

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»
(за матеріалами ресторану «Тераса»)**

Студента 4 курсу, 403 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельно-
ресторанний менеджмент»

Артема
БАЛАНА

Науковий керівник
*кандидат економічних наук,
доцент*

Тетяна
НЕЗВЕЩУК-
КОГУТ

Завідувач кафедри
*кандидат економічних наук,
доцент*

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ.....	6
1.1. Сутність, цілі та принципи антикризового управління.....	6
1.2. Особливості функціонування малого бізнесу в умовах зовнішніх впливів і загроз	11
1.3. Теоретичні моделі антикризового управління.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ТЕРАСА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Тераса».....	20
2.2. Вплив воєнного стану на функціонування ресторану «Тераса».....	24
2.3. Діагностика кризових явищ та рівня стійкості підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ТЕРАСА».....	34
3.1. Розробка антикризової стратегії адаптації.....	34
3.2. Підвищення фінансової стабільності в кризових умовах.....	38
3.3. Організаційні та маркетингові рішення для підвищення конкурентоспроможності.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану в Україні малий бізнес опинився перед безпрецедентними викликами. Збройна агресія, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, нестача персоналу та постійна загроза безпеці створили кризові умови для функціонування підприємств, особливо у сфері обслуговування. Малий бізнес, який зазвичай є більш гнучким, одночасно виявився і більш вразливим до зовнішніх шоків, адже часто не має фінансових резервів, стійких інвестиційних джерел чи розвиненої антикризової стратегії. У цих умовах антикризове управління стає не просто корисним інструментом, а необхідною умовою виживання, стабілізації та розвитку підприємства.

Ресторанний бізнес, зокрема малі підприємства ресторанного господарства, є надзвичайно чутливим до зовнішніх загроз, адже залежить як від фізичної присутності клієнтів, так і від стабільності постачання, безпеки персоналу, функціонування міської інфраструктури та загального стану економіки. Під час війни суттєво змінилася структура попиту – споживачі переорієнтувалися на дешевші формати, а кількість відвідувань закладів знизилася через загрозу обстрілів, часті відключення електроенергії та загальну економічну невизначеність. Водночас деякі заклади, зокрема в тилових регіонах, таких як Чернівці, змогли зберегти життєздатність завдяки швидкій адаптації до нових умов: впровадженню доставки, оптимізації меню, співпраці з волонтерськими ініціативами, залученню нової аудиторії (переселенців, військових), а також акценту на соціальній відповідальності.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена нагальною потребою у формуванні гнучкої та багаторівневої системи управління, здатної забезпечити адаптацію підприємства до кризових умов, зберегти кадровий потенціал, лояльну клієнтську базу та мінімізувати фінансові втрати. Світовий досвід свідчить, що малі підприємства здатні швидше адаптуватися до змін за рахунок меншої інерційності, проте за відсутності

належного антикризового менеджменту ризикують зупинити діяльність або збанкрутувати. Водночас у кризі відкриваються і нові можливості: зміна ринкових ніш, активізація локального попиту, зростання значення цифрових сервісів та комунікацій.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей антикризового управління малим підприємством ресторанного типу в умовах воєнного стану на прикладі ресторану «Тераса» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. На основі аналізу функціонування підприємства у 2022-2024 роках розглядатимуться як внутрішні організаційно-економічні чинники, так і зовнішні – загальноекономічна ситуація, регіональні обмеження, поведінка споживачів тощо. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових інструментів, розвитку антикризової команди, внутрішньої комунікації та дотриманню принципів корпоративної відповідальності.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління в малому бізнесі.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та підходи до антикризового управління на прикладі діяльності ресторану «Тераса».

Для розкриття обраної теми, а також враховуючи зазначену мету, у ході написання даної кваліфікаційної роботи нами було поставлено виконання таких завдань:

1. Розглянути теоретичні основи антикризового управління малих підприємств.
2. Проаналізувати вплив воєнного стану на функціонування ресторану «Тераса».
3. Визначити ключові проблеми та загрози, з якими зіткнулося підприємство.
4. Провести SWOT-аналіз та оцінити стійкість ресторану до кризових явищ.

5. Запропонувати заходи щодо вдосконалення антикризового управління рестораном «Тераса» в сучасних умовах.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих антикризових рішень для підвищення ефективності управління малим бізнесом в умовах нестабільності, а також для інших підприємств галузі. Запропоновані механізми можуть бути адаптовані до реалій воєнної та післявоєнної економіки України. Важливою складовою дослідження стане порівняння досвіду інших локальних підприємств, а також оцінка довгострокових стратегій стабілізації, що передбачають зростання конкурентоздатності, диверсифікацію ризиків та збереження людського капіталу в умовах турбулентного середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність, цілі та принципи антикризового управління

Антикризове управління є специфічним видом управлінської діяльності, мета якого – забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах невизначеності, ризиків та кризових явищ. Воно охоплює комплекс дій, спрямованих на попередження, локалізацію, подолання наслідків кризи та відновлення стійкої діяльності організації. Згідно з сучасними науковими підходами, антикризове управління – це система управлінських дій, яка передбачає аналіз причин кризових явищ, розробку превентивних заходів та формування адаптивної організаційної структури.

У сучасних реаліях, особливо в умовах воєнного стану в Україні, антикризове управління стає обов'язковим інструментом для збереження підприємства. Воно не лише дозволяє виявити слабкі сторони організації, але й сприяє підвищенню її гнучкості, стійкості до зовнішніх змін та формуванню конкурентних переваг у нестабільному середовищі.

Досліджуючи основні аспекти антикризового управління можна зазначити, що антикризове управління – це система заходів і рішень, спрямованих на виявлення, запобігання, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій у діяльності підприємства, галузі чи економіки в цілому. У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища ефективно антикризове управління стає важливою складовою стратегічного розвитку організації.

Першим етапом антикризового управління є виявлення ознак кризи. Це може бути зниження прибутковості, втрата ринкових позицій, погіршення ліквідності, зростання заборгованості тощо. Діагностика передбачає проведення фінансового аналізу, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, SWOT-аналіз.

На етапі ідентифікації причин кризи важливо розрізнати симптоми кризи від її справжніх причин. До внутрішніх причин можна віднести неефективне управління, перевитрати, моральне старіння продукції. Зовнішніми є економічні спади, зміни законодавства, нестабільність ринку. Ретельний аналіз джерел дозволяє сформулювати правильну стратегію виходу з кризи.

Аспект «розробка антикризової стратегії» передбачає формування комплексу заходів для стабілізації ситуації. Залежно від масштабу проблеми, стратегія може бути короткостроковою (тактичні рішення) або довгостроковою (реструктуризація бізнесу). Серед можливих заходів: скорочення витрат, реструктуризація боргів, залучення інвесторів, зміна бізнес-моделі.

Однією з головних складових антикризового управління є система управління ризиками. Вона включає оцінку ймовірності настання ризиків, їх впливу на діяльність організації, та заходи з їх мінімізації. Важливими є диверсифікація, страхування, створення резервів, системи раннього попередження.

У період кризи особливу увагу слід приділяти персоналу: важливо забезпечити комунікацію, підтримку мотивації, уникати паніки. Іноді доводиться приймати непопулярні рішення (скорочення, зміни в оплаті праці), проте їх слід реалізовувати з урахуванням соціальної відповідальності.

За потреби здійснюється реструктуризація підприємства, що включає організаційні, фінансові та кадрові зміни. У складних випадках застосовують санацію – комплекс заходів фінансового оздоровлення, який може реалізовуватись як самостійно, так і за участі зовнішніх осіб (кредиторів, інвесторів, держави).

Останнім, але не менш важливим аспектом є постійний контроль за реалізацією антикризових заходів. Необхідно оцінювати їхню ефективність, оперативно реагувати на зміни, коригувати дії в залежності від динаміки ситуації.

Узагальнююче зазначене, можна виділити кілька аспектів антикризового управління (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні аспекти антикризового управління

Аспект	Характеристика
Стратегічний	Формування довгострокових антикризових стратегій
Тактичний	Реалізація оперативних заходів з подолання кризи
Організаційний	Перебудова управлінських процесів у відповідь на кризу
Фінансовий	Управління витратами, ліквідністю, оптимізація ресурсів
Комунікаційний	Внутрішня і зовнішня комунікація у кризовий період [8]

Як видно з табл. 1.1. до основних аспектів антикризового управління можна віднести: стратегічні, тактичні, організаційні, фінансові та комунікаційні. Метою яких, у ракурсі антикризового управління є збереження життєздатності підприємства, забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища, запобігання банкрутству та формування нових стратегій розвитку. У випадку підприємств ресторанного господарства, це також включає збереження споживчої довіри, гнучке управління постачанням та персоналом, швидке реагування на зміни попиту, а також впровадження цифрових технологій для оптимізації роботи в умовах обмежень.

Антикризове управління повинно формувати у керівника підприємства здатність прогнозувати зміни, що наближаються, аналізувати внутрішні та зовнішні виклики і створювати ефективні плани дій. Важливим також є психологічний аспект – підтримка морального клімату в колективі та створення атмосфери довіри й мобілізації усього персоналу на подолання труднощів.

Досліджуючи теоретичні основи антикризового управління варто акцентувати увагу на основні цілі антикризового управління. Серед них можна виділити:

- Виявлення потенційних загроз на ранній стадії;
- Мінімізація наслідків кризи;
- Забезпечення безперервності бізнес-процесів;
- Збереження капіталу та майна підприємства;
- Підтримка лояльності персоналу та споживачів;
- Відновлення стабільності та конкурентоспроможності;
- Підвищення стійкості до майбутніх криз;
- Залучення зовнішніх інвестицій або партнерської підтримки в складних умовах;
- Адаптація бізнес-моделі до нових реалій ринку;
- Підвищення ефективності управлінських рішень [26].

Послідовні етапи застосування інструментів антикризового управління зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Послідовність застосування інструментів антикризового менеджменту

Антикризове управління базується на ряді принципів, які забезпечують його ефективність та адаптивність у складних умовах. У поєднанні ці принципи створюють систему, що дозволяє організації не лише вийти з кризи, але й зміцнити свої позиції на ринку. Успішне впровадження цих принципів передбачає чітке розуміння процесів, довіру до керівництва, швидкість прийняття рішень і їх комплексний характер.

Таблиця 1.2.

