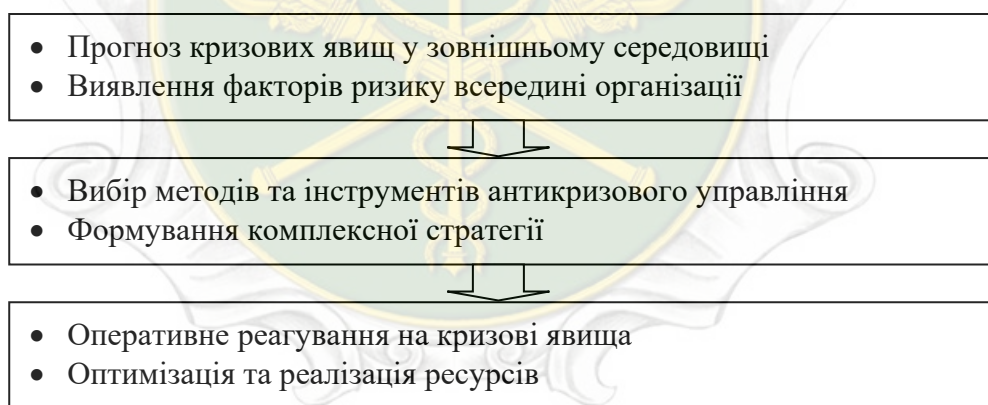


Рисунок 1.1 – Алгоритм реалізації антикризових заходів управління підприємством

Ефективне планування відбувається лише в тому разі, якщо менеджери, які відповідають за планування стратегічних цілей, менеджери, які зможуть виробити тактику досягнення цих цілей, і ті співробітники, які це розкладуть на більш дрібні елементи та відповідатимуть за оперативну реалізацію кожного етапу [23, с. 69].

Таким чином, система зазначених фінансово-економічних, матеріальних, управлінських, інформаційних, людських, технологічних та інших процесів та елементів організації становить її унікальний потенціал і, значною мірою, сприяє реалізації поставленої мети – підвищення якості виробничих процесів. Отже, для забезпечення найбільшої ефективності виробництва необхідна раціональна його організація.

1.2 Основні методики (методи) комплексної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства в системі антикризового управління

Методичні підходи до оцінювання управління ресторанним господарством залежно від закладених в них варіацій використовуваних методів, можна умовно об'єднати в чотири групи (табл. 1.2) [48, с. 9].

Таблиця 1.2 – Методичні підходи оцінювання управління

Методи оцінювання	Зміст методу
Структурний метод	оцінювання структур управління в аналогічних підприємствах
Експертний метод	вивчення пропозицій експертів-фахівців
Метод структуризації цілей	вироблення системи цілей організації та її подальше поєднання з розробленою раніше структурним оцінюванням
Метод організаційного моделювання	дозволяє чітко сформулювати критерії оцінювання ступеня раціональності організаційних рішень та управління за допомогою формалізованих математичних, графічних описів розподілу повноважень і відповідальності

Ці методи дозволяють оцінити економічну продуктивність ресторанного закладу за традиційними показниками, такими як: рівень наповненості ресторану

(в відсотках) та оборотність одного посадкового місця. Більш того, різноманітні підходи до оцінки управління ресторанним бізнесом дозволяють розглядати комплексний вплив на продуктивність діяльності підприємства.

Визнаючи важливість методичних підходів, залишається відкритим питання розробки ефективної методики оцінки ключових етапів управління ресторанним господарством та визначення умов забезпечення їх довгострокової успішності. Під час формування методологічної оцінки управління ресторанного підприємства необхідно чітко дотримуватися певних пунктів (рис. 1.2) [48, с. 8].

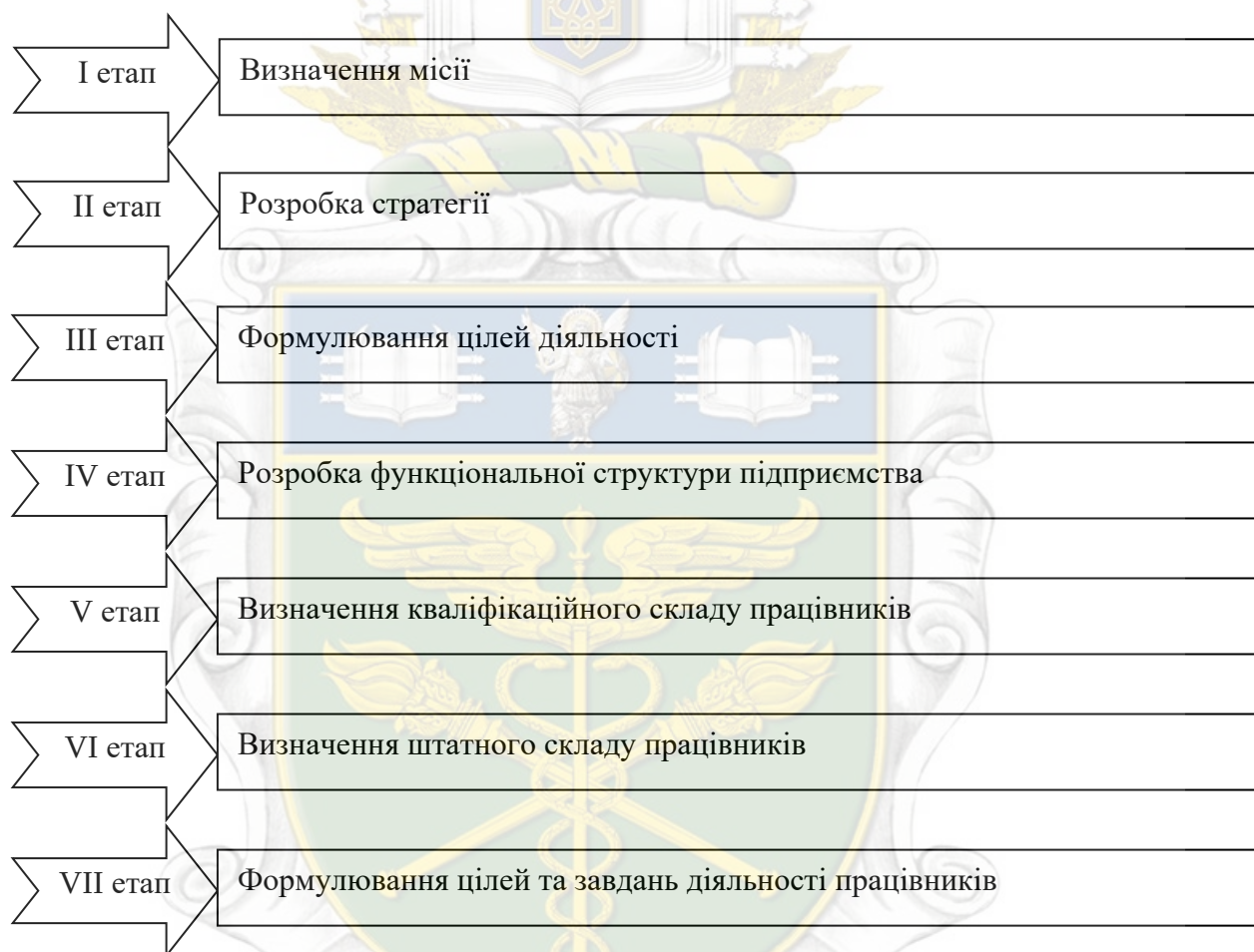


Рисунок 1.2 – Етапи формування методологічної оцінки управління

Отже, існують певні технології, методики і прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем підприємства та ефективно проводити антикризове управління. Особливістю такого антикризового управління ресторанним господарством є постійна мінливість умов

функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який охопив би всі сфери діяльності господарства.

Антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві – це сукупність методів та засобів управління підприємствами ресторанного бізнесу задля прийняття управлінських альтернатив у разі настання можливих криз. Сучасні кризові ситуації часто призводять до високих стратегічних витрат та істотно впливають на життєво важливі ресурси, а тому з'являється потреба підвищених вимог до розробки елементів і методів антикризового управління, оскільки класичні заходи протидії виявляються менш ефективними.

Система зазначених фінансово-економічних, матеріальних, управлінських, інформаційних, людських, технологічних та інших процесів та елементів організації становить її унікальний потенціал і, значною мірою, сприяє реалізації поставленої мети – підвищення якості виробничих процесів. Таким чином, для забезпечення найбільшої ефективності виробництва необхідна раціональна його організація.

Існують певні технології, методики і прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем підприємства та ефективно проводити антикризове управління. Особливістю такого антикризового управління ресторанним господарством є постійна мінливість умов функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який охопив би всі сфери діяльності господарства.

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів – стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації (таблиця 1.3 та таблиця 1.4) [25, с. 176-179].

Таблиця 1.3 – Систематизація тактичних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості закладу адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу закладу відповідно до реального попиту та ринкових можливостей	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників за рахунок зміни структури активів та пасивів закладу	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку з господарчою діяльністю закладу	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Методи першої групи, які охарактеризовано в таблиці 1.3 спрямовані на швидке покращення фінансових показників закладу, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямованих на покращення якісних характеристик діяльності закладу.

Таблиця 1.4 – Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки

Продовження табл. 1.4

Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів закладу за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури закладу, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ.

У разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому спрямованість управлінських заходів направлена на підтримку інвестування у виробничі процеси; мотивацію акціонерів; обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва;

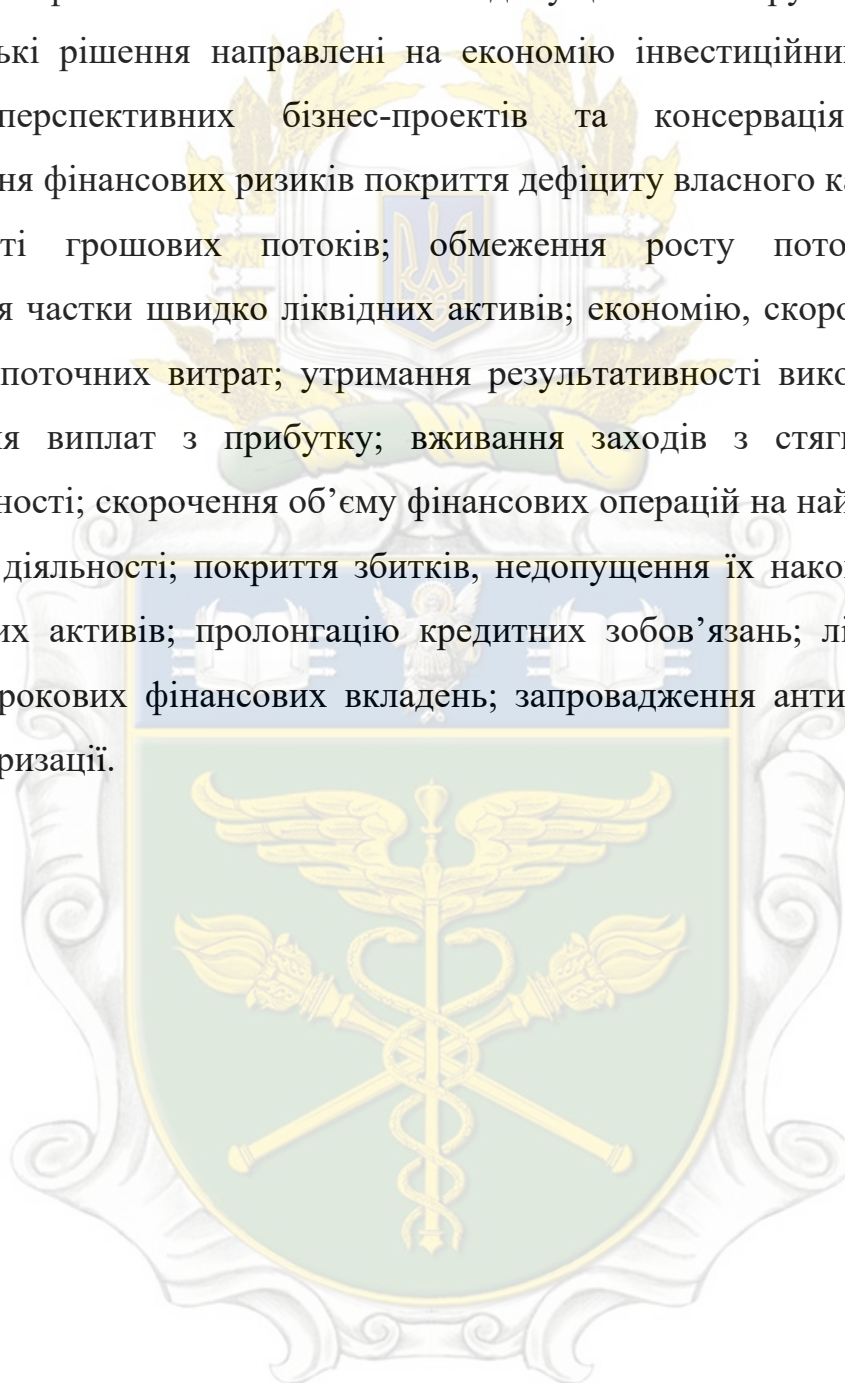
контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій.

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах:

- стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації;
- підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку;
- управління дебіторською й кредиторською заборгованістю;
- обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими;
- підвищення результативності поточної виробничої діяльності;
- збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- оптимізацію витрат на виробництво;
- перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення;
- вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку;
- оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання;
- диверсифікація постачальників;
- підвищення інтенсивності використання ресурсів;
- оптимізацію цінової політики;

– реструктуризацію портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові.

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення направлені на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економію, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгацію кредитних зобов'язань; ліквідацію портфеля короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «КОЛИБА У ВУЙКА ВАСИЛЯ»»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану

Ресторан «Колиба «У вуйка Василя»» знаходиться в селі Шепарівці, вулиця Шевченка 4а, Коломийського району, Івано-Франківської області. Заклад знаходиться на околиці головного сполучення міст Коломия – Івано-Франківськ (додаток А). Вас привітно зустріне атмосфера теплого залу і щира гостинність персоналу. Ресторан «Колиба «У вуйка Василя»» розташована у затінку Шепарівського лісу, що дарує справжнє відчуття спокою та прохолоди у спекотний літній день, а взимку захистить від морозу та завірюхи (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Вигляд ззовні ресторану «Колиба «У вуйка Василя»»

Особливостями ресторану є його зручне місцезнаходження, яке дає змогу легко знайти даний заклад. Також будівля має особливий вигляд та архітектуру, яка одразу викликає захоплення, як у відвідувачів, так у випадкових перехожих.

Всередині заклад також вироблений з дерева. Там гарне сучасне, художнє оформлення є колони з дерева, стильні люстри. Меблі також виготовлені з дерева і є дуже зручні. Є танцювальний майданчик та естрада. Столова білизна гармонійно підходить під стиль закладу. На другому поверсі також здійснюють обслуговування і є можливість спостерігати за грою музикантів. В кафе лунає гарна музика, а також часто виступають місцеві гурти, які виконують хіти. Освітлення у кафе м'яке. Загалом у середині приміщення дуже затишно та спокійно.

Уміло оформлена в народному стилі з використанням предметів старовини, колиба подарує вам атмосферу, овіяну споконвічними гуцульськими традиціями. Тут з любов'ю і турботою відтворено настрій та атмосферу української оселі, поринувши в яку, ви зможете розслабитись та по-справжньому відпочити від шаленого ритму міського життя та повсякденних турбот. (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Дизайн ресторану «Колиба «У вуйка Василя»»

Тут завжди затишно та комфортно. Часто організовують декоративне оформлення зали для національних чи традиційних свят. Проводять організацію бенкетів з нагоди весіль та оформляють зал під дану тематику. Тут можна

замовити ведучих на свято, які незабутньо проведуть ваш вечір. Жива музика у закладі є завжди при замовленні бенкету.

Ресторан «Колиба «У вуйка Василя» працює з 11.00 до 23.00.

Кулінарний асортимент ресторану – це та особливість, що змушує гостей повертатися сюди знову й знову. Вам запропонують страви на основі старовинних рецептів, витриманих у національних традиціях, страви-гриль на відкритому вогні, та фірмові страви від шеф-кухаря. А гарячий чай із запашних карпатських трав і ягід з гірським медом відновить сили та додасть справжнього карпатського здоров'я. Влітку можна відпочити в затишних альтанках в прохолоді лісу (Додаток Б).

У меню ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» переважають страви української та європейської кухонь (Додаток В).

У ресторані введена лінійна організаційна структура з двома взаємодіючими підрозділами, керівництво яких покладено на адміністратора та шеф-кухаря відповідно. Перший відділ відповідає за обслуговування клієнтів та підтримання чистоти, тоді як другий забезпечує приготування страв і напоїв, а також здійснює контроль за наявністю сировини та необхідних матеріалів. Схематично побудова організаційної структури представлена на рисунку 2.3.

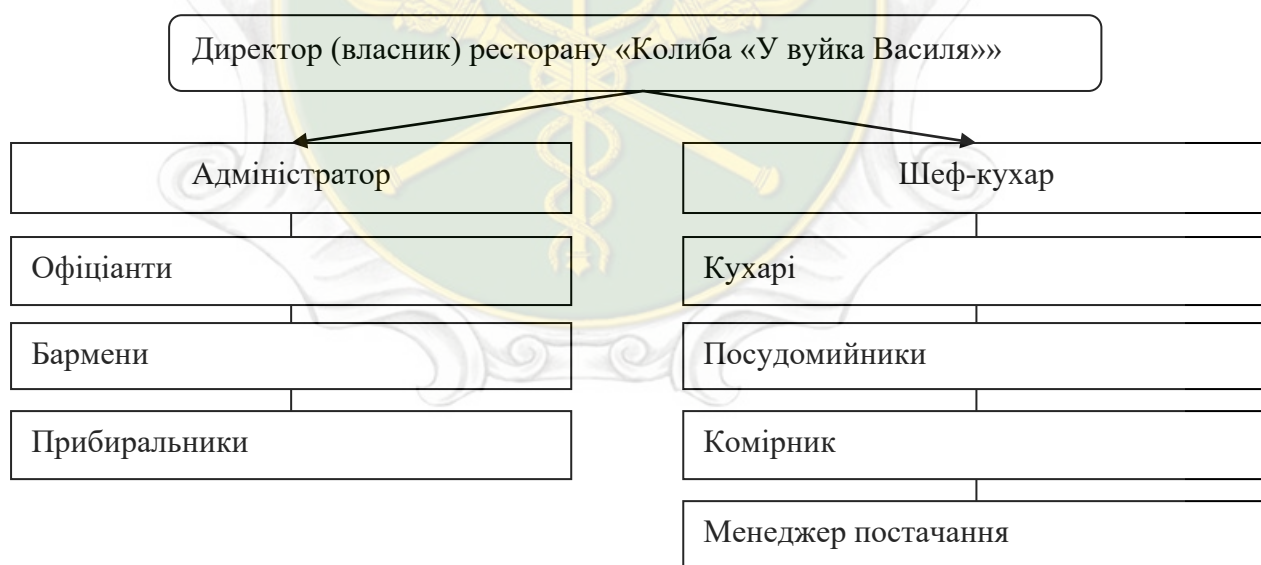


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ресторану «Колиба «У вуйка Василя»»

Директор закладу приймає важливі управлінські рішення, йому підпорядковані всі працівники закладу, він веде документацію, контроль за справами ресторану. Також він має право звільняти і призначати на посаду будь-кого з працівників.

Адміністратор ресторану скоординує роботу кухні та офіціантів, слідкує за дотриманням працівниками які йому підпорядковані правил гігієни, зовнішнього вигляду, виконання роботи, веде облік певної документації, замовляють продукти на кухню чи бар.

Офіціанти підпорядковані директору та адміністратору. Вони обслуговують споживачів, спілкуються з кухнею про наявність чи відсутність певних позицій в меню, протирають чистий посуд, прасують скатертини, сервірують столи, готують зал до обслуговування. Робоче місце офіціанта обладнане дроверами в яких знаходяться закусочні, столові, рибні прибори, стейкові ножі та ножі для масла, а також ганчірки, ручники, та інші прибори для прибирання столів та полірування приборів та стаканів; столами з меню (основне меню, коктейльна карта, винна карта, меню міцного алкоголю, польське меню, десертне меню, сніданкове меню(у літній період)); триджерами.

