


Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 1 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

  
*підпис студента*


Герман Аліни  
Павлівни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

  
*підпис керівника*

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

Гарант освітньої  
програми  
к.е.н., доц.

  
*підпис гаранта*

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

*Затверджую*

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ГЕРМАН АЛІНІ ПАВЛІВНІ

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління антикризовими заходами суб'єкта ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління антикризовими заходами ресторану «Китайський Привіт».

*Об'єкт дослідження* – процес управління антикризовими заходами ресторану «Китайський Привіт».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади управління антикризовими заходами ресторану «Китайський Привіт».



#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

### РОЗДІЛ 1. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ РЕСТОРАНУ «КИТАЙСЬКИЙ ПРИВІТ»

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану

1.2. Дослідження управління антикризовими заходами ресторану

### РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ РЕСТОРАНУ «КИТАЙСЬКИЙ ПРИВІТ»

2.1. Заходи щодо управління антикризовими заходами

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2023 р.	02.06.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	02.06.2023 р. - 03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ткачук Т.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм \_\_\_\_\_ Ткачук Т.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_  
(підпис студента)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Герман А. П. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно з виданим завданням та відповідно до затвердженого календарного плану.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою здійснено аналітичний моніторинг діяльності досліджуваного об'єкта, досліджено систему управління антикризовими заходами обраного суб'єкта готельного бізнесу з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу. У роботі студенткою Герман А. П. було запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління антикризовими заходами ресторану та запропоновано методіку анкетного опитування для визначення їх результативності. Разом з тим, доцільно у роботі посилити економічну складову визначення конкретних показників для оцінювання ефективності запропонованих заходів.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до вимог та рекомендується до захисту в ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Герман А.П.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ткачук Т.М.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ РЕСТОРАНУ «КИТАЙСЬКИЙ ПРИВІТ».....	9
1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану.....	9
1.2. Дослідження управління антикризовими заходами ресторану.....	15
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ РЕСТОРАНУ «КИТАЙСЬКИЙ ПРИВІТ».....	21
2.1. Заходи щодо управління антикризовими заходами.....	21
2.2. Ефективність запропонованих заходів.....	27
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33



## ВСТУП

**Актуальність теми.** У безпрецедентній для нашого покоління ситуації, пов'язаної спочатку із пандемією COVID-19, а також і збройного конфлікту багато аспектів повсякденного життя людей було змінено, у тому числі – звички у харчуванні.

Так, основним завданням роботи ресторану є не тільки надання страв за попереднім замовленням з метою задоволення потреб клієнта, але організація особливого комфортного дозвілля і створення приємної атмосфери спілкування і добре проведеного часу. Однак події, пов'язані з економічною кризою, викликаною пандемією COVID-19 та вторгненням російських військ і розв'язання війни на території України показали, що ресторанний ринок зазнає серйозних труднощів. Причому в період з 2019-2023 рр. найсильніший удар було завдано не тільки ресторанному бізнесу, але і в цілому індустрії гостинності. Тому питання управління антикризовими заходами у закладах ресторанного бізнесу є актуальним та потребує адаптивних підходів в умовах сьогодення.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління антикризовими заходами ресторану «Китайський Привіт».

**Об'єкт дослідження** – процес управління антикризовими заходами ресторану «Китайський Привіт».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади управління антикризовими заходами ресторану «Китайський Привіт».

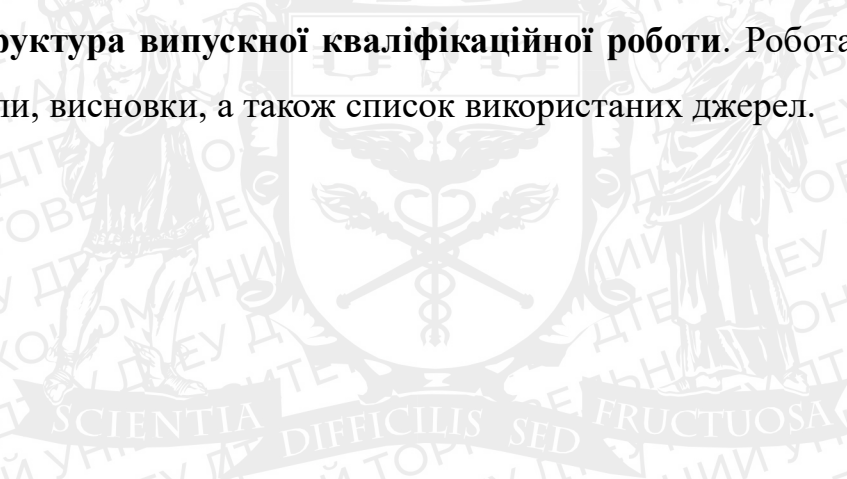
**Завданнями роботи є:**

1. Здійснити аналітичний моніторинг діяльності ресторану.
2. Дослідити управління антикризовими заходами ресторану.
3. Розробити пропозиції щодо управління антикризовими заходами у діяльності ресторану.
4. Визначити ефективність запропонованих заходів.

**Методи дослідження.** Були використані різні загальнонаукові методи. Зокрема, методи порівняльного аналізу – вивчення праць різних науковців та сучасних експертів у галузі ресторанного бізнесу для пояснення основних понять та відмінностей у тенденціях управління, його інструментах та їх застосування. У процесі роботи над темою дослідження було використано метод спостереження, а також методи порівняння, аналіз отриманих даних та інформації, зібраної під час спостереження.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати та запропоновані рекомендації щодо удосконалення управління антикризовими заходами можуть бути застосовані у діяльності досліджуваного закладу та інших суб'єктів ресторанного бізнесу.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота містить вступ, два розділи, висновки, а також список використаних джерел.





## РОЗДІЛ 1.

### МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ РЕСТОРАНУ «КИТАЙСЬКИЙ ПРИВІТ»

#### 1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану

Антикризове управління спрямоване на контроль та управління кризовими ситуаціями, їх попередження та пом'якшення. Крім того, мова йде про стабілізацію організації під час кризи та виведення її з неї з мінімальними втратами [37]. Завдяки антикризовому управлінню організації можуть уникнути впливу наслідків кризи.