Основні принципи антикризового управління

Принцип	Сутність
Превентивність	Завчасне виявлення та реагування на загрози
Адаптивність	Гнучке реагування на зміну зовнішніх умов
Раціональність	Оптимальне використання ресурсів у кризовий період
Прозорість	Відкрита комунікація з персоналом і партнерами
Комплексність	Врахування взаємозв'язків між всіма бізнес-процесами
Безперервність	Забезпечення мінімального рівня функціонування підприємства
Відповідальність	Прийняття рішень з урахуванням етичних та соціальних аспектів
Гнучкість	Можливість швидко перебудовувати організаційні структури

Крім того, важливим принципом є цілеспрямованість – усі заходи повинні бути спрямовані на досягнення конкретної мети та чітко структуровані у часі. Антикризове управління не терпить імпровізації без аналізу – кожне рішення повинне базуватись на чітких даних, прогнозах і контролі.

Отже, антикризове управління є важливою складовою стратегічного управління підприємством, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Його впровадження дозволяє підприємствам, зокрема у сфері ресторанного бізнесу, не лише подолати труднощі, а й закласти основу для майбутнього зростання. Ефективна антикризова політика має враховувати особливості конкретного ринку, бути проактивною, інтегрованою та

людиноцентричною. Вона повинна базуватись на глибокому аналізі поточної ситуації, прогнозуванні ризиків та постійній адаптації до нових умов.

В сучасних умовах важливо створювати системи швидкого реагування та альтернативні сценарії дій, які враховують обмеження, викликані воєнним конфліктом, нестачею ресурсів, коливанням споживчого попиту. Успішне антикризове управління – це поєднання стратегічної далекоглядності, ефективного лідерства, відповідального використання ресурсів та чіткого планування, що дозволяє малим підприємствам не лише вижити, а й перетворити кризу на можливість для розвитку.

Таким чином, антикризове управління має стати постійною складовою бізнес-моделі сучасного підприємства, що прагне довгострокового існування в умовах глобальної нестабільності.

1.2. Особливості функціонування малого бізнесу в умовах зовнішніх впливів і загроз

Малий бізнес є ключовим елементом ринкової економіки, особливо в періоди економічної, соціальної та політичної нестабільності. Його роль у забезпеченні зайнятості населення, розвитку конкурентного середовища, генерації інновацій та наповненні державного і місцевих бюджетів є надзвичайно важливою. Малий бізнес не лише створює нові робочі місця, а й сприяє зміцненню місцевих економік, підвищує рівень підприємницької культури та забезпечує гнучкість національної економіки в умовах глобальних викликів.

Однак малий бізнес одночасно є і найбільш уразливою складовою підприємницького середовища. Його обмежені фінансові, кадрові та технічні ресурси значно знижують стійкість до зовнішніх впливів, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві, воєнні дії, пандемії, природні катастрофи, інфляція тощо. Ця вразливість особливо загострюється в умовах затяжної кризи, яка водночас має економічний, політичний та безпековий характер, як

у випадку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році.

Згідно із Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», до малих підприємств належать юридичні особи, у яких середньооблікова чисельність працівників не перевищує 50 осіб, а річний дохід становить не більше 10 мільйонів євро. Ці підприємства зазвичай мають локальний характер діяльності, спрямовані на задоволення потреб місцевих споживачів та орієнтовані на швидке реагування на зміни у попиту або регуляторному полі.

Типовими особливостями малого бізнесу є:

- Обмежені фінансові ресурси, що зменшує інвестиційну активність і стримує модернізацію виробництва;
- Низька кредитоспроможність та обмежений доступ до зовнішнього фінансування, включаючи банківські кредити та інвестиції;
- Вузька спеціалізація та висока залежність від одного або декількох постачальників та клієнтів;
- Залежність від кон'юнктури місцевого ринку та змін у купівельній спроможності населення;
- Обмеженість у кадрових ресурсах, зокрема дефіцит управлінського персоналу з сучасними компетенціями;
- Відсутність системного підходу до стратегічного планування та управління ризиками.

У кризових умовах, особливо в умовах воєнного стану, малий бізнес зіштовхується з численними викликами:

- Значне скорочення платоспроможного попиту через зниження доходів населення та втрату зайнятості;
- Порушення логістичних ланцюгів постачання, що призводить до збоїв у забезпеченні сировиною та готовою продукцією;
- Зростання цін на енергоносії, транспорт, сировину та послуги через інфляцію та девальвацію національної валюти;

- Втрата кваліфікованого персоналу через евакуацію, мобілізацію або еміграцію;
- Загроза фізичній безпеці майна підприємства, обладнання та персоналу;
- Труднощі з доступом до обслуговування банків, страхових компаній, митниці та інших інституцій через бойові дії або блокування територій.

Проте, незважаючи на ці серйозні виклики, малий бізнес в Україні продемонстрував високу здатність до саморегуляції, мобілізації ресурсів та соціальної відповідальності. Значна кількість підприємців перейшли на дистанційну роботу, активізували онлайн-продажі, розширили спектр послуг. Багато бізнесів почали виготовляти продукцію оборонного та гуманітарного призначення: продукти харчування для військових і цивільних, тактичне спорядження, медичні вироби, облаштовували укриття, долучались до волонтерських проєктів тощо.

Кризи, що впливають на малий бізнес, класифікують за кількома ознаками, що вказані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Кваліфікаційні ознаки криз, що впливають на малий бізнес

Вид кризи	Характерні ознаки
За джерелом походження	<i>Внутрішні</i> – спричинені прорахунками в менеджменті, неефективним управлінням, помилками в стратегії розвитку, низькою кваліфікацією персоналу, шахрайськими діями всередині компанії;
	<i>Зовнішні</i> – пов'язані з макроекономічними процесами, політичною нестабільністю, змінами в податковому чи трудовому законодавстві, пандеміями, війною тощо.
За тривалістю прояву	<i>Гострі (раптові)</i> – виникають зненацька, мають короткостроковий, але сильний вплив (наприклад, початок бойових дій, повне вимкнення електропостачання);
	<i>Латентні (накопичувальні)</i> – розвиваються поступово, часто в результаті відсутності стратегічного планування або системного моніторингу зовнішнього середовища.
За масштабом впливу	<i>Локальні</i> – охоплюють окреме підприємство або окрему бізнес-мережу;
	<i>Системні</i> – впливають на цілу галузь або економіку країни в цілому (економічна рецесія, енергетична криза, війна).

Кожен із наведених у табл. 1.3. тип кризи потребує специфічного антикризового інструментарію. У випадку гострих зовнішніх криз важливо мати напрацьовані плани дій, резерви, швидкі комунікації та альтернативні канали постачання. Для латентних внутрішніх криз – необхідне постійне удосконалення системи внутрішнього контролю, аналізу фінансових показників, адаптації до нових ринкових трендів.

Державна політика відіграє вирішальну роль у підтримці малого бізнесу в періоди кризи. Важливими напрямками підтримки можуть бути:

- Надання податкових пільг та відтермінування сплати податків;
- Спрощення регуляторних процедур (ліцензування, реєстрація, подання звітності);
- Гарантування доступу до пільгового кредитування, створення спеціальних фінансових інструментів підтримки (гранти, субсидії, компенсації);
- Сприяння релокації підприємств у безпечні регіони та забезпечення їх інфраструктурними ресурсами;
- Забезпечення доступу до державних закупівель та участі у програмах імпортозаміщення.

Важливу роль у підтримці малого бізнесу відіграють міжнародні організації та донори, які реалізують численні програми технічної, інформаційної та фінансової допомоги. Йдеться про грантову підтримку на відкриття нового бізнесу, розширення виробництва, навчання підприємців, розвиток жіночого підприємництва та цифрової трансформації.

Сучасна парадигма стійкості малого бізнесу ґрунтується також на впровадженні інновацій та цифрових технологій. Цифровізація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити клієнтський сервіс, знизити витрати, розширити ринки збуту. Підприємства, які активно використовують CRM-системи, хмарні сервіси, електронну комерцію, мають значно вищу стійкість до зовнішніх шоків.

Таким чином, малий бізнес в умовах зовнішніх загроз демонструє здатність до адаптації, соціальної відповідальності та інноваційності. Його стійкість є результатом не лише внутрішніх зусиль підприємців, а й результатом злагодженої політики державної підтримки, партнерства з громадянським суспільством та міжнародною спільнотою. Надалі необхідно посилити стратегічний підхід до розвитку малого бізнесу, інтегрувати його в систему національної безпеки та економічної стійкості країни.

1.3. Теоретичні моделі антикризового управління

Антикризове управління є сукупністю методів, інструментів та підходів, спрямованих на виявлення, попередження, пом'якшення наслідків та подолання кризових ситуацій, які можуть загрожувати стабільному функціонуванню підприємства. У науковій літературі розроблено низку моделей антикризового управління, які відображають різні підходи до виявлення, аналізу, прогнозування та подолання кризових явищ.

Серед найвідоміших теоретичних моделей антикризового управління можна виокремити наступні:

- Модель Ансоффа;
- Модель Slatter;
- LEAN-менеджмент;
- Business Continuity Planning (BCP).

Модель Ігоря Ансоффа базується на концепції стратегічного управління в умовах турбулентного середовища. Основою цієї моделі є сценарне планування: підприємство моделює кілька ймовірних сценаріїв розвитку подій (від найоптимістичнішого до найгіршого) і розробляє відповідні стратегії реагування. Ключовими елементами моделі є оцінка рівня турбулентності зовнішнього середовища, гнучке планування, адаптація до нових умов та постійне оновлення стратегічних планів. Ця модель дозволяє уникнути надмірного консерватизму та забезпечує стратегічну гнучкість в

управлінні. Вона особливо актуальна для підприємств, що функціонують в умовах високої нестабільності, таких як війна, економічні санкції або глобальні пандемії.

Модель R. Slatter спрямована на реструктуризацію підприємства, яке зазнало глибокої фінансової кризи. Основні етапи моделі включають: діагностику причин кризи, скорочення витрат, реструктуризацію активів, зміну управлінської команди, залучення зовнішніх інвестицій та відновлення довіри до бізнесу. Ця модель широко застосовується в західній бізнес-практиці, зокрема при санації великих компаній, але може бути адаптована і для малого бізнесу, наприклад, у формі реструктуризації боргів, переорієнтації на нові ринки, або зменшення площі приміщень.

LEAN-менеджмент – концепція управління, яка передбачає максимальне усунення всіх видів втрат (часу, ресурсів, зусиль) у бізнес-процесах. Методика зародилася в Японії на основі виробничої системи Toyota. У рамках LEAN-підходу підприємство аналізує свої процеси, виявляє неефективні операції, оптимізує логістику, запроваджує систему безперервного вдосконалення (Kaizen), підвищує залученість персоналу. Застосування LEAN дає змогу малому бізнесу зменшити витрати, покращити якість обслуговування, адаптуватися до запитів клієнтів у режимі реального часу, що особливо важливо в умовах війни та обмежених ресурсів.