Бармени підпорядковуються директору та адміністратору, працюють на барі, приймають замовлення на напої, готують їх, відносять на мийну брудний посуд, обслуговують споживачів.

Шеф-кухар підпорядковується директору. Це головний працівник кухні, якому підпорядковуються всі інші кухарі, посудомийки, комірник та менеджер з постачання. Він здійснює приготування та подачу страв, формує меню, забезпечує якість страв, знає рецептуру приготування, співпрацює з менеджером постачання необхідної сировини і продуктів.

Для оцінки результативності фінансово-економічної діяльності ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» побудуємо таблицю 2.1, в якій відобразимо основні фінансово-економічні показники, скориставшись фінансовою звітністю закладу.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» за період 2021-2023 роки, тис грн.

Показники	Рік			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Дохід від реалізації ресторанної продукції	5039,1	4729,7	5645	+915,3	+605,9
Собівартість реалізованої ресторанної продукції	3556,5	3859,8	4156	+296,2	+599,5
Чистий прибуток закладу	-192,2	-210,3	1099,5	+1309,8	+1291,7
Вартість власного капіталу	2735,1	2519,8	3677,6	+1157,8	+942,5
Вартість активів	2939,4	2907,1	3879,3	+972,2	+939,9
Фондовіддача	7,45	7,61	9,07	+1,46	+1,62
Фондомісткість	0,13	0,13	0,11	-0,02	-0,02
Матеріальні витрати	4895,6	1131,4	1051,8	-79,6	-3843,8
Витрати на оплату праці	667,2	891,4	1011,3	+119,9	+344,1
Кредиторська заборгованість	196,9	313,5	193,4	-120,1	-3,5
Дебіторська заборгованість	1050,3	1092,3	912,3	-180	-138

Почнемо з аналізу фінансових результатів роботи ресторану «Колиба «У вуйка Василя»». Важливо відзначити збільшення обсягу виручки від продажу продукції, що свідчить про успішне приготування страв та високу якість обслуговування в закладі. Тільки задоволений клієнт може сприяти зростанню доходу ресторану. Обсяг продажів у ресторані зріс на 915,3 тисяч гривень у 2023 році порівняно з попереднім роком. Цей ріст обумовлений розширенням основного асортименту страв і напоїв, підвищенням цін на продукцію, покращенням іміджу закладу та ефективним використанням маркетингових інструментів для просування продукції.

Собівартість реалізованої продукції зросла протягом аналізованого періоду, зокрема, вона збільшилася з 3556,5 тисяч гривень у 2021 році до 4156 тисяч гривень у 2023 році, що становить різницю в +599,5 тисяч гривень. Графічне зображення динаміки зміни доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції подано на рисунку 2.4.

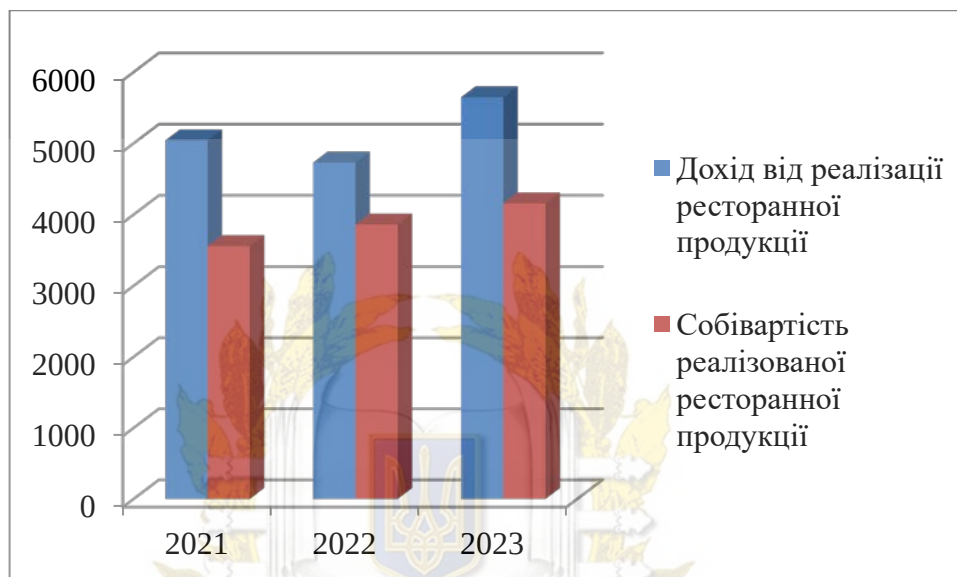


Рисунок 2.4 – Зміна доходу та собівартості реалізованої продукції ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» протягом 2021-2023 рр.

Вказані показники доходу та собівартості реалізованої продукції впливають на загальний показник результативності ресторану - чистий прибуток. Важливо зауважити зміну цього показника: якщо у 2021 та 2022 роках заклад зазнавав втрат, то у 2023 році він заробив прибуток у розмірі 1099,5 тисяч гривень. Аналізуючи динаміку цього показника, важливо відзначити його зріст за весь аналізований період на 1291,7 тисяч гривень. Наявність чистого прибутку свідчить про ефективність роботи ресторану і надає можливість сформулювати стратегічні напрямки для подальшого розвитку. Динаміку чистого прибутку ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» можна побачити на рисунку 2.5.

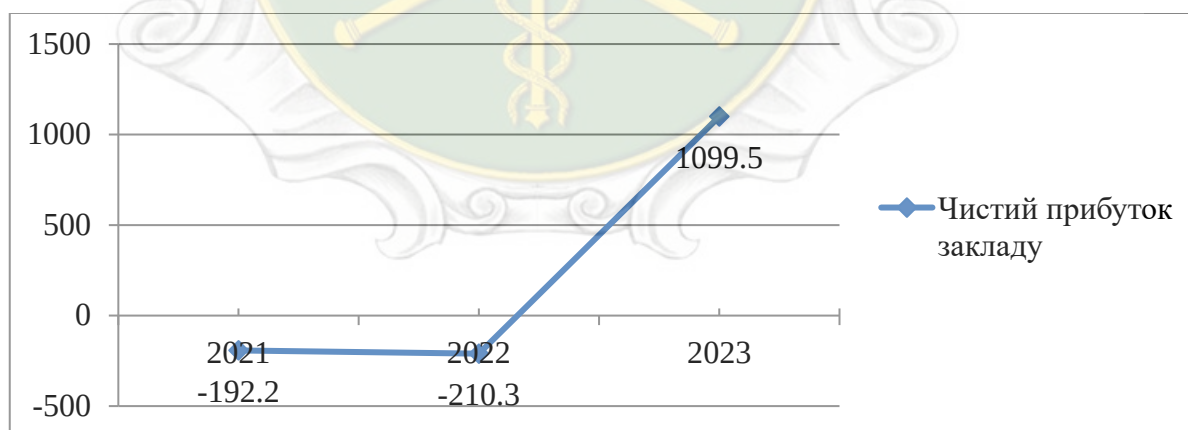


Рисунок 2.5 – Зміна чистого прибутку ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» протягом 2021-2023 рр.

За результатами аналізу, можна побачити зростання загальної вартості активів закладу, зокрема протягом 2021-2023 р.р. спостерігається приріст активів на 939,9 тис. грн., на початок аналізованого періоду їх вартість становила 2939,4 тис. грн., то у 2023 році вартість зросла до 3879,3 тис. грн.

До основних показників, що характеризують ефективність використання основного капіталу є фондівіддача та фондомісткість. Фондовіддача дає можливість оцінити віддачу основного капіталу (вона розраховується як відношення обсягу виготовленої та реалізованої продукції до основних засобів), спостерігається збільшення показника у аналізованому періоді на 1,62 пункти, а за останній рік на 1,46 пункти. Та спостерігається зменшення показника фондомісткості на 0,02 пункти.

Позитивним показником діяльності ресторану є зниження рівня матеріальних витрат, що є наслідком збільшення ефективності використання сировини і продуктів для виробництва страв та напоїв. Так розмір матеріальних витрат зменшується впродовж аналізованого періоду, у 2021 році – 4895,6 тис. грн., а в звітному – 1051,8 тис. грн., за весь аналізований – 3843,8 тис. грн.

Спостерігається збільшення витрат на оплату праці на 344,1 тис. грн. протягом аналізованого періоду та на 119,9 тис. грн. протягом 2023 року.

Кредиторська і дебіторської заборгованості закладу протягом 2021-2023 років зменшуються, так кредиторська заборгованість знизилась на 3,5 тис. грн., а дебіторська заборгованість – на 138 тис. грн.

Після аналізування основних фінансово-економічних показників ресторану «Колиба «У вуйка Василя»», варто відзначити кілька позитивних тенденцій. Спостерігається збільшення доходу від реалізації продукції, зростання чистого прибутку та активів, підвищення рівня оплати праці, раціональне використання основного капіталу та оптимізація витрат у господарських процесах. У цілому, 2023 рік можна вважати успішним для закладу, оскільки його ключові фінансово-економічні показники зросли, що свідчить про підвищення якості обслуговування, раціоналізацію основних господарських процесів та ефективне управління діяльністю закладу.

2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності ресторану та ймовірності кризових явищ

З метою проведення оцінки ефективності господарської діяльності закладу здійснимо аналіз фінансової діяльності закладу. Основними видами аналізу є горизонтальний, вертикальний та статистичний аналіз.

На фінансовий стан впливає величина, склад та структур активів, власного капіталу і зобов'язань. Основними джерелами інформації, для проведення аналізу фінансового стану закладу є фінансова звітність.

Загальне уявлення про фінансовий стан закладу можна отримати проаналізувавши структуру вартості майна, яка показує частку кожного елемента в активах і співвідношення позикових і власних коштів, що покривають їх, в пасивах. Структурно-динамічний аналіз засобів та джерел утворення майна ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» подано у таблиці 2.2 (вихідні дані містяться Додатках Г, Д, Е).

Таблиця 2.2 – Структурно-динамічний аналіз засобів та джерел утворення майна ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» за 2021-2023 рр.