З проблемами антикризового управління можуть зіткнутися підприємства усіх сфер та видів економічної діяльності, але найсерйознішими та найшвидше зростаючими є проблеми сектору послуг. Через значний вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на ринок, сфера послуг найбільше потребує застосування адаптивних підходів до антикризового управління, ніж інші галузі.

Антикризовий менеджмент – це вміння продумати найкращий вихід із кризової ситуації, визначити пріоритетні цінності підприємства в кризовій ситуації, скоординувати діяльність підприємства та його працівників для запобігання кризі та бути ефективними в екстремальних умовах [22].

Аналіз публікацій науковців надав можливість виявити, що єдиного та загальноприйнятого визначення антикризового управління на сьогоднішній день не існує.

На нашу думку, найбільш обґрунтованим поняття антикризового управління є поняття, надане І. Бланком. Автор вважає, що під антикризовим управлінням слід розуміти «перманентний процес виявлення ознак кризових явищ та запобігання їх поширенню і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування» [7].

**Систематизування підходів до трактування поняття  
«антикризове управління»**

<b>Автор</b>	<b>Сутність поняття</b>
І. О. Бланк	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та недопущення їх поширення і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [7].
С. А. Мехович, А. О. Костенко	Комплекс постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на передбачення, запобігання, попередження та подолання фінансових криз, аналіз їх симптомів, усунення негативних наслідків для підприємства, а також використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства [3].
О. О. Терещенко	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, що забезпечують стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [28].
Е. О. Уткін	Складова загального менеджменту на підприємстві, орієнтована на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства і забезпечення його стабільного успішного господарювання [29].
Л. О. Лігоненко	Одна із систем управління підприємством, пов'язана з управлінням його фінансово-господарською діяльністю [17; 18].

*Джерело: систематизовано авторами*

Сутність терміну уточнює І. Бланк стосовно антикризового фінансового управління, тобто акцентує увагу на використанні фінансових засобів та інструментів для реалізації цього процесу [7].

Виявлено, що одні автори вважають за необхідне використовувати антикризове управління лише за наявності кризи (О. Терещенко, І. Бланк) [7; 28], інші вважають, що, навпаки, антикризове управління має перманентну функцію, незважаючи на особливості стану підприємства (Е. Уткін, Л. Лігоненко, Н. Туленков) [17; 18; 29].

Таким чином, багато визначень поняття «антикризове управління», запропонованих різними дослідниками, дуже схожі за змістом, але відрізняються за функціональним наповненням. Тому доцільно виділити наступні підходи до його визначення: універсальний та фокус-кризовий.

В рамках універсального підходу дослідники розглядають антикризове управління як постійно діючу підсистему проактивного та орієнтованого на ризик управління (В. Василенко, Р. Келлер, М. Мескон, Е. Уткін) [9; 20; 29; 37].



Сфокусований кризовий підхід позиціонує антикризове управління як функціональну підсистему менеджменту для своєчасного виявлення кризових ситуацій, планування та реалізації заходів з їх подолання (В. Багацький, І. Бланк, Л. Лігоненко, О. Шапуров) [7; 17; 18; 31].

Антикризове управління у більшості літературних джерелах визначено як постійно діюча система, спрямована на усунення найбільш частих збоїв у зовнішньому середовищі. Однак в останні роки в економічній літературі з'явилися роботи, в яких досліджуються кризи розвитку підприємств і розробляється сучасна концепція антикризового управління на підприємствах, у тому числі – сфері ресторанного бізнесу. Згідно з ними періодичне виникнення криз на підприємствах розглядається як природний процес, пов'язаний з періодичною необхідністю модернізації та реструктуризації підприємств, а вже потім на нього негативно впливає зовнішнє середовище [1; 14].

Таким чином, при обговоренні проблем антикризового управління переважно розглядаються питання підвищення ефективності підприємств при настанні кризи, але антикризовий менеджмент є невід'ємною частиною управління сучасними підприємствами і повинно являти собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, а і на запобігання виникненню такої ситуації.

Для здійснення антикризового управління принципово важливим є виявлення причин кризи, характеру та виду процесу, а також факторів, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій. Тому для виявлення ознак майбутніх кризових ситуацій, необхідно своєчасно діагностувати стан показників фінансово-господарської діяльності підприємства та тенденції їх зміни. При цьому суть антикризового управління полягає у розробці та реалізації заходів щодо запобігання кризової ситуації задовго до її виникнення.

Загальна структура антикризового управління спрямована на організацію заходів реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та створення умов для своєчасних дій, що дозволяє швидко

приймати ефективні управлінські рішення, формулювати ефективні стратегічні цілі, розробляти та впроваджувати інвестиційні проекти [22].

Так, на рис. 1.1 представлена структура антикризового управління малим бізнесом [25].



**Рис. 1.1. Структура антикризового управління малим бізнесом**

Джерело: систематизовано автором на основі [25]

Два елементи антикризового управління – це відновлення фінансового благоплуччя організації та управління неплатоспроможністю (банкрутством). Якщо антикризове управління організовано ефективно і динамічно, бізнес не зіткнеться з такими проблемами, як неплатоспроможність.

Ресторан китайської кухні «Китайський Привіт» – це заклад в центрі Києва, що знаходиться за адресою вул. Івана Франка, 7, станція метро «Золоті Ворота». Підприємство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, може самостійно планувати свою діяльність і визначати її напрямки [28].



Обраною формою власності ресторану китайської кухні «Китайський Привіт» є фізична особа-підприємець (ФОП Ковальський Владислав Вікторович). Для повного опису підприємства «Китайський Привіт» було наведено відомості у таблиці 1.2).