Business Continuity Planning (BCP) – стратегія забезпечення безперервності бізнесу, що передбачає створення планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Основна мета – забезпечити стабільну роботу ключових процесів навіть в умовах кризи. Методика BCP включає: ідентифікацію критичних процесів, оцінку ризиків, розробку альтернативних сценаріїв, створення резервних каналів комунікації, формування кризових команд, навчання персоналу. В умовах війни, кібератак чи природних катастроф BCP дозволяє уникнути повного зупинення діяльності підприємства, зберігаючи життєздатність компанії навіть у критичних ситуаціях.

У сучасних умовах найбільшого поширення набувають гібридні моделі антикризового управління, в яких поєднуються елементи різних теорій і практик. Серед них можна виділити:

- Стратегічне планування на основі аналізу SWOT поєднується з цифровими інструментами бізнес-аналітики;
- Антикризові маркетингові заходи (редизайн бренду, зміна позиціонування, перехід у цифровий простір) інтегруються з соціальними ініціативами та відповідальністю перед громадою;
- Фінансовий контроль і санація поєднуються з управлінням корпоративною культурою і підтримкою морального духу працівників.

Також гібридні моделі часто використовують при управлінні мережею підприємств у різних регіонах країни – де умови роботи можуть суттєво відрізнятися. Наприклад, ресторан у прифронтовій зоні застосовує один набір заходів АКУ, а в тилкових містах – інший.

Окремо варто зазначити роль сучасних цифрових технологій в АКУ. В умовах цифрової трансформації важливими інструментами є:

- CRM-системи для управління відносинами з клієнтами;
- ERP-системи для планування ресурсів підприємства;
- BI-аналітика для прогнозування розвитку криз та ухвалення рішень;
- Хмарні технології, що забезпечують гнучкий доступ до ресурсів та швидке розгортання резервних бізнес-процесів;
- Big Data та AI для виявлення аномалій у фінансових потоках і поведінці споживачів;
- Інструменти віддаленого управління персоналом, що дозволяють працювати з гнучкими командами в умовах розпорошення бізнесу.

Не менш важливим компонентом антикризового управління є людський капітал. Мотивація, психологічна стійкість, лідерські якості управлінців, довіра між членами команди – це ті фактори, які визначають, наскільки ефективно підприємство зможе впоратись із викликами. Саме тому сучасні моделі АКУ активно інтегрують принципи емоційного інтелекту,

коучингу, фасилітації та командного менеджменту. Також зростає значення корпоративної етики, турботи про працівників, їх безпеку та кар'єрний розвиток навіть у кризовий період.

Приклад української практики застосування АКУ в ресторанному бізнесі У 2022-2023 роках ресторанна сфера в Україні зазнала значного тиску через воєнні дії. Проте багато ресторанів зуміли адаптуватися, застосовуючи гібридні моделі антикризового управління. Зокрема:

- Ресторан «Urban Space 100» (м. Івано-Франківськ) оперативно переорієнтував свою діяльність на волонтерську підтримку: організував харчування для переселенців, співпрацю з логістичними хабами, а також провів цифрову трансформацію – запустив онлайн-замовлення, інтегрував CRM та платіжні сервіси, створив Telegram-бот для замовлень.

- Мережа «Сільпо» у партнерстві з локальними кафе впровадила мобільні кухні в укриттях, частково перебудувавши логістику з урахуванням обмежень безпеки. Водночас компанія застосувала методи ВСР для забезпечення безперервного постачання продуктів, створивши резервні склади в західних регіонах.

Таблиця 1.4

Застосування моделей антикризового менеджменту в ресторанах України під час війни

Модель	Приклад застосування	Очікуваний ефект
Ансоффа	Сценарне планування в ресторані з ризиком обстрілів	Гнучкість стратегії, адаптація графіка роботи
R. Slatter	Реструктуризація малих кафе, що втратили частину майна	Відновлення через інвестиції та зменшення витрат
LEAN	Скорочення меню, автоматизація процесів	Зменшення витрат, стабілізація фінансів
BCP	Резервні постачальники, робота з генератором	Безперервність послуг, довіра клієнтів

Таблиця 1.5.

Основні переваги гібридних моделей антикризового управління

Компонент	Приклад впровадження	Результат
Маркетинг + CRM	Онлайн-продажі через соціальні мережі	Підтримка продажів у період обмежень
LEAN + ERP	Контроль залишків та ресурсів	Уникнення дефіциту продуктів
BCP + HR	Ротація персоналу під час обстрілів	Безпека та збереження кадрів
BI-аналітика + стратегія	Щоденний моніторинг продажів	Швидке прийняття рішень

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасна система антикризового управління підприємством повинна бути:

- Гнучкою – здатною до швидкого перегляду стратегій;
- Інтегрованою – охоплювати всі рівні управління, включаючи операційний, тактичний і стратегічний;
- Прогнозною – спиратися на моніторинг зовнішнього середовища, аналітику даних, оцінку трендів;
- Орієнтованою на людину – враховувати потреби персоналу, клієнтів, партнерів.

Саме такий підхід дозволяє бізнесу не лише пережити кризу, а й трансформуватись, відкрити нові можливості, стати більш стійким до майбутніх загроз.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ТЕРАСА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Тераса»

Ресторан «Тераса» – сучасний заклад ресторанного господарства, розташований у центральній частині м. Чернівці за адресою вул. Ольги Кобилянської, 47. Заклад працює у форматі європейської кухні з елементами авторських рішень, поєднуючи ресторанний сервіс з тенісним клубом «АСЕ».

Основні організаційно-економічні характеристики ресторану «Тераса» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні організаційно-економічні характеристики ресторану «Тераса»

Форма власності	приватна
Рік відкриття	2019 р.
Кількість посадкових місць	~80
Середній чек	300-400 грн
Цільова аудиторія	молодь, сім'ї, бізнес-клієнти, спортсмени, батьки дітей, які займаються тенісом
Персонал	до війни – 17 осіб, у 2024 р. – 12 осіб
Формат обслуговування	зала + тераса + доставка + події/заходи

Ресторан «Тераса» має сучасний сайт за адресою <http://terrassa.ace.cv.ua/>, активно веде сторінку у соцмережі Instagram <https://www.instagram.com/reel/C-cbOL1IDoL/>, підтримує високий рівень обслуговування. Також заклад представлений на всіх платформах агрегаторів доставки їжі для онлайн-замовлень готових страв, що представлені у м. Чернівці:

- Bolt Food – міжнародна платформа доставки їжі, яка активно працює в Чернівцях, що пропонує швидку доставку з багатьох місцевих закладів та має зручний мобільний додаток і вебсайт;

- LA П'ЄЦ – локальний сервіс доставки піци на дровах, що також має розгалужену мережу по місту з поділом на зони для швидкої доставки;
- Mister.Am – український агрегатор, який працює у Чернівцях і співпрацює з багатьма ресторанами міста та пропонує замовлення через мобільний додаток.
- Kabanchik – платформа, що надає різноманітні послуги, у тому числі доставку їжі, дозволяючи замовити кур'єра чи транспорт для доставки.

Ці сервіси допомагають обрати страву, зручно оформити замовлення і отримати їжу швидко навіть у складних умовах.

До початку повномасштабної війни заклад «Тераса» стабільно функціонував із помірною динамікою зростання прибутку, надавав основні і додаткові послуги. До початку війни, тобто станом на 01.01.2022 р. ресторан «Тераса» надавав такі основні послуги:

- обслуговування гостей у залі ресторану з комфортабельною терасою та панорамним видом на старе місто;
- широкий асортимент європейської та української кухні з використанням свіжих місцевих продуктів;
- організація святкових подій, банкетів, корпоративних заходів;
- проведення тематичних вечорів і дегустацій вин;
- обслуговування індивідуальних замовлень і меню для вегетаріанців та людей з особливими дієтичними потребами;
- резервація столиків онлайн та за телефоном.

Додаткові послуги ресторану «Тераса» станом на 01.01.2022 р.:

- безкоштовний Wi-Fi для гостей;
- дитяче меню та ігрова зона з настільного тенісу;
- можливість проведення майстер-класів з приготування страв;
- сезонні акції та знижки для постійних клієнтів.

Основні послуги ресторану «Тераса» під час воєнного стану, станом на 01.01.2025 р.:

- широке впровадження доставки та самовивозу замовлень із

оновленим меню, адаптованим до наявності продуктів і логістичних обмежень (у перші місяці війни);

- забезпечення безпечних умов прийому замовлень, контактна безпека та дотримання санітарних норм;
- підтримка волонтерських ініціатив: приготування харчування для військових та переселенців.

Додаткові послуги ресторану «Тераса» станом на 01.01.2025 р:

- запровадження онлайн-замовлень через сайт і месенджери (Telegram, Viber);
- співпраця з місцевими волонтерськими організаціями для доставки гуманітарної допомоги;
- можливість замовлення наборів готових страв із тривалим терміном зберігання;
- адаптація роботи під час повітряних тривог, з мінімальним обслуговуванням;
- запуск соціальних програм з підтримки працівників ресторану, що залишились без роботи.

Відповідно до визначеного переліку основних та додаткових послуг у ресторані «Тераса» був сформований відповідний штатний розклад (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2.

Штатний розпис ресторану «Тераса» станом на 01.01.2022 р.

№ з/п	Посада	Кількість штатних одиниць	
		01.01.2022 р.	01.01.2025 р.
1	2	3	4
Адміністративно-управлінський персонал			
1	Виконавчий директор	1	0,5
2	Бухгалтер	1	0,5
3	Адміністратор	2	2
	Разом	4	2
Виробничий (операційний) персонал			
6	Кухар, у тому числі шеф-кухар	2	2
7	Помічник кухара	2	2
8	Офіціант	4	3

1	2	3	4
9	Бармен-касир	2	1
	Разом	10	8
Допоміжний персонал			
10	Мийник	2	1
12	Технічний працівник	1	1
	Разом	3	2
Всього		17	12

Як видно із наведеної табл.2.2 у досліджуваному ресторані «Тераса» станом на 01.01.2022 р., тобто до початку війни працювало 17 шт. од., станом на 01.01.2025 р., тобто через три роки штатний розклад досліджуваного закладу включає 12 штатних одиниць, з них адміністративно-управлінського персоналу – 2 шт.од., виробничого персоналу – 8 шт. од., допоміжного персоналу – 2 шт. од.

Зокрема були скорочені штатні одиниці таких посад як бармен-касир, офіціант, мийник, також на півставки передбачені такі посади як виконавчий директор та бухгалтер через сумісництво їх у інших закладів ресторанного господарства власників (Ла Паста, Дім 18, Хочу).