Актив	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
	Майно закладу на кінець року, тис. грн.			Структура майна, %			Ланцюгові темпи зростання, %	
1. Необоротні активи	690,1	635,4	636,3	23,48	21,86	16,40	92,07	100,14
в т.ч. основні засоби	676,5	621,8	622,7	23,01	21,39	16,05	91,91	100,14
2. Оборотні активи	2242,9	2271,5	3243,0	76,30	78,14	83,60	101,28	142,77
в т.ч.: - запаси	947,2	964,1	1187,0	32,22	33,16	30,60	101,78	123,12
- дебіторська заборгованість	1050,3	1092,3	912,3	35,73	37,57	23,52	104,00	83,52
- гроші та їх еквіваленти	172,5	159,1	1064,5	5,87	5,47	27,44	92,23	669,08
Баланс	2939,4	2907,1	3879,3	100	100	100	98,90	133,44

Продовження табл. 2.2

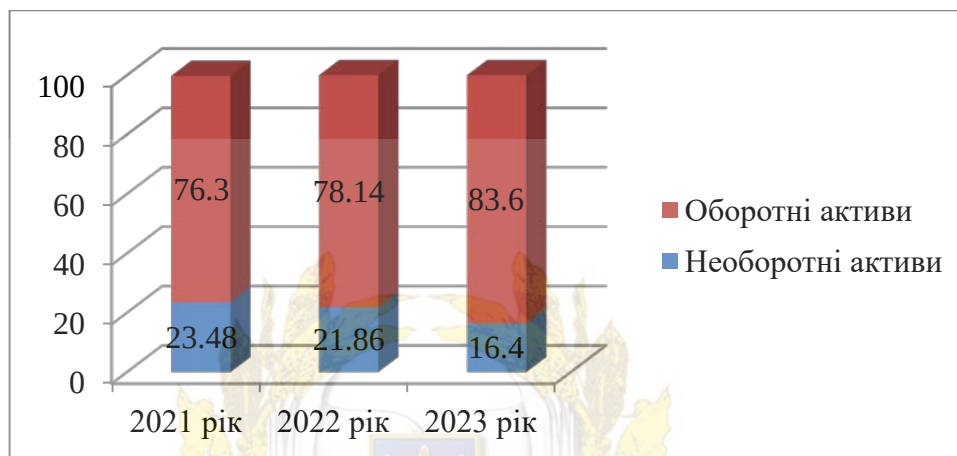
Пасив	Джерела фінансування на кінець року, тис. грн.			Структура джерел фінансування, %			Ланцюгові темпи зростання, %	
1. Власний капітал	2735,1	2519,8	3677,6	93,05	86,68	94,80	92,13	145,95
2. Поточні зобов'язання	204,3	387,3	201,7	6,95	13,32	5,20	189,57	52,08
в т.ч. поточна кредиторська заборгованість	196,9	313,5	193,4	6,70	10,78	0,50	159,22	61,69
Баланс	2939,4	2907,1	3879,3	100	100	100	98,90	133,44

У 2022 році спостерігається зменшення майна закладу, причому це відбулося за рахунок зменшення необоротних активів, то у 2023 році спостерігається збільшення необоротних активів за рахунок збільшення вартості основних засобів на 0,14% та оборотних активів на 42,77%.

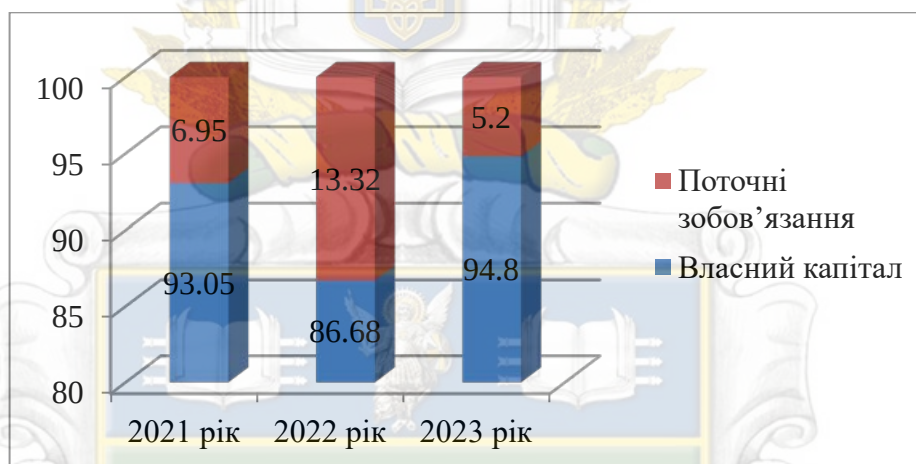
У складі оборотних активів також спостерігаються кардинальні зміни. Якщо протягом 2021-2022 років найбільшу вартість складала дебіторська заборгованість (35,73% та 37,57% відповідно), то у 2023 р. її частка скоротилась до 23,52%. При цьому запаси у 2021 р. становили 947,2 тис. грн., то в 2022 р. їх вартість збільшилась до 964,1 тис. грн., а в 2023 р. досягли значення 1187,0 тис. грн. і зайняли 30,60% вартості майна закладу. У 2022 році скорочення зазнала також стаття «грошові кошти та їх еквіваленти» на 7,77%, проте у 2023 році дана стаття зросла 6,6 рази.

Щодо джерел фінансування, варто відмітити відсутність довгострокових зобов'язань. Інші складові пасиву зазнавали змін протягом досліджуваного періоду. У 2021 р. власний капітал зменшився на 7,87%, проте у 2023 р. він зріс на 45,95%. Поточні зобов'язання закладу у 2022 р. мали тенденцію до зростання на 89,57%, проте у 2023 році поточна заборгованість закладу скоротилась на 47,92%. Загалом вартість пасивів закладу у 2022 р. зменшилась на 1,1%, та зросла у 2023 році на 33,44%.

Зміни, що відбулися у складі майна та джерел його фінансування, позначились і на структурі, яка подана на рисунку 2.6.



а) структура майна



б) структура джерел фінансування

Рисунок 2.6 – Структура майна ресторану «Колиба «У вуйка Василя» та джерел його фінансування за 2021-2023 р.р.

Оцінювання фінансової стійкості закладу передбачає проведення об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі його фінансової стабільності і незалежності, а також аналізу відповідності фінансово-господарської діяльності закладу цілям його статутної діяльності.

Стабільність фінансового стану закладу характеризується системою фінансових коефіцієнтів. Вони розраховуються, як співвідношення абсолютних показників активу і пасиву балансу. Аналіз фінансових коефіцієнтів полягає в порівнянні їх значень з базовими величинами, а також у вивченні їх динаміки за звітний період та за декілька років.

Для аналізу фінансового стану закладу використаємо відносні показники - фінансові коефіцієнти, які поділено на такі групи: ліквідність та платоспроможність; фінансова стійкість, прибутковість або рентабельність; ділова активність. Динаміка показників ліквідності ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності 30 2021-2023 р.р.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Граничне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	11,0	5,9	16,1	2,0 і >
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,3	3,4	10,2	0,7-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,8	0,4	5,3	0,1-0,2

Як свідчать дані таблиці 2.3, фактичні значення показників ліквідності значно відрізняються від рекомендованого рівня. Так, значення коефіцієнту поточної ліквідності показує скільки гривень поточних активів приходить на 1 грн. поточних зобов'язань. Бажано мати значення не менше 2, виходячи з досвіду, що при ліквідації активів їх аукціонна вартість становить приблизно 50% ринкової вартості. Протягом досліджуваного періоду найбільше значення даного показника було в 2023 році (16,1).

Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш інформаційним, оскільки враховує найбільш ліквідні поточні активи (оборотні активи за мінусом запасів) і характеризує очікувану платоспроможність у короткостроковому періоді. В 2021-2023 рр. його значення було більшим за рекомендоване, що позитивно характеризує діяльність закладу. На кінець 2023 р. зазначений показник підвищився до 10,2 і свідчить про те, що за рахунок швидко-реалізовуваних активів можна погасити 100% поточних зобов'язань.

Через скорочення обсягу грошей та їх еквівалентів в балансі коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році зменшився з 0,8 в 2021 р. до 0,4. В результаті таких змін заклад за рахунок грошових коштів у 2022 році може погасити 40% поточних зобов'язань. Проте у 2023 р. цей показник значно зріс до 5,3 і свідчить, що за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів заклад може погасити свої поточні зобов'язання 5 разів.

Графічно динаміка показників ліквідності подана на рисунку 2.7.

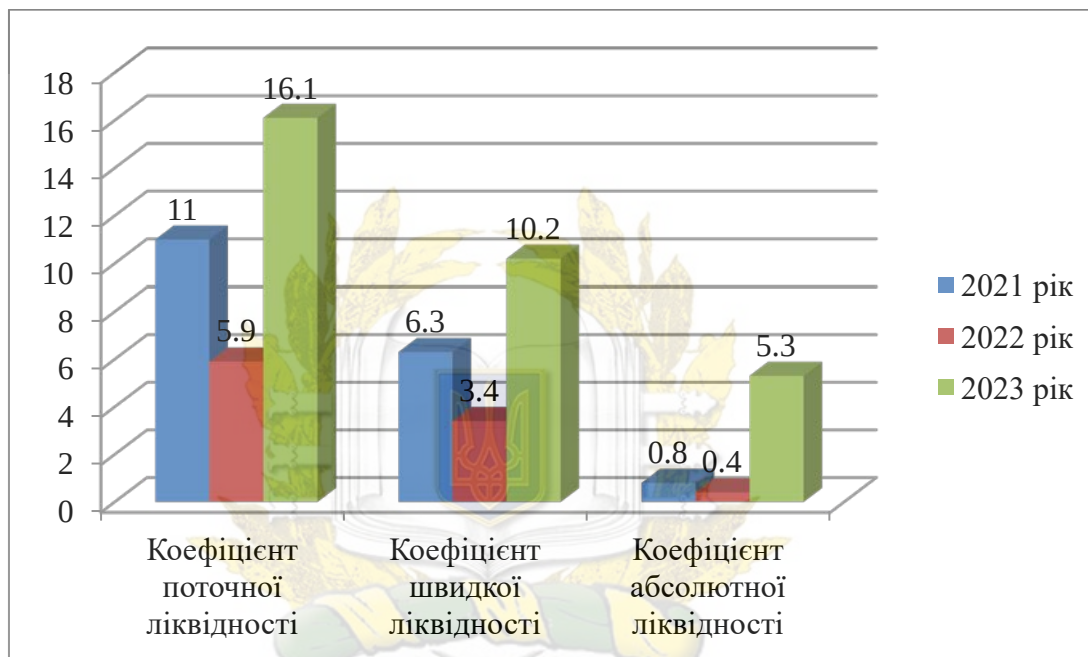


Рисунок 2.7 – Показники ліквідності ресторану «Колиба «У вуйка Василя» за 2021-2023 рр.