Таблиця 1.2

### Загальна характеристика підприємства «Китайський Привіт»

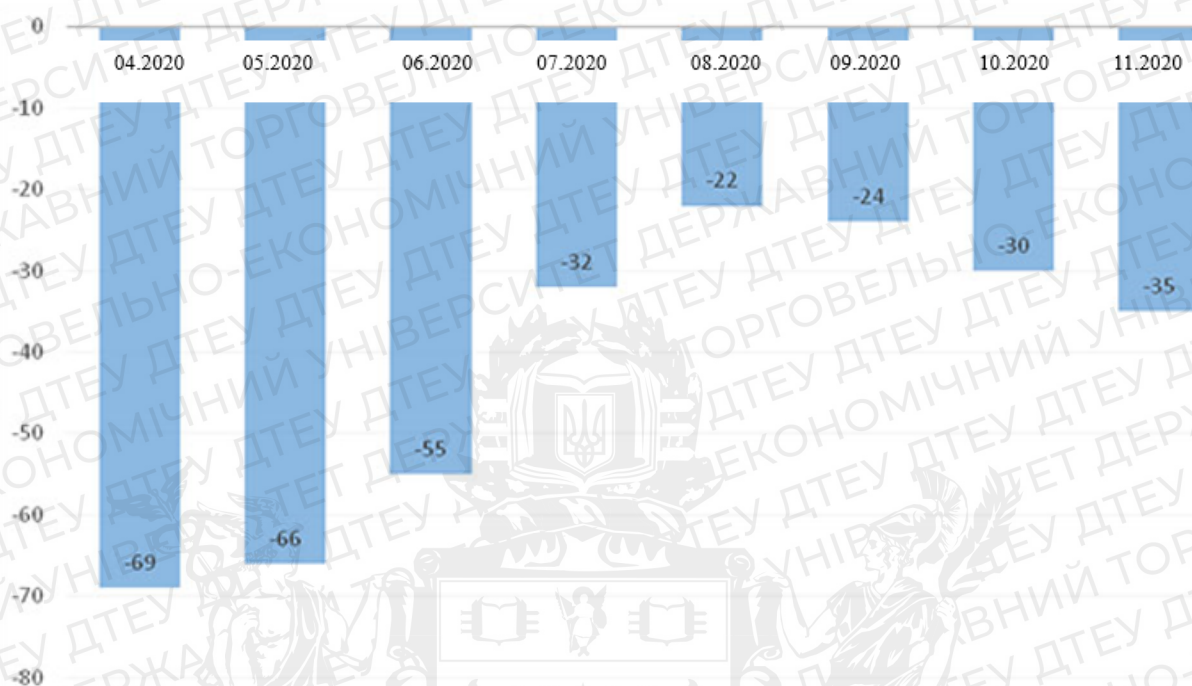
№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Повне найменування юридичної особи	Фізична особа – підприємець Ковальський Владислав Вікторович
2.	Скорочена назва	Китайський Привіт
3.	Повна назва	ресторан китайської кухні «Китайський Привіт»
4.	Назва англійською	Chinachi Privet Delivery
5.	Статус юридичної особи	Зареєстрований (станом на 11.04.2023 р.)
6.	Код ЄДРПОУ	3592909272
7.	Керівник	Генеральний директор ресторану
8.	Форма власності	Приватна
9.	Види діяльності	47.11 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. 56.10 — Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. 56.21 — Постачання готових страв для подій. 14 56.29 — Постачання інших готових страв. 56.30 — Обслуговування напоями.
10.	Юридична адреса	Україна, 01133, місто Київ, вул. Івана Франка, 7.

Джерело: систематизовано авторами на основі [28].

Основні фактори, що негативно вплинули на ефективність роботи ресторану китайської кухні «Китайський Привіт» в період пандемії:

- карантинні заходи;
- зниження купівельної спроможності населення (згідно з даними офіційної статистики, реальні доходи українців впали на 8,4% у другому кварталі 2020 року і майже на 5% у третьому кварталі 2020 року [14]);
- зміни в структурі споживчого кошика: споживачі найбільше витрачають на продукти харчування і скорочують інші витрати, такі як відвідування кафе та ресторанів;
- девальвація гривні.

Динаміка споживчого попиту ресторану китайської кухні «Китайський Привіт» період пандемії 2020 року указана на рис.1.1.



**Рис.1.1. Динаміка споживчого попиту ресторану китайської кухні «Китайський Привіт» в період пандемії (у квітні-листопаді 2020 року)**

Як видно з діаграми, у квітні 2020 року відбулося катастрофічне падіння: попит був на 69% нижчим, ніж у квітні 2019 року. Потім попит трохи відновився, але з серпня продовжував падати.

У той же час, спрацював успішний кейс, коли були прийняті управлінські рішення, що дозволили підприємству «Китайський Привіт» компенсувати втрати виручки і посилити свої конкурентні переваги.

Аналіз показників господарської діяльності закладу «Китайський Привіт» на період 2021/2022 року в умовах військової агресії указаний на табл. 1.3.



Таблиця 1.3

### Аналіз показників господарської діяльності закладу «Китайський Привіт» на період 2021/2022 року в умовах військової агресії

№ з/п	Показник	2021	2022	Різниця за період 2021/2022, у % (±)
		в тис. грн.		
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5 980	5 400	9,69
2	Собівартість реалізованої продукції	1 642	1 960	16,22
3	Валовий прибуток від реалізації	4 204	3 679	12,48
4	Адміністративні витрати	210	221	4,97
5	Витрати на збут	180,9	186,8	3,26
6	Прибуток від реалізації	2 150	1 918	10,79
7	Фонд оплати праці	1 650	1 680	1,81

\*Побудовано автором на основі даних, наданих керівництвом закладу «Китайський Привіт»