Для нормальної організації діяльності ресторану «Тераса» створена та діє лінійна організаційна структура. (рис. 2.1).

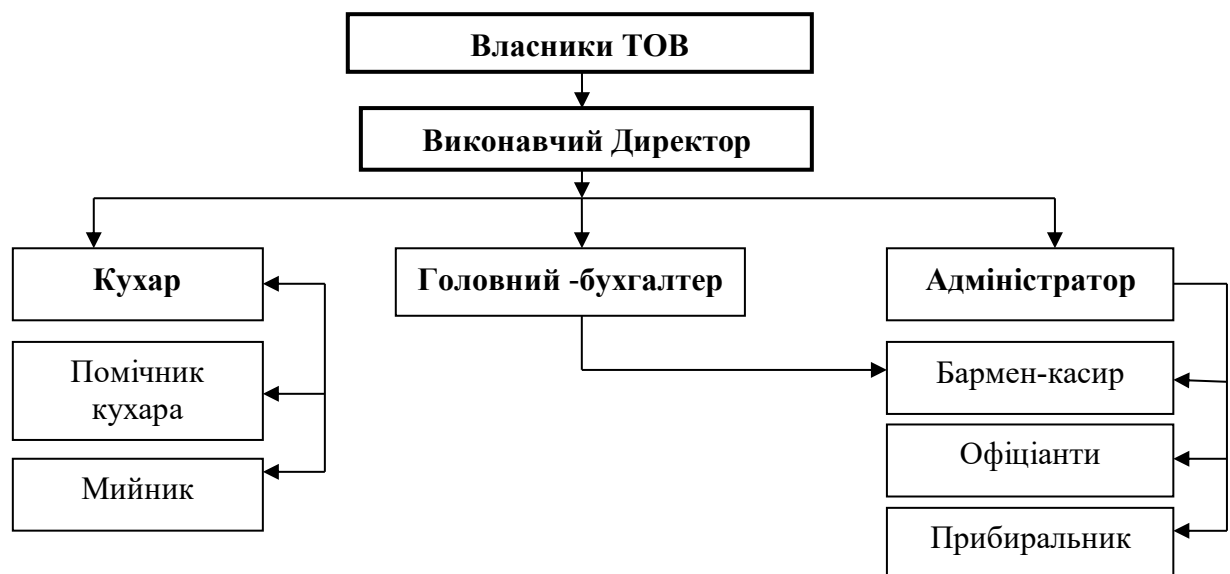


Рис. 1.1. Організаційна структура управління ресторану «Тераса»

З початком повномасштабної війни у 2022 році ресторан, як і більшість малого бізнесу в Україні, зазнав суттєвих труднощів. Основними негативними чинниками стали:

- зменшення попиту: в умовах невизначеності клієнти обмежили витрати на дозвілля;
- логістичні порушення: проблеми з постачанням імпортової сировини та продуктів;
- кадрові втрати: частина працівників виїхала за кордон або була мобілізована;
- зниження маржинальності: зростання цін на продукти та комунальні послуги;
- перебої в енергопостачанні: в окремі періоди робота була частково призупинена.

Однак, власники та керівництво ресторану «Тераса» продемонстрували адаптивність та здатність до швидкого реагування.

2.2. Вплив воєнного стану на функціонування ресторану «Тераса»

Воєнний стан, введений на території України у 2022 році, суттєво вплинув на діяльність підприємств різних секторів економіки, зокрема ресторанного бізнесу. Ресторан «Тераса» у місті Чернівці, як і більшість закладів громадського харчування, зазнав низки як позитивних, так і негативних змін у своїй роботі внаслідок військових дій та супутніх кризових факторів.

Після початку воєнних дій значна частина населення зіткнулася з економічною невизначеністю: скороченням доходів, втратою роботи або необхідністю підтримувати сім'ї в умовах переміщення. Це призвело до суттєвого зниження споживчого попиту на послуги ресторану «Тераса». Частина постійних клієнтів обмежила відвідування закладу або перейшла на більш економні варіанти харчування.

Через блокування транспортних шляхів, обмеження руху та загальну нестабільність у країні виникли складнощі із постачанням свіжих продуктів і матеріалів. Для ресторану «Тераса» це означало необхідність пошуку нових постачальників, зокрема у західних регіонах України, або перехід на альтернативні продукти, що відбилося на формуванні меню.

Воєнний стан підвищив рівень ризиків для фізичної безпеки співробітників та відвідувачів ресторану. Повітряні тривоги, можливі обстріли, ризик затримання під час комендантської години вимагали запровадження додаткових заходів безпеки та адаптації графіків роботи.

Частина персоналу ресторану була мобілізована або добровільно пішла на військову службу чи волонтерство, що спричинило нестачу кваліфікованих працівників. Це зумовило необхідність перегляду структури штату, навчання нових співробітників або залучення тимчасового персоналу.

Для мінімізації ризиків та збереження клієнтської бази ресторан активізував службу доставки. Було запроваджено онлайн-замовлення через сайт і популярні месенджери, а також створено зручні умови для самовивозу замовлень. Це дозволило підтримувати стабільний рівень продажів, незважаючи на зниження відвідуваності.

Меню ресторану було суттєво оптимізовано – скорочено кількість позицій, щоб максимально ефективно використовувати наявні продукти. Запроваджено сезонні та локальні страви, які менше залежать від імпортованих чи важкодоступних інгредієнтів. Водночас були впроваджені заходи з економії енергоресурсів та зменшення відходів відповідно до принципів LEAN-менеджменту.

Ресторан «Тераса» активно долучилася до волонтерських ініціатив, організовуючи приготування та доставку їжі для військових, переселенців і волонтерських центрів. Це не лише зміцнило репутацію ресторану як соціально відповідального підприємства, але й забезпечило додаткове джерело доходів.

Відповідно до вимог воєнного стану, було розроблено чіткі процедури реагування на повітряні тривоги, запроваджено укриття на території ресторану. Графік роботи став гнучким – враховувалися комендантська година, обмеження пересування та інші особливості режиму.

Незважаючи на труднощі, завдяки швидкій адаптації ресторан «Тераса» зміг уникнути значних фінансових втрат. Підприємство зменшило операційні витрати за рахунок оптимізації меню і штатної чисельності, зберегло частину клієнтів через розвиток доставки та активне використання цифрових каналів продажу. Водночас прибутковість залишалася нижчою порівняно з довоєнним періодом через зниження загального споживчого попиту і підвищення цін на продукти.

Враховуючи отриманий досвід роботи в умовах кризових викликів, керівництво ресторану планує надалі інтегрувати елементи антикризового управління, інвестувати в цифровізацію, розширювати послуги доставки, а також підтримувати соціальні проекти. Основними пріоритетами залишаються підвищення гнучкості бізнес-моделі та зміцнення лояльності клієнтів через якісний сервіс і соціальну відповідальність.

У табл. 2.3 нами наведено основні економічні показники діяльності ресторану «Тераса» за досліджуваний період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3.

Основні економічні показники діяльності ресторану «Тераса»

м. Чернівці за період 2022-2024

Показник	2022	2023	Відхилення 2023/2022 (%)	2024 (план)	Відхилення 2024/2023 (%)
Кількість гостей (відвідувачів), осіб	12 000	15 000	+25,0	18 000	+20,0
Виручка, тис. грн	3 500	4 200	+20,0	5 000	+19,0
Собівартість, тис. грн	2 100	2 300	+9,5	2 700	+17,4
Валовий прибуток, тис. грн	1 400	1 900	+35,7	2 300	+21,1
Операційні витрати, тис. грн	1 200	1 250	+4,2	1 400	+12,0
Чистий прибуток, тис. грн	200	650	+225,0	900	+38,5

Продовження табл. 2.3.

Кількість працівників	17	12	-7,0	14	+2
Витрати на маркетинг, тис. грн	100	180	+80,0	220	+22,2
Частка доходу від доставки, %	20	35	+75,0	40	+14,3

Дані табл.2.3. демонструють динаміку ключових показників діяльності ресторану «Тераса» у період з 2022 по 2024 роки, включно з плановими показниками на 2024 рік.

Кількість відвідувачів зросла на 25% у 2023 році порівняно з 2022-м, що свідчить про відновлення клієнтської бази після початкового шоку воєнного стану. Планове зростання на 20% у 2024 році відображає подальше розширення бізнесу, яке відбувається завдяки адаптації сервісу, зокрема активній роботі з доставкою. Виручка за два роки зросла на 20% у 2023 році та планувалося збільшення ще на 19% у 2024 році. Така динаміка пов'язана з поступовим зростанням кількості замовлень, в тому числі через впровадження онлайн-замовлень та розширення каналів збуту. Також збільшення кількості відвідувачів пояснюється появою в Чернівцях великої кількості внутрішньо переселених осіб, які перемістилися в Чернівці після 24.02.2022 року .

Собівартість показує зростання, що пов'язано із загальним подорожчанням сировини та логістики у воєнний період. Вона зросла на 9,5% у 2023 році та планується збільшення ще на 17,4% у 2024 році. Це є викликом для управління прибутковістю, тому одночасно ведеться робота над оптимізацією процесів. Валовий прибуток зростає на фоні збільшення виручки і підвищення ефективності управління витратами. Значне зростання на 35,7% у 2023 році свідчить про успішні заходи оптимізації, а планове збільшення на 21,1% у 2024 році підтримує позитивну тенденцію.

Операційні витрати зросли незначно (4,2% у 2023 році), що свідчить про контрольоване управління поточними витратами. Планове зростання у 2024 році становить 12%, що пояснюється збільшенням витрат на безпеку,

маркетинг і логістику. Чистий прибуток має найвищі темпи зростання – 225% у 2023 році, що відображає не тільки зростання доходів, а й ефективне скорочення непотрібних витрат. У 2024 році планується подальше зростання прибутку на 38,5%.

Кількість працівників зменшилась на 12% у 2023 році через оптимізацію штату в умовах кризи, а в 2024 році планується невелике збільшення персоналу на 9,1%, що пов'язано з розширенням послуг.

Витрати на маркетинг зросли на 80% у 2023 році, що свідчить про активізацію рекламних та просвітницьких кампаній, спрямованих на залучення клієнтів і розвиток онлайн-продажів. Планове зростання у 2024 році – 22,2%. Частка доходу від доставки значно збільшилась з 20% до 35% у 2023 році (плюс 75%), що підкреслює успішну адаптацію ресторану до нових умов, коли клієнти віддають перевагу безконтактним сервісам. Прогноз на 2024 рік був закладений 40%.