Платоспроможність закладу характеризується його можливістю і здатністю своєчасно й повністю виконувати свої фінансові зобов'язання перед внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою. Основними ознаками платоспроможності є: наявність у достатньому обсязі коштів на поточному рахунку; відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Оцінка платоспроможності необхідна не тільки для самого закладу з метою аналізу й прогнозування її подальшої фінансової діяльності, а й для її зовнішніх партнерів і потенційних інвесторів. Як правило, досліджують поточну і перспективну платоспроможність.

Рентабельність характеризує рівень прибутковості діяльності закладу та ефективність використання його ресурсів. Рентабельним можна вважати заклад, якщо доходи від реалізації продукції покривають витрати виробництва і, крім того, забезпечують прибуток, достатній для нормального його функціонування. Показники рентабельності наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності за 2021-2023рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, в.п.	
				2022-2021	2023-2022
Рентабельність активів, %	-6,54	-7,23	28,34	-0,69	+35,57
Рентабельність власного капіталу, %	-7,03	-8,35	29,90	-1,32	+38,25
Рентабельність основних засобів, %	-17,07	-6,61	209,09	+10,46	+215,7
Рентабельність продажу, %	-2,29	-0,87	23,06	+1,42	+23,93

За наведеними даними таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки:

- рентабельність активів має негативне значення протягом 2021-2022 р.р. проте у 2023 році даний показник зріс на 35,57 в.п. і склав 28,34%;
- рентабельність власного капіталу змінюється за такою ж тенденцією;
- підвищення рентабельності основних засобів в 2022 р. на 10,46 в.п. порівняно з попереднім роком та ще на 215,7 в.п. в 2023 р.;
- рентабельність продажу збільшувалась протягом трьох років, що є наслідком більш швидкого підвищенням прибутку порівняно з доходом закладу.

Для характеристики ефективності використання активів закладу проаналізуємо показники ділової активності підприємства, а саме: коефіцієнт оборотності активів; швидкість обороту (оборотність) активів; коефіцієнт завантаження оборотних активів; коефіцієнт ефективності (прибутковість оборотних коштів). У таблиці 2.5 подані показники ділової активності закладу.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності

Показники	Значення			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,73	1,62	1,66	-0,11	+0,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,32	2,10	2,05	-0,22	-0,05
Тривалість 1 оборту активів, дні	208	223	216	+15	-7
Тривалість 1 оборту оборотних активів, днів	155	172	176	+17	+4
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,58	0,62	0,60	+0,04	-0,02
Коефіцієнт оборотності запасів	5,96	4,95	5,25	-1,01	+0,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,09	4,42	5,63	-0,67	+1,21

Отже, оборотність активів загалом та оборотних активів, зокрема, уповільнюється, що негативно позначається на результатах діяльності

підприємства. Так, якщо в 2021 р. оборотні активи здійснювали 2,32 обортів за рік, то в 2023 році – лише 2,05. В результаті тривалість одного оборту зросла з 155 до 176 днів. Рівень оборотності запасів уповільнився – з 5,96 обортів за 2021 рік до 5,25 обортів – в 2023 році. Серед досліджуваних показників спостерігалось прискорення оборотності лише по дебіторській заборгованості (з 5,09 обортів в 2021 році до 5,63 обортів – в 2023 р.).

Основою стійкого фінансового стану закладу є підтримка фінансової стабільності, яка є однією з найважливіших умов ефективного його функціонування. Оцінку фінансової стійкості проведемо за допомогою системи коефіцієнтів, які дадуть змогу зробити висновок про ступінь фінансової стійкості закладу, а саме за допомогою абсолютних і відносних показників.

Абсолютними показниками фінансової стійкості є наявність джерел формування запасів та забезпеченість запасів джерелами їх формування. Оцінка першого показника здійснюється через систему показників, які характеризують ступінь охоплення різних видів джерел, а саме: наявність власних джерел формування запасів; наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів; показник загальної величини джерел формування запасів.

Абсолютні показники фінансової стійкості на основі яких визначається тип фінансової стійкості подані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості у 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	На кінець 2021 року, тис. грн.	На кінець 2022 року, тис. грн.	На кінець 2023 року, тис. грн.
1	Власний капітал	2735,1	2519,8	3677,6
2	Необоротні активи	690,1	635,4	636,3
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	2045	1884,4	3041,3
4	Довгострокові зобов'язання	0	0	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	2045	1884,4	3041,3
6	Короткострокові кредити та позики	0	0	0
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	2045	1884,4	3041,3
8	Запаси	947,2	964,1	1187,0
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	+1097,8	+920,3	+1854,3

Продовження табл. 2.6

10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	+1097,8	+920,3	+1854,3
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	+1097,8	+920,3	+1854,3
12	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття на 1 грн. запасів (р.11/р.8)	+1,16	+0,95	+1,56
	Показники типу фінансової стійкості			
13	Тривимірний показник (S)	{1,1,1}	{1,1,1}	{1,1,1}
14	Тип фінансової стійкості (S)	абсолютний	абсолютний	абсолютний

З даних таблиці 2.6 видно, що в 2021-2023 рр. підприємство мало абсолютний тип фінансової стійкості, оскільки власних оборотних коштів вистачало для покриття запасів.

Надлишок основних джерел покриття на 1 грн. запасів зменшився з 1,16 грн. у 2021 році до 0,95 грн. на кінець 2022 року, а в 2023 році рівень нестачі основних джерел покриття на 1 грн. запасів становив 1,56 грн.

Відносні коефіцієнти фінансової стійкості наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ресторану «Колиба «У вуйка Василя»»

Показники	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	На кінець 2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,93	0,87	0,95
Коефіцієнт фінансової залежності	1,07	1,15	1,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,75	0,75	0,83
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0	0	0

На основі даних таблиці 2.7, можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт автономії зростає, що свідчить про зниження залежності закладу від зовнішніх кредиторів;
- коефіцієнт фінансової залежності знижується в динаміці, що означає зменшення частки позикових коштів у фінансуванні закладу, тобто підвищення фінансової незалежності, а отже, і збільшення рівня фінансової стійкості;

- значення коефіцієнту маневреності власного капіталу протягом 2021-2022 рр. не змінювався, проте наприкінці 2023 року показник збільшився на 0,08, що свідчить про можливість закладу вільно маневрувати коштами;

- оскільки заклад не має довгострокових зобов'язань, то коефіцієнт довгострокового залучення коштів був незмінним протягом досліджуваного періоду і дорівнював нулю.

Отже, необхідно і надалі підтримувати фінансовий стан закладу на даному рівні та, зокрема, фінансову стійкість.

Оцінка результативності управлінської діяльності є складним завданням, оскільки важко визначити корисні результати управління та одиниці їх виміру. Формування та реалізація корисного ефекту управлінської діяльності може займати значний час, іноді триваючи протягом кількох років. Крім того, ефективність розвитку ресторанного закладу залежить не лише від якості функціонування його системи управління, а й від оточуючого середовища та макроекономічних умов.

В загальному вигляді ефективність антикризового управління можна розглядати як здатність закладу досягати цілей своєї діяльності з мінімальними збитками навіть під впливом кризоутворюючих факторів.

Оцінку ефективності антикризового управління можна проводити у двох напрямках: експрес-діагностика фінансового стану та оцінка ймовірності банкрутства.

Оцінка фінансового стану подана вище, тому далі зупинимось на оцінці ймовірності банкрутства.

Для оцінки ймовірності банкрутства ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» застосуємо п'ятифакторну модель Альтмана.

Модель Альтмана містить п'ять показників, які характеризують окремі сторони фінансового стану закладу. Модель дозволяє не лише визначити наявність кризи, а й зону ризику, в якій знаходиться заклад. Вона містить незначну кількість показників, які розраховуються на основі фінансової звітності. [22, с. 256-259] Результати розрахунків подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності антикризового управління ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
X ₁ – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів	0,76	0,78	0,84
X ₂ – відношення чистого прибутку до сукупних активів	-0,07	-0,07	0,28
X ₃ – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів	-0,04	-0,01	0,34
X ₄ – відношення між власним і залученим капіталом	13,39	6,51	18,23
X ₅ – відношення чистого доходу (виручки) від реалізації до сукупних активів	1,74	1,63	1,46
$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5$	10,45	6,34	14,73
Ймовірність банкрутства	Z>2,91 дуже низька ймовірність банкрутства		

Значення інтегрального показника (Z) більше 2,91, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства, тому можна говорити про достатньо високу ефективність управління закладом та, зокрема, антикризового управління. Тенденція зміни показника є позитивною, а її збереження означатиме, низьку ймовірність банкрутства.