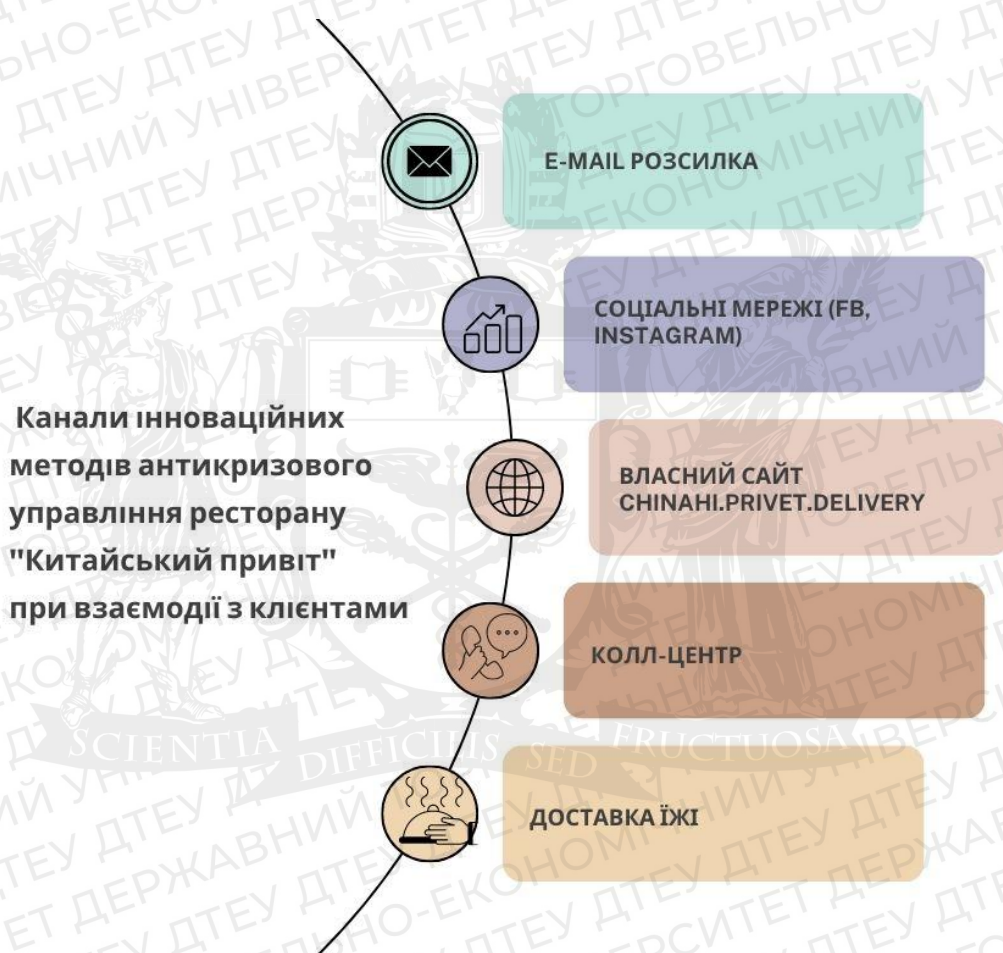
Аналіз наведених в таблиці 1.3 показників за 2021/2022 рр. показав, що діяльність закладу «Китайський Привіт» зазнала деяких змін. Чистий дохід від реалізації у 2022 році знизився порівняно з 2021 роком на 9,69 %. Також зросла собівартість реалізованої продукції на 16,22 %. Це призвело до зниження валового прибутку від реалізації на 12,48%. Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 4,97% і витрат на збут - 3,26%.

Таким чином, бачимо, що у період пандемії (2019 р.) та в період вторгнення російських військ і розв'язання війни на території України, отримані дані показали, що показники господарської діяльності закладу «Китайський Привіт» значно знижувалися в період 2021/2022 року, що негативно впливає на роботу закладу та вимагає розроблення нових заходів у антикризовому управлінні.

#### 1.2. Дослідження управління антикризовими заходами ресторану

У сучасних умовах стає необхідним використовувати новітні технології, інноваційне програмне забезпечення та Інтернет-ресурси для того, щоб підвищити ефективність бізнес-процесів, продуктів та ресторанних послуг, що

може призвести до покращення клієнтського досвіду, підвищення готовності до купівлі продуктів та лояльності клієнтів. Серед заходів, які впроваджувалися у ресторані «Китайській Привіт» з використанням Інтернет-ресурсів слід виділити: e-mail розсилку, створення власного вебсайту, розвиток соціальних мереж (на платформах FB, Instagram), також наявний власний колл-центр (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Канали інноваційних методів антикризового управління у ресторані китайської кухні «Китайський Привіт» при взаємодії з клієнтами**

Ресторан китайської кухні «Китайський Привіт» використовує майже всі сучасні платформи для взаємодії з клієнтами. Так, у популярних соцмережах Instagram він має 37.600 підписників, у FB 15.256 підписників, серед яких 9.105 осіб відмітили відвідування закладу.

Так, у ресторані китайської кухні «Китайський Привіт» в період пандемії стало можливим замовлення товарів дистанційним способом за допомогою



інтернет-магазину. Створено сайт [chinahi.privet.delivery](http://chinahi.privet.delivery), що дозволив користувачам знаходити опис необхідного товару (включаючи його технічні характеристики, вартість, діючі акції, адресу, умови реалізації, а також іншу інформацію та гарантовано придбати обраний товар.

Сучасні інноваційні інтернет-технології дають можливість отримувати прямі сигнали про поведінку клієнтів ресторану та досліджувати проблемні моменти, які потребують вирішення (наприклад, формування оптимального меню для кулінарної пропозиції ресторану цільовій аудиторії). У ресторанному бізнесі основна увага приділяється цільовій групі, клієнтам, вплив на їхні вимоги та вподобання.