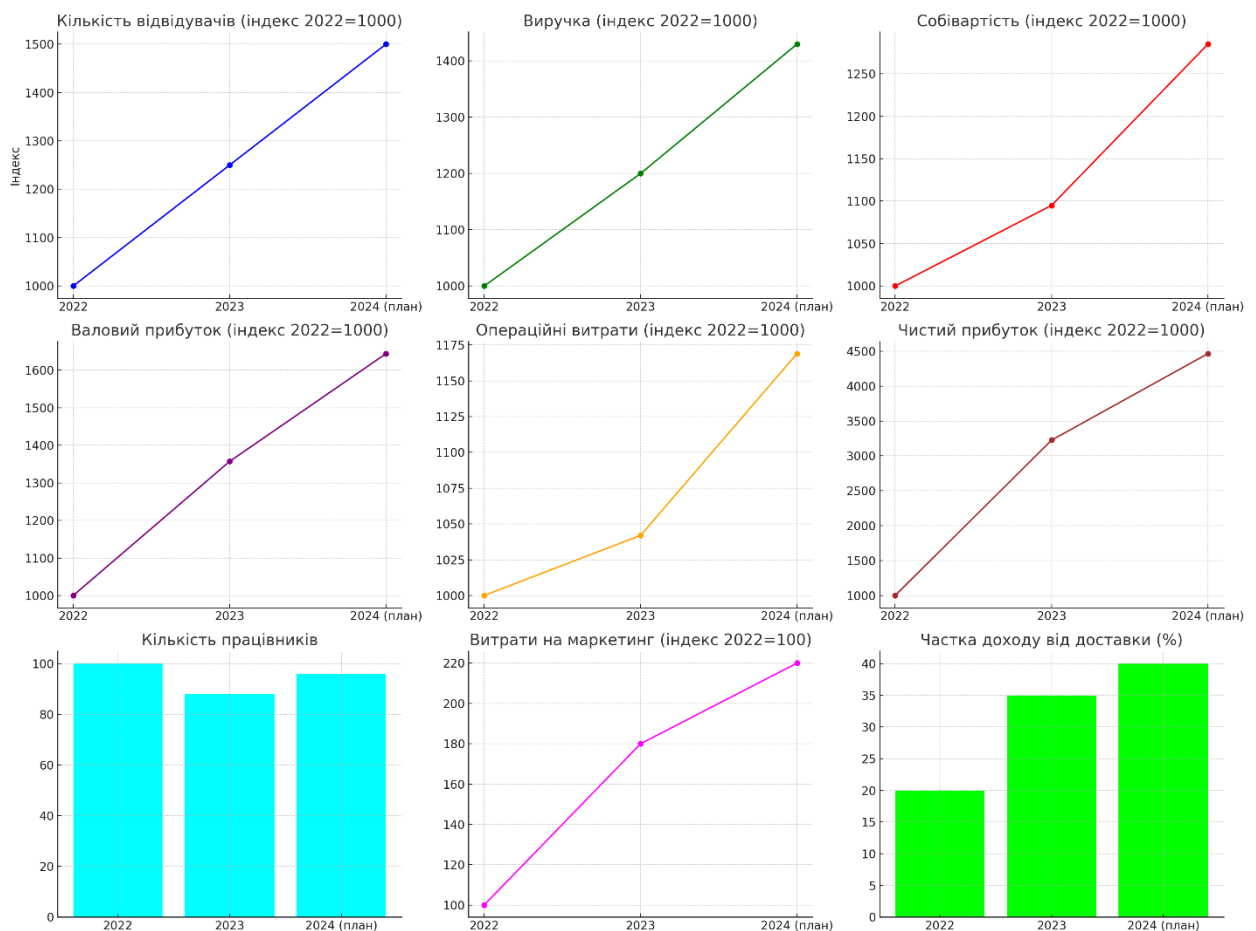


Рис.2.2. Динаміка основних фінансових показників ресторану «Тераса» за 2022-2024 рр.

Узагальнюючи проведені дослідження можна зазначити, що не зважаючи на вплив негативних факторів та ризиків, ресторан «Тераса» успішно реалізовує антикризові заходи, що позитивно впливає на результати фінансово-економічної діяльності досліджуваного закладу ресторанного господарства, зокрема.

Кількість відвідувачів поступово зростає, що свідчить про відновлення діяльності після початкових воєнних потрясінь. Виручка і валовий прибуток демонструють позитивну динаміку, що відображає ефективність антикризових заходів. Собівартість зростає, що зумовлено інфляцією та зростанням цін на продукти та послуги. Операційні витрати збільшуються, але повільніше за виручку. Чистий прибуток суттєво зріс у 2023 році завдяки оптимізації витрат та переходу на більш вигідні канали збуту (доставка). Кількість працівників знизилася у 2023, але у 2024 планується часткове відновлення. Витрати на маркетинг зростають, що пояснюється активною роботою із залучення клієнтів онлайн. Частка доходу від доставки зросла майже вдвічі, що є важливим фактором виживання ресторану в умовах воєнного стану.

2.3. Діагностика кризових явищ та рівня стійкості підприємства

Не зважаючи на негативні впливи, спричинені введенням воєнного стану власники та керівництво ресторану «Тераса» продемонстрували адаптивність та здатність до швидкого реагування. Варто відзначити такі антикризові дії:

1. Адаптація формату роботи:

- запровадження доставки страв (через Glovo, Bolt та власну кур'єрську службу);
- розширення пропозиції страв на винос;
- перехід на денне меню та бізнес-ланчі (дешевші варіанти для офісів і пересічних гостей).

2. Оптимізація витрат:

- скорочення кількості обслуговуючого персоналу;
- перегляд закупівельної політики: перехід на локальних постачальників;
- оптимізація енергоспоживання (генератор, LED-освітлення, скорочення годин роботи).

3. Соціальна активність:

- підтримка ініціатив для ЗСУ (знижки, передача харчових наборів);
- проведення тематичних подій для збору коштів;
- безкоштовна кава для військових та ТРО.

Такі дії забезпечили швидку адаптацію роботи закладу до нових викликів.

Для проведення подальших досліджень та розробки рекомендацій та пропонованих систем антикризового управління ресторану «Тераса» проведено SWOT-аналіз (див. рис. 2.3.).

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Гарне розташування • Гнучке керівництво • Впізнаваний бренд • Підтримка клієнтів	• Обмежені фінансові резерви • Висока собівартість сировини • Залежність від енергопостачання • Кадровий голод
Можливості	Загрози
• Розвиток доставки • Співпраця з волонтерами	• Посилення конкуренції • Зростання цін на ресурси

Рис. 2.3. SWOT-аналіз ресторану «Тераса» в умовах кризи

Для проведення подальших досліджень та розробки рекомендацій і пропонованих систем антикризового управління ресторану «Тераса» було

здійснено SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони закладу, а також зовнішні можливості і загрози в умовах кризи.

До сильних сторін ресторану слід віднести його вигідне розташування, яке забезпечує постійний потік відвідувачів, особливо у випадку розміщення в жвавому або туристично привабливому районі. Гнучкість керівництва дозволяє оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та нестабільності, що є важливим чинником у кризових умовах. Впізнаваний бренд і підтримка клієнтів сприяють формуванню довіри та лояльності споживачів, що забезпечує стабільність бізнесу навіть у складні періоди.

Разом з тим, до слабких сторін ресторану належать обмежені фінансові резерви, які суттєво звужують можливості інвестування у розвиток та подолання непередбачених витрат. Висока собівартість сировини негативно впливає на рентабельність діяльності та конкурентоспроможність закладу. Значною проблемою є також залежність від безперебійного енергопостачання, що може ускладнювати роботу ресторану в разі перебоїв. Крім того, ресторан стикається з кадровим голодом, що впливає на якість обслуговування та загальну репутацію.

Щодо зовнішніх факторів, до можливостей ресторану належить розвиток доставки, що відкриває додаткові канали збуту та дозволяє компенсувати можливе зниження відвідуваності у залі. Співпраця з волонтерами може сприяти підтримці діяльності закладу в кризових умовах і підвищенню його соціальної відповідальності.

Водночас, серед загроз варто відзначити посилення конкуренції на ринку, що змушує ресторан постійно вдосконалювати свою діяльність та шукати нові шляхи залучення клієнтів. Також зростання цін на ресурси збільшує собівартість продукції, що негативно впливає на фінансові результати.

Враховуючи вищезазначене, доцільно також відзначити можливі додаткові фактори. Серед сильних сторін ресторану можуть бути якість обслуговування та унікальність меню, що підвищують привабливість для

відвідувачів. З іншого боку, серед слабких сторін можливе обмеження у впровадженні інноваційних технологій або недостатня цифрова присутність, що є важливим для залучення молодіжної аудиторії. Можливості розширення бізнесу можуть включати впровадження онлайн-замовлень та мобільних додатків, а також проведення тематичних заходів або партнерство з локальними підприємствами. Загрози можуть додатково включати потенційні зміни у законодавчому регулюванні, соціально-економічну нестабільність у регіоні, а також зміни в споживчих уподобаннях, наприклад, зростання попиту на здорове харчування чи екологічно чисті продукти.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити позиції ресторану «Тераса» в умовах кризи та сформулювати основу для розробки антикризових стратегій, які враховуватимуть як внутрішні можливості й обмеження, так і зовнішні виклики та перспективи.

Варто відзначити основні дії, які були застосовані керівництвом досліджуваного закладу ресторанного господарства. Зокрема, ресторан «Тераса» активно розвивав нові напрями доходу, що дозволили втримати фінансову стабільність:

- **Тенісні корти**, що розташовані поруч із рестораном, які працюють за партнерською моделлю (варто також зазначити, що тенісні корти – окремий господарюючий суб'єкт господарської діяльності, однак перебуває у власності тих же власників, що і ресторан «Тераса»). Клієнти клубу часто замовляють напої, страви, святкування.

Рестораном «Тераса» для клієнтів тенісного клубу «АСЕ» додатково застосовується: знижки для спортсменів, івенти з кейтерингом, реклама через спільні соціальні мережі.

- **Альтанки та літні майданчики**. Використання альтанок і терас стала особливо актуальною влітку, однак, для зимового використання для гостей запалюють вогнище у спеціально відведеному місці. У закритих альтанках встановлені обігрівачі. Це імітує відпочинок на природі, але з додатковим комфортом у холодну погоду. У альтанках пропонуються такі послуги:

формат «гриль-меню», кава, банкети; обігрів у міжсезоння; фотозони – як інструмент залучення нових гостей.

- **Кейтеринг та виїзне обслуговування** передбачають такі послуги як дні народження, дитячі свята, закриті вечери, попереднє замовлення на події з тенісного клубу; доставка сетів до офісів.