Першим і найважливішим кроком у вдосконаленні діяльності будь-якого підприємства та у прийнятті рішень з антикризового управління є оцінка сильних і слабких сторін. Тому ресторан повинен аналізувати і оцінювати свій власний потенціал, а також чинники, які перебувають за межами постійного контролю менеджерів і можуть впливати на його стратегію. Здійснимо аналіз ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» з використанням методів SWOT-аналізу та PEST-аналізу. SWOT-аналіз ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз для ресторану «Колиба «У вуйка Василя»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- індивідуальний підхід до клієнтів; - кваліфіковані офіціанти; - відповідність концепції закладу цільової аудиторії ресторану - наявність розважальних програм (за участю ведучих, музикантів); - надання додаткових послуг (банкетні зали); - наявність власного паркінгу	- недостатньо уваги приділяють розвитку ресторану; - нестача власних ресурсів для забезпечення додаткових джерел прибутку, що означає повну залежність діяльності від особистого капіталу власника та оборотних коштів; - сайт не є діючим, а соціальні мережі не оновлювались більше року; - слабка маркетингова діяльність

Продовження табл. 2.9

Можливості	Загрози
- збільшення частки ринку за рахунок розширення меню; - залучення новаторських Шеф-поварів; - нові види послуг (проведення виїзних бенкетів); - проведення званих вечерь та винних дегустацій; - створення мережі ресторанів; - розвиток власного бренду; - зростання пізнаваності ресторану; - співпраця з блогерами, інфлюенсерами; - впровадження цифрових технологій та цифрового маркетингу	- поява нових конкурентів - зростання податкового навантаження; - зростання цін на продукти та використовувані ресурси; - порушення логістичних зв'язків; - зниження купівельної спроможності населення

SWOT-аналіз показує, що ресторан «Колиба «У вуйка Василя»» повинен встановити зв'язок зі споживачами за медіа-каналами. Ресторану необхідно інвестувати у цифрове просування, тобто на мережевих сайтах, онлайн-маркетинг. Покращити сприйняття ресторану, стимулюватиме галас в Інтернеті та, зрештою, збільшить відвідуваність ресторану, відвідуваність сайту.

Наступним кроком буде проведення PEST-аналізу. PEST-аналіз проведемо з метою виявлення факторів, які суттєво впливають на діяльність ресторану на ринку.

Основні критерії, які визначимо за допомогою PEST-аналізу:

- «Р» - «політичний» - дослідження політико-правового клімату та його вплив на розвиток ресторану;
- «Е» - «економічний» - аналіз економічних факторів діяльності;
- «S» - «соціальне» - дослідження соціокультурного середовища;
- «Т» - «технологічний» - технологічні фактори розвитку ресторану

Проведення PEST-аналізу відбувалося за допомогою опитування співробітників ресторану, оцінено та визначено фактори, які мають вплив на ресторан.

Оцінку аналізу проведено за шкалою від 1 до 5, де 1 – мінімальний вплив фактору на заклад, а 5 – максимальний вплив. Далі розраховуємо середні

значення по впливу та визначаємо напрямок цього впливу «+» або «-» з урахуванням прогнозу змін (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз ресторану «Колиба «У вуйка Василя»»

№ п/п	Показники	Бал	Напрямок впливу
Політичні			
1.	Державне регулювання конкуренції	2	+
2.	Державне регулювання показників якості	2	+
3.	Нестабільна політична ситуація	5	-
4.	Воєнні дії	5	-
Економічні			
1.	Поява нових конкурентів у готельно-ресторанній справі	4	-
2.	Рівень інфляції	3	-
3.	Динаміка курсу гривні	4	-
4.	Підвищення цін у постачальників	5	+
Соціальні			
1.	Демографічні фактори	3	-
2.	Зміна стилю життя	4	+
3.	Середній рівень доходу	5	+
Технологічні			
1.	Інноваційний розвиток	5	+
2.	Впровадження нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання	4	+
3.	Технологія виробництва	4	-
4.	Інформація та комунікації, вплив Інтернету	5	+

Аналізуючи таблицю PEST-аналізу, необхідно зробити висновок, що основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ресторану, є рівень життя населення, виробництво продукції, зростання темпів інфляції, зростання податків, вдосконалення технології виробництва, інформаційна безпека, погіршення політичної ситуації.

Виробництво продукції дає інформацію про конкурентів, якість виробленої продукції та можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Підвищення рівня інфляції передбачає зростання цін на готову продукцію, втрату частини покупців, зменшення прибутку, уповільнення розвитку виробничої бази ресторану.

Маючи здатність залучати додатковий дохід, ресторан може збільшити обсяги виробництва, продуктивність, покращити умови праці співробітників. Однак негативний характер розвитку політико-правових проектів перешкоджає розвитку виробничої бази ресторану, збільшенню обсягів виробництва,

вилученню частини продукції через падіння замовлень від споживачів, а також через перебої з постачанням.

Таким чином, провівши PEST-аналіз, можна констатувати, що на ресторан «Колиба «У вуйка Василя»» більш негативно впливають політичні та економічні чинники, оскільки серед визначених найвпливовіших з них більшість отримала достатню оцінку, підкріплену негативним впливом. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність у країні. Що стосується соціальних і технологічних факторів, то вони, як правило, мають досить сильний і позитивний вплив на ресторан.

Визначивши вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність ресторану «Колиба «У вуйка Василя»», необхідно також провести аналіз конкурентного середовища.

Основними конкурентами ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» є колиба «Три дороги» та відпочинковий комплекс «Шепіт лісу», котрі територіально розміщені неподалік від досліджуваного закладу.

Здійснимо оцінку сильних та слабких сторін в діяльності даних закладів, дослідження представимо у таблиці 2.11.

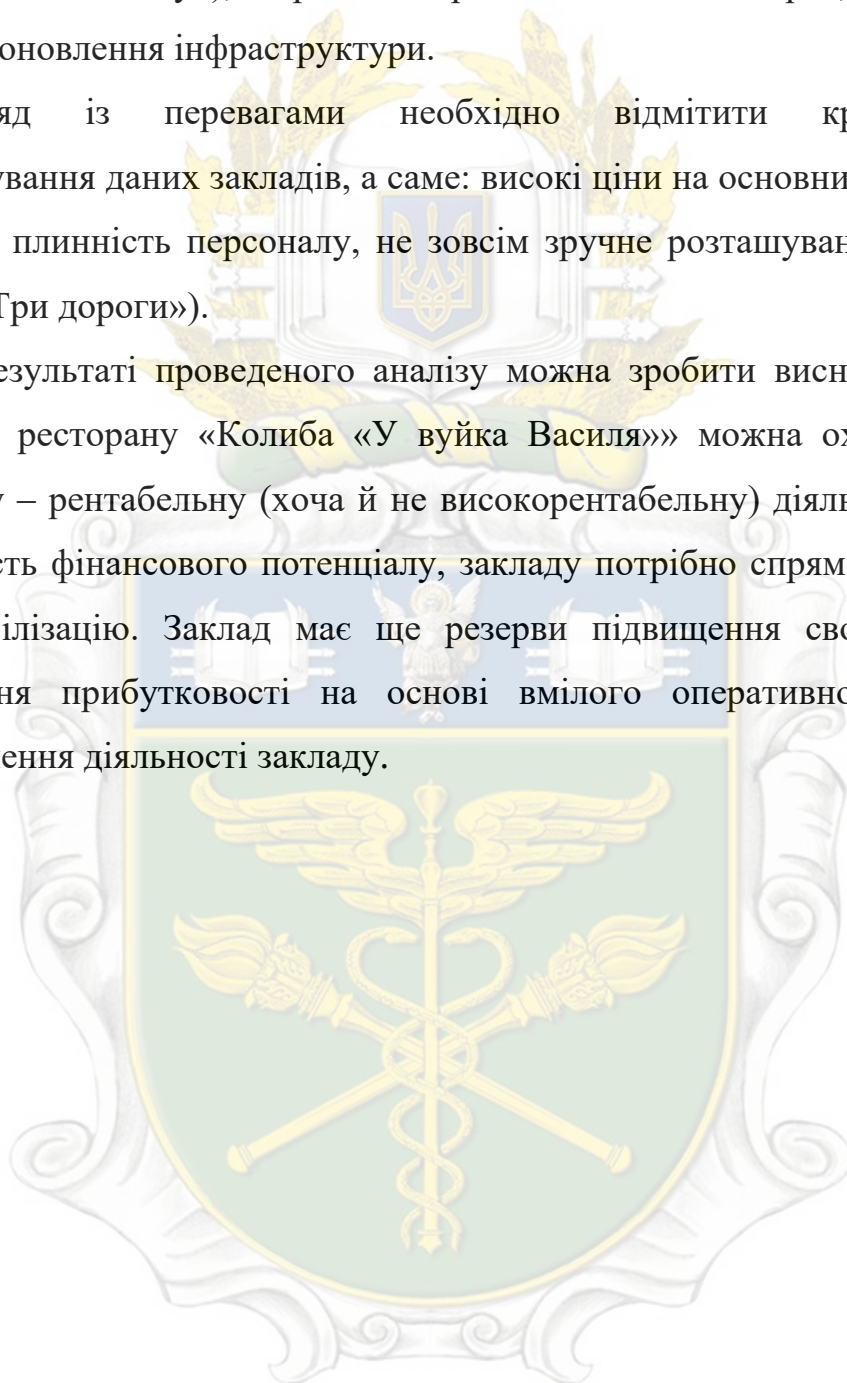
Таблиця 2.11 – Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів ресторану «Колиба «У вуйка Василя»»

Заклади		Сильна сторона	Слабка сторона
Відпочинковий комплекс «Шепіт лісу»		Високий рівень кваліфікації персоналу Хороший імідж закладу Чудове розташування та мальовнича територія Широкий асортимент страв Значні фінансові можливості Наявність стратегії розвитку Оновлення інфраструктури	Високі ціни на асортимент продукції та послуг Значна конкуренція на ринку
Колиба «Три дороги»		Кваліфіковані працівники Широкий асортимент страв та напоїв Досить цікавий дизайн закладу Хороша фінансова база	Не зовсім зручне розташування Високі ціни на асортимент продукції Значна плинність персоналу

Узагальнюючи результати дослідження, представлені в таблиці 3.1 необхідно відмітити сильні сторони даних закладів, а саме: високий рівень компетенції і кваліфікації персоналу, зручне розташування (відпочинковий комплекс «Шепіт лісу»), широкий асортимент напоїв та страв, наявність стратегії розвитку, оновлення інфраструктури.

Поряд із перевагами необхідно відмітити критичні недоліки функціонування даних закладів, а саме: високі ціни на основний асортимент страв та напоїв, плинність персоналу, не зовсім зручне розташування для споживачів (колиба «Три дороги»).

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому діяльність ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» можна охарактеризувати як ефективну – рентабельну (хоча й не високорентабельну) діяльність. Незважаючи на наявність фінансового потенціалу, закладу потрібно спрямовувати зусилля на його стабілізацію. Заклад має ще резерви підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутковості на основі вмілого оперативного управління та удосконалення діяльності закладу.



РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «КОЛИБА У ВУЙКА ВАСИЛЯ»

3.1 Розробка антикризової програми управління рестораном

Вивчивши сильні сторони, можливості для розвитку та загрози, які слід врахувати ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» запропоновано для антикризової програми застосувати систему маркетингу. Оскільки, заклад належать до сфери послуг то, використання комплексу 4Р є недоцільним, але можна скористатися більш розгорнутим маркетинг-міксом – 10Р. Застосовуючи маркетинг-мікс 10Р, можна запропонуємо дієві антикризові управлінські рішення із використанням напрацьованого іміджу закладу з метою посилення його конкурентної позиції на ринку. Антикризові управлінські рішення і розробка відповідних заходів для ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» сформовані з метою збереження досягнутого рівня економічного розвитку за рахунок власного іміджу.

У таблиці 3.1 запропоновано антикризові заходи, що передбачають реалізацію антикризової стратегій із використанням відповідних імідж-технологій. Для ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» рекомендуємо використання агресивної стратегії, яка вимагає розроблення таких імідж-технологій, які збережуть досягнутий рівень економічної розвитку закладу.

Таблиця 3.1 – Заходи розробки антикризової програми ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» шляхом реалізації комплексу маркетинг-міксу 10Р

Складові комплексу 10Р	Характеристика, складових	Антикризові заходи
Price	Цінова політика підприємства і всі цінові взаємодії (знижки, дисконтні і накопичувальні картки)	Цінова політика закладу націлена на цільову аудиторію з доходом вище середнього. Можливим є застосування цінової тактики для проведення акцій на сезонні страви
Purchases	Заохочення покупок: чим частіше і більше ви купуєте тим вище винагорода (бонуси, подарунки, знижки)	Оскільки, основною цільовою аудиторією є мешканці готелю «У вуйка Василя», тому варто застосовувати особливі пропозиції саме для цієї цільової аудиторії. Організація доставки страв за он-лайн замовленнями. Збереження платіжної дисципліни.
Points	За кожну покупку нараховуються бали, якими можна скористатися з метою: отримання знижки, оплати придбаного товару, першочергового обслуговування, абонементу в фітнес-клуб тощо	Оскільки, ресторан знаходиться за містом доцільно застосовувати бонусні програми по накопиченню балів, якими можна скористатися, наприклад, на АЗС партнерів, з якими заключити договір на підтримку даної програми
Partners	Організація партнерських програм з іншими компаніями (постачальники, дистриб'ютори, фінансовими, транспортними, рекламними та іншими посередниками)	Ресторан функціонує поруч з готелем з однойменною назвою тож можна укладати з ним договори для забезпечення гостей готелю харчуванням (наприклад, вартість номеру зі сніданком або сніданком та вечерею)
Prizes	Система заохочення покупців, яка несе за собою можливість отримання гарантованого подарунку або участі в розігравші призів.	Для забезпечення стабільного прибутку упродовж року ресторан може під час підвищеного попиту проводити розіграші сертифікатів зі знижками на окремі пропозиції в меню, які будуть діяти в певний етап року коли попит на ресторанне обслуговування знижується (наприклад, в періоди релігійних постів)
Pro-Bono	Спільно зі своєю цільовою аудиторією компанія бере участь в суспільно-необхідній діяльності (при купівлі товару певна частина від ціни піде на потреби дитячого будинку, лікарні чи навчального закладу, на потреби збройних сил). Зазвичай споживачеві приємно брати участь в таких акціях	Ресторан може запровадити акції коли відсоток відрахування на потреби дитячого будинку чи навчального закладу прямо пропорційно залежить від ціни замовленої страви (наприклад, чим дорожча страв, тим більший відсоток йде на благодійність). Перспективним є розвиток співробітництва з навчальними закладами Коломиї, для того аби студенти могли стажуватися на базі ресторану. Водночас, ресторан може таким чином здійснювати пошук майбутніх працівників.

Продовження табл. 3.1

Privileges	Система, що дозволяє виділити лояльних клієнтів і надати їм особливі умови (пріоритет при купівлі зі знижкою, місце в готелі без попереднього резервування)	Використання даного пункту буде доцільною за умови втримання особливої цільової аудиторії. Розроблення таких привілеїв вимагає індивідуального підходу до кожного виділеного клієнта.
Personalization	Клієнтоорієнтованість, індивідуалізація в обслуговуванні (звернення на ім'я, привітання з днем народження і врахування інших обставин). Зручність, доступність (можливість здійснення замовлення чи бронювання онлайн, здійснення безконтактної оплати)	Впровадження безконтактної оплати, бронювання і здійснення замовлення онлайн зробить ресторан більш доступним і дозволить залучити нову цільову аудиторію. Здійснення розсилки в популярних месенджерах для постійних клієнтів, з наявністю у листі звернення на ім'я Активізувати сторінку в соцмережах з метою збереження контакту із цільовою аудиторією як наявною, так і пошуку нової.
Participation	Залучення клієнтів до діяльності ресторану (опитування, інтерв'ю для з'ясування думки споживачів про проблеми і способи їх рішення для вдосконалення)	Оскільки ресторан не має великого обсягу вільних коштів для залучення спеціальних компаній чи їх представників для проведення опитування, найпростішим і найдешевшим варіантом буде можливість написати свій відгук, враження і пропозиції на чекові після відвідування закладу.
Presto	Оперативність в вирішенні проблем, доставці інформації і товарів, обслуговування	Ресторан має вжити заходів для покращення швидкості вирішення наявних проблем, в т.ч. слідкувати за відгуками у соціальних мережах

Для збільшення відвідуваності, одночасно з прийнятими заходами, вважаємо за необхідне, розробити грамотну рекламну стратегію закладу.

Одним з основних напрямків вдосконалення організації бізнесу ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» - необхідність в кардинально зміненому власному Інтернет-сайті, завантаження і насичення його інформативною, регулярною подачею і оперативним доведенням до клієнтів інформації про передбачені та існуючі акції, можливі знижки тощо.

Рекламна кампанія в Інтернеті полягає в активному розміщенні оголошень в соціальних мережах Instagram та Facebook, а також максимально інтенсивне використання web-сайту.

Також доречно буде звернутися до SMM-агентств, щоб покращити свій імідж, прорекламувати ресторан ширшому колу споживачів, завоювати

прихильність нової аудиторії та тих, хто залишився незадоволений роботою ресторану, створивши контент-стратегію, проаналізувати свій бренд, свою нішу та поставлені завдання, сформулювати основні цілі та етапи їх досягнення.

У важких економічних умовах просувати свою послугу за допомогою глобальної мережі для ресторану стане прибутковим заходом. Якщо враховувати той факт, що доступ в інтернет та соціальні мережі є практично у кожної людини, то не можна нехтувати просуванням свого бренду в віртуальній мережі, де мешкає так багато потенційних споживачів.

3.2 Ефективність від впровадження запропонованих заходів

Досвід показує, що навіть при обмеженій кількості рахунків можна за рахунок ротації їх місця розташування домогтися ефекту впізнаваності спрацьованою рекламною кампанією, яка представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розробка рекламної кампанії в організації ресторану «Колиба «У вуйка Василя»

Медіа-носії	Опис	Кількість	Сума, грн.	Термін дії
Зовнішня реклама	Білборди	5 шт.	5000 / міс. 300000 / рік	12 міс.
Інтернет реклама в соціальних мережах (SMM)	Виготовлення міні відео-ролика, текстового посту, фото	1/5	1200 грн. / міс. 14400 грн. / рік	12 міс.
Адресна розсилка	Виготовлення листівок Поширення	10000 шт./6 разів	7000 / тираж 1000 грн. / міс 6000 грн./ 6 міс.	6 міс.

Загальні витрати на реалізацію рекламної кампанії за 1 місяць складуть 7200,00 грн. Пропонована рекламна кампанія протягом всього періоду повинна розподілятися рівномірно в часі, публікації в Інтернеті на соціальних мережах повинні чергуватися через приблизно рівні інтервали.

Беручи до уваги достатню популярність закладу «Колиба «У вуйка Василя»», розробка рекламної кампанії дасть можливість підтримати позитивний імідж ресторану.

Досить ефективним рекламним кроком для закладу може стати майстер клас приготування. Майстер-класи можна проводити як тематичні (Новий рік, день матері, дні світової кухні тощо), так і просто для залучення нових відвідувачів. Якщо це майстер-клас для дорослого - то за нього можна брати символічну плату (приблизно – 100-200 грн.), а якщо дитячий - то краще, звичайно, проводити безкоштовно. Майстер-класи добре розташовують клієнтів, впроваджуються до них в довіру і тим самим отримують хорошу клієнтську базу і постійних відвідувачів.

На наш погляд після проведення даних заходів в закладі значно збільшиться кількість клієнтів, тобто ефективність від даних заходів буде набагато вище, ніж до їх застосування.

Не зважаючи на впровадження маркетингової стратегії на сьогоднішній день є дуже актуальним питання оперативного впровадження антикризової стратегії у зв'язку з військовим становищем, які мають дати змогу закладу адаптуватись під ситуацію, яка склалась в складних умовах для ринку послуг з харчування. Щоб вижити в нових умовах і адаптуватися до положення своїх клієнтів, власникам знадобиться знайти творчі рішення.

Для оцінки ефективності при введенні актуальних умов в Україні проведемо розрахунки щодо витрат в ресторані «Колиба «У вуйка Василя»» на впровадження всіх заходів для його функціонування (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження маркетингової конкурентної стратегії в закладі

Заходи	Витрати за 1 місяць, грн.
Інтернет реклама в соціальних мережах (SMM)	1200
Виготовлення листівок Поширення	1000
Співробітництво з компанією Glovo	30% від суми замовлення (в середньому 8-10 замовлень на день з чеком 600-700 грн.) = 63000
Загалом	65200

Дослідивши та проаналізувавши всі витрати, які знадобляться для роботи закладу у воєнний період, також необхідно зазначити, що альтернативним варіантом було припинення функціонування закладу на даний період. Проте завдяки швидкому реагуванню управлінського персоналу було впроваджено ряд заходів, що в свою чергу навіть підвищили доходи закладу. В середньому щоденні доходи організації в довоєнний період складали 20 тис. грн., після впровадження заходів – коливатимуться в діапазоні 31-33 тис. грн. З цього можна зробити висновок, що за два місяці заклад отримає доходів на суму 1952 тис. грн.