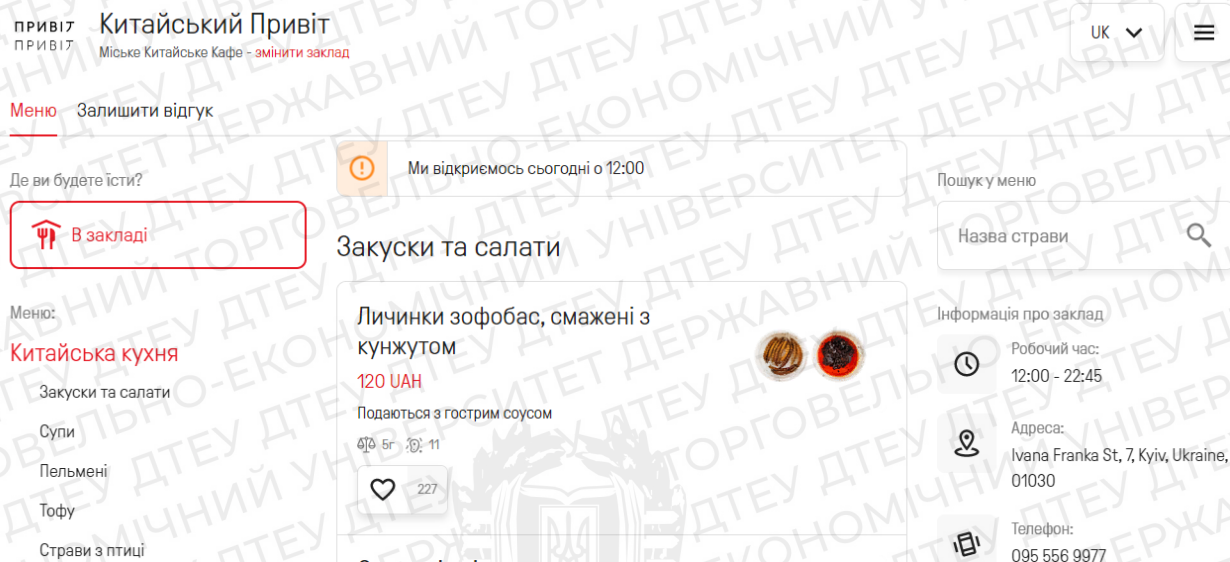
Прийняття рішення про купівлю ресторанного продукту у клієнта ґрунтується на усвідомленні проблеми. На цьому етапі споживач оцінює потребу та визначає можливі варіанти її задоволення, що безпосередньо пов'язано з купівлею ресторанного продукту. Це безпосередньо пов'язано з придбанням ресторанних продуктів, через Інтернет клієнти ресторану проходять такі основні етапи [29]:

- 1) пошук інформації про продукцію ресторану, асортимент і терміни доставки;
- 2) формування образу ресторану.

Це потенційний «образ» продукції ресторану для продажу. На цьому етапі важливого значення набуває архітектура веб-сайту ресторану.

Діяльність ресторані китайської кухні «Китайський Привіт» у зв'язку з пандемією коронавірусу була зосереджена на цільовій дистрибуції.

Інтернет спрямований на підвищення обізнаності та впевненості споживачів у безпечності продуктів харчування, щоб заохотити споживачів підвищити інтерес до меню та самого замовлення. Зручна для користувача архітектура веб-сайту полегшила навігацію на сайті (рис. 1.3) та полегшувала індексацію ресурсу пошуковими системами.



**Рис. 1.3. Інтерфейс веб-сторінки ресторану китайської кухні «Китайський Привіт»**

Щоб дістатися до нижнього рівня сайту, потрібно не більше трьох кліків.

Оптимальна SEO-структура сайту дозволила отримати максимальний трафік з пошукових систем з низькою вартістю (за допомогою сервісу кліків контекстної реклами Google Adwords).

Веб-сайт компанії містив сторінку з детальною інформацією про саму продукцію ресторану та умови, в яких вона виробляється. Це підвищило рівень обізнаності споживачів щодо безпечності ресторанної продукції та активно впливав на прийняття споживачем рішення про замовлення.

Клієнт обирав продукцію на основі порівняння альтернатив за такими критеріями як асортимент, ціна, мінімальна кількість замовлення, умови доставки, акції та схеми знижок.

У ресторані використовуються QR-коди, електронні меню, меню на вхіді, аудіовізуальні дисплеї. Таким чином, споживач зміг надавати оцінку обслуговування та з'ясування ступеня задоволеності ресторанною їжею.

Таким чином, ефективність інформаційно-комунікаційних технологій значною мірою залежить від здатності фахівців сфери харчування створити «зону впливу», яка позитивно впливає на замовлення споживачами продукції



громадського харчування. У цьому випадку, саме процес заслуговує на увагу та на перетворення зацікавленості та захоплення споживачів ресторанною їжею, яку пропонує заклад ресторанного господарства, у безпосереднє замовлення, перетворюючи потенційних споживачів на реальних споживачів.

Так, у період закриття ресторан не зупинявся. Розвивав власну систему доставки, використовуючи різних посередників. Він продавав як сировину, так і готову продукцію, так зумів залишитися життєздатним. Це свідчить про гнучку систему управління ресторану. І після послаблення карантину ресторан надолужив згаяне і збільшив загальний обсяг продажів.

Антикризові стратегії ресторану китайської кухні «Китайський Привіт», що сьогодні впроваджуються в умовах вторгнення російських військ і розв'язання війни на території України, указані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Антикризові стратегії ресторану китайської кухні «Китайський Привіт»

№ з/п	Стратегії	Характеристика
1	Диференціація	Запропоновані послуги з особливими характеристиками, які є важливими для відвідувачів ресторану
2	Інновації	Використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій є не тільки питанням лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому.
3	Маркетинг	Усі працівники закладу вважаються безпосередніми споживачами послуг – «внутрішні споживачі»

При диференціюванні, працівники закладу «Китайській привіт» надають ті послуги з особливими характеристиками, які є важливими для відвідувачів ресторану, що аналізується шляхом опитувань у соц.мережах.

Сьогодні ресторан китайської кухні «Китайський Привіт» використовує різноманітні інноваційні стратегії – сучасні цифрові платформи, щоб не відставати від конкурентів та мати можливість вижити в умовах кризи. Ресторан використовує популярні соціальні мережі та власний мобільний додаток, але мають свої основні критерії використання цифрового маркетингу.