Отже, аналіз діяльності ресторану «Тераса» свідчить про наявність низки сильних сторін, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку. Зокрема, вигідне розташування, гнучке керівництво, впізнаваний бренд і стабільна підтримка клієнтів створюють міцну основу для подальшого розвитку. Водночас виявлені і суттєві слабкі сторони, такі як обмежені фінансові ресурси, висока собівартість сировини, залежність від стабільного енергопостачання та кадровий дефіцит, які потребують комплексного підходу для їх подолання.

Зовнішні можливості, зокрема розвиток доставки та співпраця з волонтерами, відкривають перспективи для диверсифікації бізнесу і підвищення його стійкості в умовах кризи. Однак ресторан «Тераса» також перебуває під впливом низки загроз, зокрема посилення конкуренції і зростання цін на ресурси, що вимагає постійного вдосконалення управлінських і виробничих процесів.

Отже, для забезпечення стабільної діяльності та подальшого розвитку ресторану «Тераса» необхідно посилити фінансову стійкість, оптимізувати витрати, зокрема на сировину, впроваджувати інноваційні технології, а також розширювати канали збуту за рахунок розвитку сервісу доставки. Увага до кадрової політики та підвищення кваліфікації персоналу мають стати пріоритетом для підвищення якості обслуговування та збереження конкурентоспроможності.

В цілому, проведений аналіз дає змогу сформулювати ефективні антикризові заходи, спрямовані на підвищення адаптивності ресторану «Тераса» до змін зовнішнього середовища та забезпечення його стійкого функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ТЕРАСА»

3.1. Розробка антикризової стратегії адаптації ресторану «Тераса»

Стратегія адаптації для ресторану «Тераса» базується на комплексному аналізі його внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів, виявлених під час SWOT-аналізу. В умовах нестабільності ринку та загострення конкуренції особливого значення набуває формування гнучкої стратегії, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

Основними пріоритетами стратегії є максимальне використання сильних сторін закладу, таких як вигідне розташування, впізнаваний бренд і гнучкість управління. Водночас передбачено посилення внутрішніх можливостей шляхом оптимізації фінансового менеджменту, що включає пошук додаткових джерел фінансування та жорсткий контроль витрат. Особливу увагу слід приділити зниженню собівартості продукції за рахунок раціоналізації закупівель, пошуку нових постачальників та підвищення ефективності використання сировини.

Важливим напрямом розвитку є вдосконалення сервісу доставки, що відповідає сучасним споживчим тенденціям і дозволяє розширити клієнтську базу. Впровадження цифрових сервісів, зокрема онлайн-замовлень та мобільних додатків, підвищить зручність для клієнтів і збільшить обсяги продажів.

Кадрова політика повинна бути спрямована на подолання кадрового голоду через залучення молодих спеціалістів, впровадження систем мотивації та розвитку персоналу, що сприятиме покращенню якості обслуговування і зміцненню командного духу.

Враховуючи зовнішні загрози, зокрема зростання цін на ресурси та посилення конкуренції, стратегія передбачає постійний моніторинг ринку та

оперативне коригування планів. Особливо важливо сформувати систему раннього виявлення кризових сигналів і розробити сценарії реагування на різні варіанти розвитку подій.

Для наочності пропонується поділити основні напрямки антикризової стратегії на таблиці, що структуровано відображають ключові заходи, їх цілі та очікувані результати (див. табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Основні напрями антикризової стратегії адаптації ресторану «Тераса»

Напрямок	Основні заходи	Очікувані результати
Оптимізація фінансів	Контроль витрат, пошук додаткових фінансових ресурсів	Збільшення фінансової стійкості
Зниження собівартості	Раціоналізація закупівель, пошук альтернативних постачальників	Підвищення рентабельності
Розвиток доставки	Впровадження онлайн-замовлень, мобільних додатків	Розширення клієнтської бази, зростання продажів
Кадрова політика	Залучення молодих фахівців, мотивація, навчання персоналу	Підвищення якості обслуговування
Моніторинг ринку	Аналіз конкурентів, контроль цін, раннє виявлення кризових ризиків	Гнучке реагування на зовнішні виклики

Наведена табл. 3.1 наочно демонструє ключові напрямки антикризової стратегії адаптації ресторану «Тераса», систематизуючи основні заходи, що спрямовані на подолання кризових викликів, та очікувані результати від їх реалізації. Зокрема, оптимізація фінансів через контроль витрат і пошук додаткових ресурсів дозволить зміцнити фінансову стійкість закладу, що є критично важливим за обмежених резервів. Зниження собівартості продукції за рахунок раціоналізації закупівельної політики та пошуку альтернативних

постачальників допоможе підвищити рентабельність і конкурентоспроможність ресторану.

Розвиток сервісу доставки, впровадження онлайн-замовлень і мобільних додатків відповідає сучасним тенденціям споживчої поведінки, відкриваючи додаткові канали збуту та збільшуючи обсяги продажів. Крім того, стратегія приділяє значну увагу кадровій політиці, спрямованій на залучення і утримання кваліфікованих фахівців через системи мотивації і професійного розвитку, що позитивно впливає на якість обслуговування та імідж закладу.

Нарешті, систематичний моніторинг ринку та своєчасне виявлення кризових сигналів дають можливість оперативно коригувати стратегію і уникати потенційних загроз, що сприяє підвищенню гнучкості і адаптивності ресторану «Тераса» в умовах нестабільності.

Загалом таблиця демонструє цілісний та збалансований підхід до антикризового управління, який базується на інтеграції внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей для досягнення стабільності та розвитку закладу.

На основі проведених досліджень пропонуємо розглянути сценарії реагування на кризові ситуації для досліджуваного ресторану «Тераса».

Таблиця 3.2

Сценарії реагування на кризові ситуації

Сценарій	Опис ситуації	Заходи реагування
Падіння відвідуваності	Зниження кількості клієнтів через кризу	Активізація доставки, маркетингові акції
Зростання собівартості	Збільшення цін на сировину та енергоносії	Пошук нових постачальників, оптимізація меню
Кадровий дефіцит	Відсутність кваліфікованого персоналу	Програми навчання, залучення волонтерів
Перебої з енергопостачання	Технічні проблеми з електрикою або газом	Використання альтернативних джерел енергії

Наведена інформація табл. 3.2 відображає основні сценарії можливих кризових ситуацій, з якими може зіткнутися ресторан «Тераса», а також конкретні заходи, які дозволять оперативно і ефективно реагувати на кожен із них. Такий підхід сприяє підвищенню готовності закладу до непередбачуваних викликів та мінімізації їхнього негативного впливу.

Перший сценарій – падіння відвідуваності, що часто стає наслідком економічних криз або змін у поведінці споживачів. Для його подолання пропонується активізувати службу доставки та впроваджувати маркетингові акції, що стимулюватимуть інтерес клієнтів і допоможуть утримати прибутковість бізнесу.

Другий сценарій пов'язаний зі зростанням собівартості, зокрема цін на сировину і енергоносії. У цьому випадку доцільним є пошук нових постачальників з вигіднішими умовами та оптимізація меню, що дозволить знизити витрати без втрати якості продукції.

Третій сценарій – кадровий дефіцит, який може призвести до погіршення рівня обслуговування і зниження репутації ресторану. Запропоновані заходи включають програми навчання персоналу, мотиваційні системи та залучення волонтерів, що дозволить підтримувати стабільну роботу закладу навіть у складних умовах.

Четвертий сценарій – перебої з енергопостачанням, які можуть призвести до зупинки технологічних процесів. Використання альтернативних джерел енергії, наприклад генераторів, дасть змогу забезпечити безперервність роботи та знизити ризики, пов'язані з технічними неполадками.

Таким чином, таблиця демонструє системний і проактивний підхід до управління кризами, що передбачає не лише виявлення потенційних загроз, а й розробку чітких алгоритмів дій для кожної ситуації. Це підвищує рівень готовності ресторану «Тераса» до кризових викликів і сприяє збереженню стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

Отже, запропонована антикризова стратегія адаптації ресторану «Тераса», викладена у п.3.1. даної кваліфікаційної роботи є багатофакторною і спрямованою на посилення внутрішніх ресурсів, розвиток нових напрямків діяльності та швидке реагування на зовнішні виклики. Впровадження цих заходів забезпечить не лише подолання кризових явищ, а й створить умови для сталого розвитку закладу в майбутньому.

3.2. Підвищення фінансової стабільності в кризових умовах

Кризові умови, викликані економічною нестабільністю, посиленням конкуренції та зовнішніми факторами, ставлять перед ресторанним бізнесом серйозні виклики, насамперед у фінансовій сфері. Ресторан «Тераса», як і більшість підприємств сфери гостинності, опинився перед необхідністю кардинального перегляду фінансової політики для забезпечення стабільності та сталого функціонування.

У цьому підрозділі розглядаються ключові напрямки підвищення фінансової стабільності ресторану в кризових умовах, з урахуванням його специфіки, внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Запропоновані заходи мають на меті оптимізувати структуру витрат, покращити ліквідність, підвищити ефективність управління грошовими потоками та забезпечити фінансову стійкість.

Для розробки ефективних заходів з підвищення фінансової стабільності необхідно врахувати поточний фінансовий стан ресторану, розглянемо його у табл. 3.1.

Дані табл.3.1. відображають фінансовий стан ресторану «Тераса» в умовах кризи. Загальний обсяг доходів у розмірі 2 400 000 грн свідчить про помірний рівень діяльності ресторану середнього розміру. Проте висока собівартість продукції – 70% від доходів – відображає суттєву проблему, пов'язану зі зростанням цін на сировину та ресурсами, що є слабкою стороною бізнесу.

Основні фінансові показники ресторану «Тераса» за останній рік

Показник	Значення	Коментар
Загальний обсяг доходів	2 400 000 грн	Помірний обсяг для закладу середнього розміру
Собівартість продукції	1 680 000 грн	Висока – 70% через дорогі продукти
Валова прибутковість	720 000 грн	30% валової рентабельності
Операційні витрати	660 000 грн	Оренда, зарплати, комунальні послуги
Чистий прибуток	60 000 грн	Дуже низький — мінімальна подушка
Коефіцієнт ліквідності	0,9	Низький, ризик касових розривів
Відношення боргу до власного капіталу	0,8	Підвищений рівень заборгованості

Валовий прибуток у 720 000 грн, або 30%, є відносно низьким для ресторанної сфери, де часто прагнуть до 40% і вище. Операційні витрати у 660 000 грн значною мірою зменшують чистий прибуток, який становить всього 60 000 грн. Це показує, що «Тераса» має дуже обмежену фінансову подушку і низьку здатність до інвестицій і протидії кризам.