Враховуючи той факт, що за час війни заклад міг залишитись без прибутку, через його тимчасове закриття, можна свідчити про те що ресторан досяг бажаної мети залишитись на плаву, навіть в складний для цього період і впровадження антикризової стратегії було достатньо ефективним заходом.

Таким чином, введення і реалізація розробленої маркетингової стратегії, визначення шляхів підвищення відвідуваності і попиту на продукцію ресторану, підвищення якості обслуговування в закладі та оперативне впровадження антикризової стратегії дозволить ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» підвищити рентабельність і ділову активність. У свою чергу, отримання додаткового доходу і зниження витрат дозволить отримати додатковий прибуток і поліпшити фінансовий стан закладу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі здійсненого у кваліфікаційній роботі дослідження доцільно зробити наступні узагальнення та висновки:

1. Антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві – це сукупність методів та засобів управління підприємствами ресторанного бізнесу задля прийняття управлінських альтернатив у разі настання можливих криз. Сучасні кризові ситуації часто призводять до високих стратегічних витрат та істотно впливають на життєво важливі ресурси, а тому з'являється потреба підвищених вимог до розробки елементів і методів антикризового управління. Базовими є чотири функції антикризового менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль.

2. Існують певні технології, методики і прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем підприємства та ефективно проводити антикризове управління. Особливістю такого антикризового управління ресторанним господарством є постійна мінливість умов функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який охопив би всі сфери діяльності господарства. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ.

3. Провівши аналіз діяльності ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» можна узагальнити, що ресторан має зручне місцезнаходження та місце для паркування автомобілів. Заклад збудований у дерев'яному стилі в однакових відтінках кольорів. Назва відповідає концепції закладу. Оригінальна кухня закладу – це та родзинка, яка змусить відвідати його не один раз. Тут пропонують страви на

основі старовинних рецептів, витриманих у національних традиціях, страви-гриль на відкритому вогні та фірмові страви від шеф-кухаря.

В ресторані побудована організаційна структура лінійного типу. Створено два підрозділи, які взаємодіють між собою, один очолює адміністратор, а інший – головний кухар. Перша служба закладу реалізує процес обслуговування клієнтів та його прибирання, а інша – забезпечує приготування страв та напоїв, здійснює забезпечення необхідної сировини та матеріалів для приготування страв. Керівництво закладом здійснює директор, який і є його власником та наділений широкими функціональними повноваженнями, а також має обов'язки щодо забезпечення ефективності функціонування та розвитку ресторану.

За результатами аналізу основних показників фінансово-економічної діяльності ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» необхідно відмітити ряд позитивних тенденцій, зокрема спостерігається зростання доходу від реалізації продукції, збільшення розміру чистого прибутку та активів, зростання розміру оплати праці, раціональне використання основного капіталу, оптимізацією та раціоналізацією витрат господарських процесів. В цілому, слід відмітити, що 2023 рік для закладу був успішним, адже основні фінансово-економічні показники збільшилися, що свідчить про зростання якості обслуговування, раціоналізації основних господарських процесів та високої ефективності управління діяльністю закладу.

SWOT-аналіз показує, що ресторан «Колиба «У вуйка Василя»» повинен встановити зв'язок зі споживачами за медіа-каналами. Ресторану необхідно інвестувати у цифрове просування, тобто на мережевих сайтах, онлайн-маркетинг. Покращити сприйняття ресторану, стимулюватиме галас в Інтернеті та, зрештою, збільшить відвідуваність ресторану, відвідуваність сайту.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому діяльність ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» можна охарактеризувати як ефективну – рентабельну (хоча й не високорентабельну) діяльність. Незважаючи на наявність фінансового потенціалу, закладу потрібно спрямовувати зусилля на його стабілізацію. Заклад має ще резерви підвищення своєї рентабельності,

відновлення прибутковості на основі вмілого оперативного управління та удосконалення діяльності закладу.

Таким чином, з метою розробки антикризової програми управління рестораном запропоновано наступні напрямки:

1. Запропоновано антикризові заходи, що передбачають реалізацію антикризової стратегії із використанням відповідних імідж-технологій. Для ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» рекомендуємо використання агресивної стратегії, яка вимагає розроблення таких імідж-технологій, які збережуть досягнутий рівень економічної розвитку закладу.

2. Одним з основних напрямків вдосконалення організації бізнесу ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» – необхідність в кардинально зміненому власному Інтернет-сайті, завантаження і насичення його інформативною, регулярною подачею і оперативним доведенням до клієнтів інформації про передбачені та існуючі акції, можливі знижки тощо.

3. Також доречно буде звернутися до SMM-агентств, щоб покращити свій імідж, прорекламувати ресторан ширшому колу споживачів, завоювати прихильність нової аудиторії та тих, хто залишився незадоволений роботою ресторану, створивши контент-стратегію, проаналізувати свій бренд, свою нішу та поставлені завдання, сформувані основні цілі та етапи їх досягнення.

Таким чином, введення і реалізація розробленої маркетингової стратегії, визначення шляхів підвищення відвідуваності і попиту на продукцію ресторану, підвищення якості обслуговування в закладі та оперативне впровадження антикризової стратегії дозволить ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» підвищити рентабельність і ділову активність. У свою чергу, отримання додаткового доходу і зниження витрат дозволить отримати додатковий прибуток і поліпшити фінансовий стан закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення: 20.03.2024)

2. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

3. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.

4. Барна М.Ю., Кальницька М.А., Клепанчук О.І., Корчинський І.О., Підлипна Р.П., Свидрук І.І., Семак Б.Б., Сидорчук О.Г., Трут О.О., Турянський Ю.І. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія. Львів: Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 502 с.

5. Бирчак І.М. Теоретико-методичні основи концепції антикризового менеджменту в господарській діяльності підприємств ресторанного господарства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: зб. наук. праць XI Всеукр. студ. наук.-практ. конф. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ. 2024.

6. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156> (дата звернення: 22.03.2024)

7. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник / під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

8. Болонтов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. №2, 2022. С. 171-176.
9. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. №2 С. 113-132.
10. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №6 (80). С. 23- 29.
11. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. *Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна*, 19 лют. 2021 р. Харків: ХНАУ, 2021. С. 23-29.
12. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2021. №5. С. 107-112.
13. Гончар Л.О., Павлюк Д.М. Формування антикризової моделі розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Випуск 2 (63). С. 57-66.
14. Гросул В.А. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2336> (дата звернення: 10.03.2024)
15. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №2(2). С. 261-264.
16. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: «ВД «Професіонал», 2019. 320 с.
17. Добровольська О.В., Зубко О.В., Корогод І.А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – домінанти в системі антикризового менеджменту. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. №12/68. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7762> (дата звернення: 04.04.2024)

18. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №3 С. 335-338.

19. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Випуск 23. Частина 2. С. 8-12.

20. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегії підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №5. URL: <https://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2019-ukr> (дата звернення: 14.04.2024)

21. Кіш Г.В. Методи антикризового маркетингу закладів ресторанного господарства в умовах пандемії COVID-19. *Modern science: problems and innovations: Abstracts of the 4th International scientific and practical conference*. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2020. P. 356–360.

22. Кіш Г.В., Шпіс Н.А. Завдання, мета та інструменти антикризового менеджменту ресторанних підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1 (34). С. 96-101.

23. Ларка, Л. (2022). Діагностика ефективності антикризового маркетингу на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 2022. № 4. С. 40–43.

24. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2019. 524 с.

25. Луцьяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ. 2019. 331 с.

26. Любарська М. А., Ларіонова А. А. Економічні проблеми сфери послуг. *Економічний вектор*. 2020. №2 (21). С. 68–72.

27. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 2 (25). С. 241-244.

28. Матусевич Г.В. Методи антикризового управління підприємством. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9258/1/zbirnik_antikrizov (дата звернення: 20.04.2024)

29. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів. Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с. Менеджмент: навчальний посібник. / Колектив авторів: Страпчук С.І., Миколенко О.П, Попова І.А., Пустова В.В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.

30. Мирошниченко Ю.В., Вдовіченко А.С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №25. С. 119–132.

31. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

32. Одношевна, О., Міньковська, А., & Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283/2204> (дата звернення: 16.04.2024)

33. Онісіфорова В., Ю., Болотова Т. М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 119–127.

34. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

35. Пацалюк К.О. Складові елементи системи маркетингових комунікацій. *Сталий розвиток економіки*. 2020. №3. С. 346-349.

36. Подзігун С.М. Управління маркетинговими комунікаціями у готельно-ресторанному бізнесі. *Інтелект XXI*. 2020. №2. С. 162-168.

37. Попова С.Ю., Слащева А.В. Сімакова О.О., Пусікова О.А., Пшиннік В.О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №5. URL: [http://journals.khnu.km.ua/ vestnik/ wp-content/uploads/ 2021/01/29-20.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf) (дата звернення: 06.04.2024)
38. Постова В.В. Конкурентоспроможність в ресторанному бізнесі. *Актуальні питання, напрями та завдання стабілізації економічного розвитку країни*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 27 лют. 2021 р. Київ, 2021. С. 55–58.
39. Пуцетейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 344 с.
40. Резнік Н.П., Костилян В.А. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. С. 213-223.
41. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 77– 82.
42. Русавська, В., Можаровський, Д. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3151/3073> (дата звернення: 08.04.2024)
43. Самойленко В.В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/105.pdf (дата звернення: 08.04.2024)
44. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах. *Nauka istudia*. 2019. №6 (195). С. 47-51.
45. Соколовська О.О., Данько Н.І., Михальчук А.С. Аналіз готельно-ресторанного підприємства для розробки маркетингової стратегії, на прикладі

ресторану «Мілена». *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип.14, 2021 С. 161-168.

46. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 448 с.

47. Управління підприємствами ресторанного господарства в умовах кризи. URL: https://donnuet.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/2021_2_vksnr_amrestoran.pdf (дата звернення: 25.04.2024)

48. Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 41-45.

49. 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.

50. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226.

51. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

52. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т.3. №2. С. 195–208.