Маркетингові стратегії – коли усі працівники закладу вважаються безпосередніми споживачами послуг – «внутрішні споживачі» (наприклад,

запроваджуються акційні дні, коли працівники можуть запросити до ресторану своїх рідних із знижкою).

Таким чином, керівництвом ресторану китайської кухні «Китайський Привіт» розроблено заходи, що в подальшому може забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність. Він зможе вижити та ефективно існувати в умовах управління у разі кризових ситуаціях. До заходів віднесено:

- забезпечення широкого асортименту продукції достатньої кількості та якості впродовж року (оптимальний вибір постачальників та своєчасне укладання договорів на поставку товарів);
- моральна та матеріальна мотивація персоналу;
- забезпечення високого рівня обслуговування шляхом створення сприятливих умов та робочого середовища;
- впровадження сучасних інноваційних технологій;
- проведення рекламних кампаній;
- створення додаткових послуг.

Ефективна організація антикризовим управління ресторанним бізнесом на прикладі ресторану китайської їжі «Китайський привіт» потребувала формулювання та вибір відповідних стратегій від керівництва, які сьогодні в умовах війни є практично постійним процесом.



## РОЗДІЛ 2.

### РЕКОМЕНДАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ РЕСТОРАНУ «КИТАЙСЬКИЙ ПРИВІТ»

#### 2.1. Заходи щодо управління антикризовими заходами

Для того, щоб оцінити інноваційні методи антикризового управління ресторану китайської кухні «Китайський Привіт», перш за все, необхідно визначити та проаналізувати низку ключових питань, що стосуються його безпосередньої діяльності.

Розглянемо рішення, які можна брати на озброєння пропозицій щодо покращення управління антикризовими заходами суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах пандемії.

На рис. 2.1 запропоновано пропозиції щодо покращення управління антикризовими заходами суб'єкта ресторанного бізнесу, розроблені з огляду на досвід мережевих закладів ресторанного бізнесу.

Так, до головних рішень віднесено:

1. Врахування досвіду ресторанів з успішним використанням кризових проблем управління в сучасних умовах.
2. Підвищення вимог до власних санітарно-гігієнічних стандартів надання ресторанних послуг.
3. Конвеєрна система збирання замовлення.
4. Зосередження уваги на різних варіантах та форматах доставки їжі.

В першу чергу слід звертати увагу на великі ресторанны мережі, такі як McDonald's (106 закладів по Україні).

*Безпека та гігієна харчових продуктів на всіх етапах роботи з продуктами* стала головним пріоритетом для багатьох ресторанів. Йдеться насамперед про здоров'я клієнтів і співробітників, а вже потім про репутацію бренду.



**Рис. 2.1. Пропозиції щодо покращення управління антикризовими заходами суб'єкта ресторанного бізнесу**

Так, у період пандемії McDonald's, наприклад, провів успішну рекламну кампанію «Ми за безпеку обома руками». У ресторанах використовується безконтактний прийом замовлень, на стійці розміщується не більше трьох готових замовлень, поверхні, яких торкаються клієнти, дезінфікуються щогодини, а всі співробітники носять рукавички і щогодини миють руки.

Оскільки одним із ключових напрямків генерації продажів для ресторанів під час пандемії стала доставка їжі, було ініційовано *використання інноваційного пакування*. Це призвело до того, що як з їжею, так і з її доставкою стали поводитися більш обережно. Це означає, що працівники не торкаються їжі, а вона гігієнічно упакована [14].

Під час локдауну, коли зал ресторану був закритий, кур'єри могли заходити в приміщення і приймати замовлення. Ресторани швидкого обслуговування оперативно облаштували для кур'єрів пункти з дезінфікуючими засобами та одноразовими паперовими рушниками, а також



забезпечили доступ до туалетів. Кур'єрам вимірювали температуру, а працівники з підвищеною температурою не допускалися до роботи.

*Конвеєрна система збирання.* Ця система використовує конвеєрну технологію та роботизовані пристрої для безконтактного збирання замовлень з кухні через вікно для збирання. Завдяки цьому працівники кухні та офіціанти працюють лише у визначеній зоні, тоді як замовлення рухаються конвеєром безпосередньо до точки видачі разом із клієнтом.

Наприклад, у деяких McDonald's у Києві замовлення з кухні забирали на підносах у ліфті і вже на першому поверсі розносили по залах.

У KFC ресторан був повністю автономний від моменту отримання замовлення до моменту, коли клієнт його забирає. Кілька людей на кухні закінчують готувати напівфабрикати, а все інше роблять роботи. Звичайно, це дорога інновація, і не всі можуть її впровадити, однак цей досвід слід урахувувати.

Під час війни кафе і ресторани по всій Україні на час перестали працювати, щоб зрозуміти, як рухатися далі і використовувати ресурси на благо країни.

Але, незважаючи на військові дії, частина ресторанів і кафе з часом відновили свою роботу. Хтось перепрофілювався на волонтерську діяльність, для того, щоб допомогти нужденним захисникам підтримувати сили і брати участь на всіх фронтах захисту. В більш безпечних областях, продовжилося обслуговування звичайних відвідувачів.

Зараз в країні працює половина закладів і з кожним днем кількість кафе і ресторанів повертаються до роботи зростає. Ресторанний бізнес не можна просто перенести в більш безпечне місце, тому всі процеси тісно пов'язані з локацією і фізичної можливість людини прийти в заклад.

Найбільш складна ситуація з логістикою була в перші тижні війни – передбачити і запланувати щось було неможливо. Перекинути продукти з одного складу на інший практично нереально. Зараз ситуація стабілізувалася, наскільки це можливо, і ресторатори мають можливість спрогнозувати скільки

порцій їжі, кому і куди потрібно відвести. Для цього заздалегідь складають оптимальний маршрут.