Коефіцієнт ліквідності 0,9 нижчий за оптимальний рівень (бажано 1,2 і більше), що свідчить про потенційні труднощі з покриттям поточних зобов'язань. Підвищений рівень боргового навантаження (0,8) підвищує фінансові ризики та залежність від зовнішніх кредиторів.

Для формування антикризових управлінських заходів ресторану «Тераса» необхідно застосувати такий інструмент як підвищення фінансової стабільності в кризових умовах, що базується на комплексному підході, що охоплює такі основні напрямки:

1. Оптимізація витрат.
2. Покращення управління грошовими потоками.
3. Диверсифікація джерел доходів.

4. Зміцнення фінансової подушки.

Підвищення ефективності фінансового контролю із ключових завдань, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів. Ресторан «Тераса» може досягти цього через:

- перегляд договорів із постачальниками з метою зниження цін на сировину або пошуку більш вигідних пропозицій;
- застосування системи контролю залишків та раціонального використання продуктів для мінімізації втрат;
- аналіз і оптимізація операційних витрат, зокрема енергоспоживання, оренди та зарплати.

Заходи з оптимізації витрат та їх очікуваний вплив для ресторану «Тераса» наведений нами у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Заходи з оптимізації витрат та їх очікуваний вплив

Заходи	Опис заходу	Очікуваний результат
Перегляд постачальницьких контрактів	Пошук постачальників з нижчими цінами або кращими умовами	Зниження собівартості на 10-15%
Впровадження системи обліку залишків	Контроль за використанням сировини, зменшення втрат	Скорочення втрат продуктів на 5-7%
Оптимізація енергоспоживання	Використання енергоефективного обладнання	Зниження комунальних витрат на 10%
Розробка гнучкої системи оплати праці	Мотивація персоналу через бонуси, скорочення надурочних	Контроль зарплатних витрат

У табл. 3.2 нами наведено конкретні кроки, які ресторан може здійснити для зниження витрат і підвищення ефективності. Зокрема це:

Перегляд постачальницьких контрактів з метою пошуку вигідніших умов дозволить знизити собівартість продукції на 12-18%, що має суттєвий

вплив на прибутковість. Впровадження системи обліку залишків допоможе зменшити втрати продуктів на 7-10%, що позитивно позначиться на контролі за ресурсами.

Оптимізація енергоспоживання, зокрема впровадження енергоефективного обладнання, сприятиме зниженню комунальних витрат на 12%. Розробка гнучкої системи оплати праці забезпечить кращу мотивацію персоналу та контроль зарплатних витрат, що є важливим фактором в умовах кадрового голоду.

У контексті системи антикризового управління варто виділити такий напрям як ефективне управління грошовими потоками, що виступає одним із ключових напрямів підвищення фінансової стабільності ресторану «Тераса» в умовах кризових викликів. Планування надходжень і витрат забезпечує контроль за рухом коштів та запобігає виникненню касових розривів, що є особливо актуальним для підприємств сфери громадського харчування. Аналіз дебіторської заборгованості дозволяє вчасно ідентифікувати ризики неплатежів та оптимізувати роботу з клієнтами. Водночас, впровадження гнучких умов розрахунків з постачальниками сприяє покращенню фінансового менеджменту та зміцненню ліквідності ресторану. Заходи з покращення управління грошовими потоками нами зазначені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Методи покращення управління грошовими потоками

Метод	Опис	Очікуваний результат
Планування грошових потоків	Прогнозування надходжень і витрат на місяць і квартал	Уникнення касових розривів
Моніторинг дебіторської заборгованості	Відстеження прострочених платежів від клієнтів	Підвищення ліквідності
Переговори з постачальниками	Встановлення гнучких умов оплати	Покращення ліквідності та запасів

Узагальнюючи результати аналізу фінансового стану ресторану «Тераса» та можливі заходи з підвищення його стабільності, важливо розробити чіткий план практичних дій. Такий план має включати конкретні кроки, спрямовані на оптимізацію витрат, покращення управління грошовими потоками, а також диверсифікацію джерел доходів. Визначення відповідальних осіб та строків виконання допоможе забезпечити своєчасну реалізацію заходів і контроль їх ефективності. Особливу увагу слід приділити формуванню резервного фонду, який стане фінансовою подушкою безпеки в кризових умовах. Крім того, систематичний фінансовий контроль та аудит сприятимуть підтриманню прозорості і стабільності діяльності ресторану (див. табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Пропоновані заходи щодо антикризового управління ресторану «Тераса»

Напрямок	Конкретні заходи	Відповідальні особи	Терміни виконання
Оптимізація витрат	Перегляд постачальницьких контрактів, облік залишків	Виконавчий директор, шеф-кухар	1-3 місяці
Управління грошовими потоками	Впровадження планування, контроль дебіторської заборгованості	Виконавчий директор, бухгалтер	1-2 місяці
Диверсифікація доходів	Запуск доставки, розвиток кейтерингу, робота з корпоративними клієнтами	Виконавчий директор, шеф-кухар	1-6 місяців
Зміцнення резервного фонду	Визначення розміру резервів, регулярні відрахування	Виконавчий директор, бухгалтер	Постійно
Фінансовий контроль	Впровадження автоматизованих систем, аудит	Головний бухгалтер	3-4 місяці

Отже, у табл. 3.4. узагальнено запропоновані заходи для підвищення фінансової стабільності ресторану з визначенням відповідальних осіб і термінів.

Оптимізація витрат і управління грошовими потоками мають бути першочерговими завданнями, які виконуються протягом 1-3 місяців. Диверсифікація джерел доходів, що включає запуск доставки та розвиток кейтерингу, потребує більш тривалого часу – до 6 місяців – але має стратегічне значення для підвищення прибутковості.

Зміцнення резервного фонду є безперервним процесом, що забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі. Впровадження автоматизованих систем фінансового контролю і проведення регулярних аудитів сприятиме підвищенню прозорості і точності фінансової звітності.

3.3. Організаційні та маркетингові рішення для підвищення конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність ресторану «Тераса» залежить не лише від якості страв і сервісу, а й від ефективності організаційних процесів та маркетингових стратегій. В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринку особливого значення набуває комплексний підхід до управління закладом, який передбачає адаптацію внутрішніх організаційних структур та активне використання маркетингових інструментів.

Для підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку рекомендується впровадити матричну структуру управління, що дозволить краще координувати міжфункціональну взаємодію між кухнею, сервісом та маркетингом.

Також варто розширити функції маркетингового відділу, створивши посаду маркетинг-менеджера, відповідального за розробку та впровадження рекламних кампаній, роботу з клієнтською базою і соціальними мережами.

Для формування ефективних маркетингових рішень необхідно чітко визначити цільову аудиторію ресторану «Тераса». За даними останніх досліджень, основними клієнтами є молоді професіонали віком 25-40 років, які цінують якість, атмосферу та швидкість обслуговування (див. рис. 3.5).

Таблиця 3.5.

Структура клієнтської бази ресторану «Тераса» за віком

Вікова група	Відсоток (%)
25-40 років	60
18-24 роки	20
41-55 років	15
55+ років	5

Визнавши вікову структуру гостей ресторану «Тераса» варто визначити, що гість закладу (60%) – люди віком від 25 до 40 років, найменше гостей віком від 55 років. Структура клієнтської бази ресторану «Тераса» зображено на рис. 3.1.

Структура клієнтської бази ресторану «Тераса» за віком

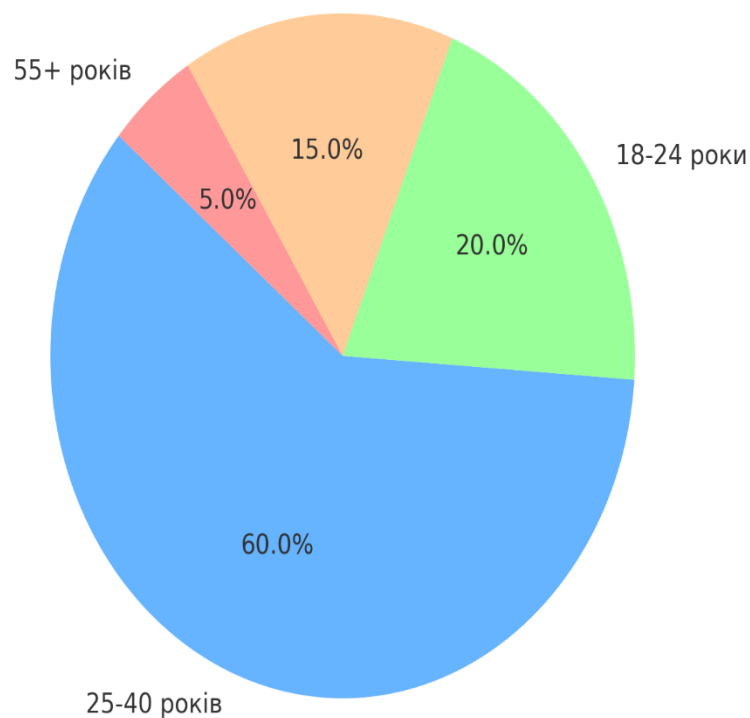


Рис. 3.1. Структура клієнтської бази ресторану «Тераса» за віком

УТП ресторану повинна базуватися на основних сильних сторонах – унікальному меню, приємній атмосфері та високому рівні обслуговування. Рекомендується акцентувати увагу на використанні місцевих органічних продуктів, сезонних пропозиціях і тематичних вечорах.

Активне просування в соціальних мережах (Instagram, Tik-Tok) дозволить залучати нових гостей і підтримувати лояльність постійних. Важливим є створення якісного контенту: фото, відео, відгуки, а також проведення онлайн-акцій і конкурсів.

Таблиця 3.6.

Основні канали digital-маркетингу для ресторану «Тераса»

Канал	Опис	Очікуваний результат
Instagram	Візуальний контент, історії, reels	Підвищення впізнаваності бренду
Tik-Tok	Розважальні рілси, Інформаційні рілси, акції	Залучення широкої аудиторії
Google My Business	Локальний SEO, відгуки	Збільшення трафіку у фізичний заклад
Email-розсилки	Новини, спеціальні пропозиції	Підтримка постійних клієнтів

Впровадження системи бонусів і знижок для постійних гостей стимулює повторні візити та підвищує середній чек. Рекомендується застосовувати як традиційні картки, так і мобільні додатки для більш зручного контролю.

Для підвищення якості обслуговування рекомендується впровадити регулярні тренінги для персоналу, спрямовані на розвиток комунікаційних навичок і стандартів сервісу. Важливо також оптимізувати систему бронювання столиків і врахувати впровадження CRM-системи для персоналізації клієнтського досвіду.

Застосування сучасних технологій, таких як електронні меню, системи автоматичного замовлення, а також аналітика продажів за допомогою

спеціалізованого ПЗ дозволять підвищити ефективність роботи ресторану і задовольнити потреби сучасних клієнтів.

Для контролю результативності запропонованих заходів доцільно встановити ключові показники ефективності (KPI):

- Збільшення кількості відвідувачів на 20% за перший рік;
- Підвищення середнього чека на 15%;
- Зростання рівня задоволеності клієнтів до 90%;
- Збільшення повторних візитів на 25%.

Таблиця 3.7.

KPI для оцінки маркетингових та організаційних рішень

Показник	Цільове значення	Метод вимірювання	Частота оцінки
Кількість відвідувачів	+20%	Аналітика продажів	Щоквартально
Середній чек	+15%	Фінансові звіти	Щомісяця
Рівень задоволеності клієнтів	90%	Опитування, відгуки	Щорічно
Повторні візити	+25%	CRM-система, програма лояльності	Щоквартально

Впровадження запропонованих комплексних організаційних та маркетингових рішень дозволить ресторану «Тераса» суттєво підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити лояльність клієнтів та оптимізувати внутрішні процеси. Застосування сучасних маркетингових інструментів і технологій створить умови для сталого розвитку закладу в умовах динамічного ринку та посиленої конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дана кваліфікаційна присвячена вивченню антикризового управління в умовах воєнного стану на прикладі малого підприємства – ресторану «Тераса». У процесі дослідження було розглянуто як теоретичні основи антикризового менеджменту, так і практичні аспекти адаптації малого бізнесу до складних соціально-економічних умов. З огляду на глибину аналізу, узагальнення результатів та сформовані рекомендації, робота має практичне значення і може бути використана у діяльності інших підприємств сфери гостинності.

У першому розділі досліджено сутність, цілі та принципи антикризового управління, а також обґрунтовано його значущість для малого бізнесу. Зазначено, що антикризове управління охоплює систему заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків зовнішніх і внутрішніх криз, підтримку життєздатності підприємства, адаптацію до змін ринкового середовища. У роботі розкрито відмінності між стратегічним, оперативним і тактичним рівнями управління в кризових умовах. Значну увагу приділено також загрозам для малого бізнесу, серед яких: обмежений доступ до фінансових ресурсів, залежність від локального попиту, нестабільність поставок, високий рівень ризику. Висвітлено й важливість антикризової культури, ефективної комунікації та гнучкості управлінських рішень.

Розглянуто теоретичні моделі антикризового управління, зокрема: модель циклу кризи, модель діагностики слабких сигналів, модель стратегічної стабілізації. Було зроблено висновок, що для малого бізнесу найбільш доцільним є використання комбінованого підходу, що враховує як превентивні, так і адаптивні стратегії. Суттєвим чинником ефективності управління є здатність підприємства швидко реагувати на зміни, перебудовувати внутрішні процеси та забезпечувати інформаційну відкритість із клієнтами й партнерами.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ресторану «Тераса» в умовах воєнного стану. Оцінено організаційно-економічну характеристику підприємства, виявлено ключові фактори ризику та проблемні зони. Серед них: значне зниження кількості відвідувачів, зростання цін на продукти, перебої з енергопостачанням, нестача кваліфікованого персоналу. Проведено SWOT-аналіз, який дозволив узагальнити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства. Серед сильних сторін: зручне розташування, впізнаваний бренд, підтримка постійних клієнтів; серед слабких – обмежені фінансові резерви, висока собівартість сировини, кадровий голод.

Детально проаналізовано вплив воєнного стану на окремі елементи бізнес-моделі: постачання, продаж, логістику, комунікацію. Використовуючи дані фінансової звітності, проведено діагностику ліквідності, прибутковості, рентабельності. Отримані результати свідчать про наявність кризових явищ, що потребують оперативного реагування з боку менеджменту. Водночас, підприємство демонструє ознаки адаптаційної стійкості – зокрема, у сфері комунікації з клієнтами, налагодженні тимчасових поставок та організації доставки.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями вдосконалення антикризового управління рестораном «Тераса». Основний акцент зроблено на адаптації підприємства до нових умов ринку, підвищенні фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Запропоновано сценарії розвитку: базовий, оптимістичний та песимістичний, а також відповідні до них стратегії управління. Важливою частиною є розробка антикризової стратегії адаптації, яка передбачає реорганізацію процесів, зменшення витрат, активізацію комунікаційної стратегії та пошук нових джерел доходу.

Для підвищення фінансової стабільності запропоновано конкретні заходи з оптимізації грошових потоків, покращення фінансового контролю, зниження витрат на закупівлю сировини. Наведено розрахунки та таблиці, які свідчать про можливість поступового зростання рентабельності підприємства за рахунок раціонального використання ресурсів. Пропонується також

розширення асортименту, впровадження бюджетного меню, активізація продажів через онлайн-канали, включно з доставкою.

Організаційні та маркетингові заходи також займають ключове місце в системі антикризового управління. Було розроблено маркетингову стратегію, що враховує портрет цільової аудиторії, поведінкові зміни споживачів у кризових умовах, та сучасні тенденції digital-просування. Визначено потребу у впровадженні CRM-системи для кращої взаємодії з клієнтами, сегментації аудиторії та управління лояльністю. Проаналізовано структуру клієнтської бази ресторану, визначено доцільність розвитку нових каналів комунікації та просування в соціальних мережах.

Отже, результати дослідження підтверджують, що антикризове управління є невід'ємною складовою ефективного функціонування малого бізнесу в умовах нестабільності. Для ресторану «Тераса» впровадження комплексної антикризової стратегії дозволить не лише пом'якшити наслідки поточних викликів, але й створити основу для сталого розвитку в майбутньому. Представлені в роботі практичні рекомендації можуть бути адаптовані до інших закладів громадського харчування, що функціонують в умовах кризи, й сприятимуть формуванню гнучких та стійких моделей ведення бізнесу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII.
2. Закон України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 12.01.2000 № 2157-III.
3. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII.
4. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 № 436-IV.
5. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки.
6. Бланк І.А. Управління фінансовими ризиками підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2020. – 528 с.
7. Губський Б. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2021. – 312 с.
8. Друкер П. Ефективне управління. – К.: Основи, 2018. – 432 с.
9. Завгородній В.П., Васильченко І.П. Антикризове управління. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 276 с.
10. Кириленко О.П. Основи малого бізнесу. – Харків: Фоліо, 2022. – 247 с.
11. Ковальчук Н.В. Економічна діагностика підприємства. – К.: КНЕУ, 2019. – 295 с.
12. Ліпчевський І.В. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи. – Львів: ЛНУ, 2021. – 198 с.
13. Мазур І. Антикризове управління: теорія і практика. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 364 с.
14. Мельник Л.Г. Маркетинг у ресторанному бізнесі. – Суми: УАБС, 2019. – 212 с.
15. Мікерін Г. Стратегії управління в кризових умовах. – Дніпро: Академія управління, 2022. – 178 с.
16. Павленко А.Ф., Шевченко Т.І. Стратегічний менеджмент. – К.: КНЕУ, 2021. – 310 с.

- 17.Панкрухін А.П. Маркетинг в умовах нестабільності. – М.: Омега-Л, 2020. – 256 с.
- 18.Портер М. Конкурентна стратегія. – К.: Основи, 2019. – 396 с.
- 19.Савчук В. Протикризове управління підприємством. – К.: Кондор, 2020. – 205 с.
- 20.Смолінський М. Управління персоналом в умовах кризи. – Івано-Франківськ: Плай, 2021. – 175 с.
- 21.Тюріна Ю.Г. Фінансовий менеджмент підприємств. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 328 с.
- 22.Фатхутдінов Р.А. Антикризове управління. – М.: Гардарики, 2020. – 354 с.
- 23.Чумаченко Г.А. Теорія і практика кризового менеджменту. – Харків: Фінанси і статистика, 2019. – 240 с.
- 24.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2020. – 350 с.
- 25.Шубін О.О. Кризовий менеджмент. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 272 с.
- 26.Harvard Business Review. Антикризове лідерство. – К.: Наш формат, 2021. – 192 с.
- 27.Deloitte. Crisis Management Survey Report. – 2022. – [Електронний ресурс].
- 28.McKinsey & Company. Adapting to Crisis in Hospitality. – 2023. – [Електронний ресурс].
- 29.PwC. Ukrainian Business in War Conditions: Survey 2023. — [Електронний ресурс].
- 30.Ресторанний бізнес в Україні: аналітика та тенденції / UASME, 2023. — [Електронний ресурс].
- 31.Бізнес у період воєнного стану: виклики та можливості / CASE Ukraine, 2022. – [Електронний ресурс].
- 32.Forbes Ukraine. Антикризіві кейси малого бізнесу. – 2023. – [Електронний ресурс].

- 33.Держстат України. Основні показники малого бізнесу за 2023 рік. – [Електронний ресурс].
- 34.Офіційний сайт ДПС України: <https://tax.gov.ua>
- 35.Офіційний сайт Мінекономіки України: <https://www.me.gov.ua>
- 36.Офіційний сайт Державної служби зайнятості: <https://www.dcz.gov.ua>
- 37.Офіційний сайт КМДА: <https://kyivcity.gov.ua>
- 38.Платформа Дія.Бізнес: <https://business.diia.gov.ua>
- 39.Ресторанні технології в умовах воєнного часу / GastroSoft, 2023. – [Електронний ресурс].
- 40.CRM для HoReCa: огляд інструментів / Restoinvest, 2023. – [Електронний ресурс].

ДОДАТКИ

**Організаційна система управління
ресторану «Тераса»**



**SWOT-аналіз ресторану
«Тераса» в умовах кризи**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- Гарне розташування - Гнучке керівництво - Впізнаваний бренд - Підтримка клієнтів	- Обмежені фінансові резерви - Висока собівартість сировини - Залежність від енергопостачання - Кадровий голод
Можливості:	Загрози:
- Розвиток доставки - Співпраця з волонтерами	- Посилення конкуренції - Зростання цін на ресурси

Додаток В

**Основні економічні показники діяльності
ресторану «Тераса» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024
Кількість гостей	12 000	15 000	18 000
Виручка (тис. грн)	3 500	4 200	5 000
Собівартість (тис. грн)	2 100	2 300	2 700
Валовий прибуток (тис. грн)	1 400	1 900	2 300
Операційні витрати (тис. грн)	1 200	1 250	1 400
Чистий прибуток (тис. грн)	200	650	900
Кількість працівників	17	12	14
Витрати на маркетинг (тис. грн)	100	180	220
Частка доходу від доставки (%)	20	35	40