Також виникла проблема з нестачею деяких продуктів. Зараз важко знайти спеції, томатну пасту, алкоголь та імпорتنі товари, такі як лосось та авокадо. А деякі постачальники і фабрики взагалі припинили роботу. Як такого заробітку зараз немає. Максимум, чого можуть домогтися ресторани і кафе – це вийти в нуль, без втрат. Найбільше постраждали ті заклади, які з самого початку займалися волонтерством – їм не компенсували комунальні витрати. Вони відкривали власні збори, щоб хоч якось триматися на плаву.

У військових умовах непогано рухаються три категорії закладів – це невеликі кав'ярні, пекарні і дорогі ресторани. Останнім, через високі ціни, не потрібен великий потік відвідувачів.

Так, доходи у невеликих кав'ярень «Фунт кави» виросли близько на 25-30% за рахунок збільшення цін на каву та вплив переселенців.

Мережа піцерій «pizza di Napoli» закупили генератори, встановили Starlink, підготували «меню без світла» для продовження роботи в умовах блек-ауту.

Керівництво мережі кафе-кондитерських Honey та пекарня «Завертайло» зазначає, що спостерігається зникнення або значний занепад багатьох додаткових або альтернативних торгових платформ та бізнес-інструментів, таких як онлайн-торгівля, доставка, корпоративні замовлення та B2B, хоча з'являються інші. Головним завданням залишається підтримка високого рівня якості продукції та послуг, захист того, що вони мають, і не піддаватися хибній ілюзії середньостатистичного чека. Погіршення фінансового становища змушує рестораторів шукати нові, більш доступні формати роботи.

*Новий фокус на доставці.* Багато великих ресторанів, бажаючи зберегти персонал, переводять офіціантів у служби доставки. Хороші професіонали необхідні для ресторанів, оскільки вони сприяють зростанню закладу та лояльності клієнтів. Щоб не втратити їх у складні економічні часи, було запропоновано тимчасову зміну в ресторанному бізнесі [24].



*Перехід на меню з підвищеним попитом при подачі готових страв.* Це означало, що в меню з'явилося більше страв, таких як смажені курчата і гамбургери, і менше вишуканих страв.

Нове меню має лендінгову сторінку та просувається в соціальних мережах. На сторінках ресторану в соціальних мережах з'явилися кнопки замовлення та заклики до замовлення.

Було додано нову категорію продуктів – фаст-фуд швидкого приготування.

Доходи в умовах падіння попиту не в змозі покрити такі витрати, як закупівля продуктів харчування, заробітна плата персоналу та фіксовані витрати.

Однак є стратегії для підтримки підприємств громадського харчування середнього класу в умовах кризи [22]:

- Концепція «Ресторан як міні-маркет», що передбачає розширення асортименту послуг. Доставка повинна бути доповнена продуктами першої необхідності, а меню розширене, щоб клієнти могли замовляти їжу, продукти та засоби гігієни в одному місці. Це дозволить збільшити продажі, товарообіг і зберегти кількість персоналу.

- Постійно моніторити ціни конкурентів. Знизити ціни в меню мінімум на 30%. Робити більш вигідні пропозиції, ніж у конкурентів.

- Регулярно проводити акції для стимулювання попиту.

- Рекламувати через соціальні мережі, такі як Instagram та Facebook.

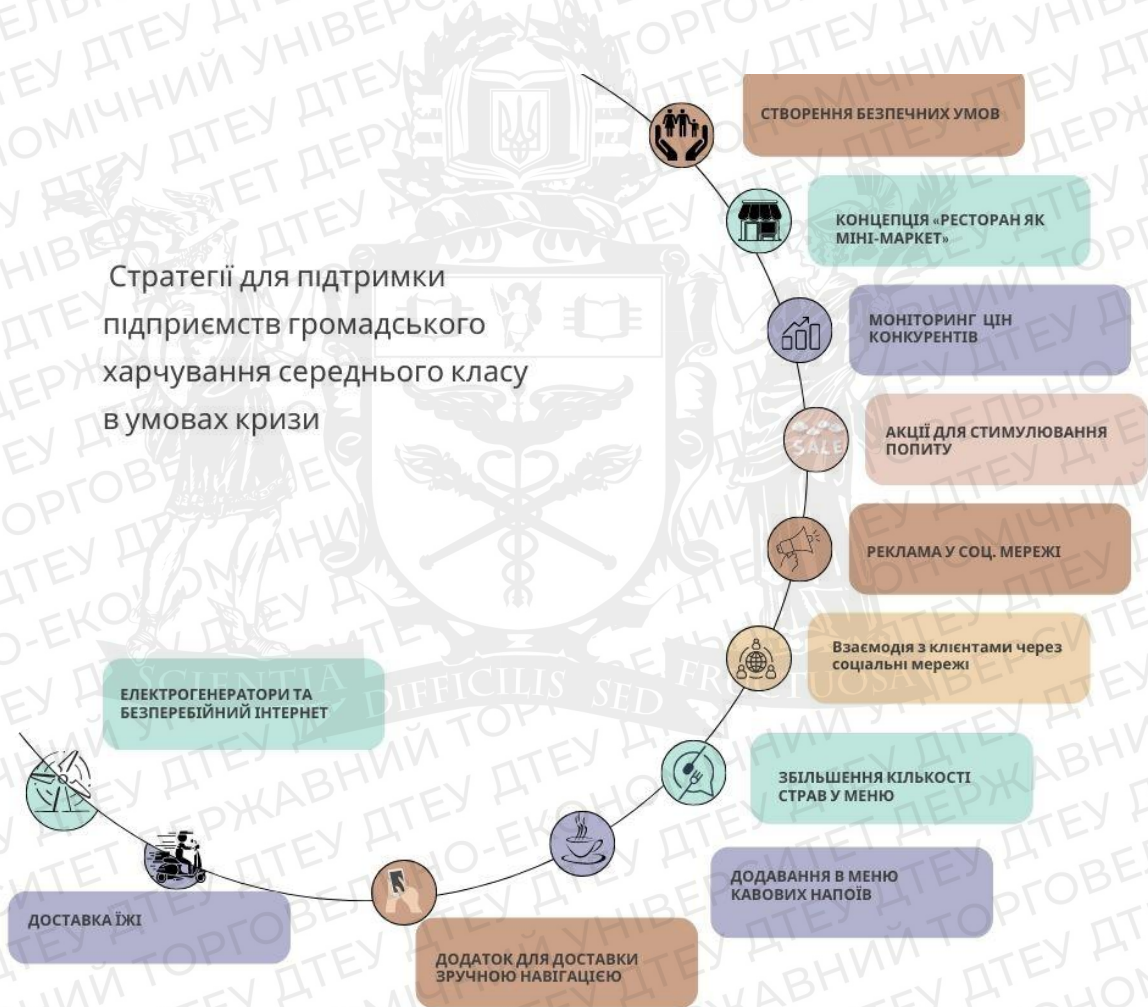
- Взаємодіяти з клієнтами через соціальні мережі та вивчати їхні вподобання.

- Збільшити кількість страв у меню. Додавати сніданки, обіди та вечері. Збільшити кількість страв від шефа;

- Додати в меню кавові напої (лате, капучіно та ін.). Попит на каву за останні два роки зріс більш ніж на 40%[6];

- Розробити додаток для доставки зручною навігацією (за умови, що ресторан має власну службу доставки);

- Звернення до кур'єрів, щоб заощадити на зарплатах деяких працівників, наприклад, офіціантів;
- Створити безпечні умови перебування клієнтів та працівників закладу під час військових дій (мати приміщення з укриттям від ворожих нальотів, мати достатні запаси питної води та ін.);
- Під час відключення електроенергії мати електрогенератори та безперебійний Інтернет (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Стратегії для підтримки закладів ресторанного бізнесу середнього класу в умовах кризи**

Отже, у кризові часи перед підприємствами ресторанного бізнесу постає завдання скоротити власні витрати при збереженні обсягів продажів і середнього розміру чеку. Вищезазначені рішення можуть спростити меню, збільшити продажі за допомогою онлайн-реклами, запровадити власну



доставку, щоб утримати персонал та гарантувати безпеку клієнтам. Малий та середній бізнес, який все ще має обмежені фінансові та людські ресурси, може перейти на таку форму роботи, якої вже дотримуються великі гравці.

Пандемія та військова агресія створили критичну ситуацію як для великих мереж, так і для невеликих ресторанів та кафе. Саме тому виникла необхідність реформувати формати бізнесу та розвивати нові канали збуту.

Щоб вижити, малому бізнесу доведеться слідувати трендам, які вже формуються в найближчому майбутньому. Наприклад, швидша доставка замовлень, безконтактна доставка, спрощене меню та перехід на діджитал-маркетинг, значна увага заходам безпеки. Ці заходи дозволять їм залучити нових клієнтів, не втрачаючи при цьому лояльних.

## 2.2. Ефективність запропонованих заходів

Для аналізу ефективності запропонованих заходів здійснено опитування робітників ресторану «Китайській привіт» з приводу запровадження стратегії для підтримки підприємств громадського харчування середнього класу в умовах кризи. Кількість опитаних – 12 осіб, з них – 2 менеджери, 3 – робітники кухні та 7 осіб – офіціанти. Приклад анкети наведено у Додатку А.

Результати анкетування указані на табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати анкетування щодо аналізу ефективності антикризових заходів робітників ресторану «Китайській привіт»

№ з/п	Запитання	Кількість опитаних, у %
1	Як ви вважаєте наскільки розширений асортименту послуг ресторану «Китайський привіт»?	
	- достатньо;	100
	- недостатньо; - не знаю.	-
2	Чи надає ресторан «Китайський привіт» вигідні пропозиції?	
	- так; - недостатньо;	75 25

№ з/п	Запитання	Кількість опитаних, у %
	- не знаю.	-
3	Чи проводяться рекламні акції ресторан «Китайський привіт» для стимулювання попиту на послуги?	
	- так;	100
	- ні;	-
	- не знаю.	-
4	Чи використовується реклама ресторану «Китайський привіт» через соціальні мережі?	
	- так;	100
	- ні;	-
	- не знаю.	-
5	Чи відбувається взаємодія з клієнтами ресторану «Китайський привіт» через соціальні мережі?	
	- так;	83
	- ні;	-
	- не знаю.	17
6	Чи відбувається збільшення кількості страв у меню ресторану «Китайський привіт»?	
	- так;	100
	- ні;	-
	- не знаю.	-
7	Чи розвинена служба доставки?	
	- так;	100
	- ні;	-
	- не знаю.	-
8	Чи працюють у доставці кур'єри?	
	- так;	100
	- ні;	-
	- не знаю.	-
9.	Чи забезпечують керівники ресторану «Китайський привіт» достатні заходи для особистої безпеки відвідувачів та працівників?	
	- достатньо;	100
	- недостатньо;	-
	- не знаю.	-

Результати здійснюваного опитування надали наступні результати: усі 100% опитаних вказали, що ресторан «Китайський привіт» активно розширює асортимент своїх послуг. 75% опитаних вказують, що ресторан «Китайський привіт» надає вигідні пропозиції. Для стимулювання попиту на послуги маркетингологи на постійній основі проводять рекламні акції, особливо через соціальні мережі. 83% опитаних вказують на те, що взаємодія з клієнтами



ресторану «Китайський привіт» відбувається через соціальні мережі (FB та Instagram).

Усі опитані вказують, що відбувається збільшення кількості страв у меню ресторану «Китайський привіт». усі 100% опитаних вказали, що ресторан «Китайський привіт» активно впроваджує розширення послуг доставки їжі, забезпечуючи ефективну та безпечну доставку їжі до дверей своїх клієнтів. Це включало в себе налагодження спеціальної системи замовлень онлайн, в тому числі через мобільний додаток, що дозволяє зручно та безпечно замовляти їжу з використанням безконтактних методів оплати.

Крім того, усі 100 % опитаних зазначили, що ресторан забезпечує безпеку для своїх відвідувачів. Були вжиті додаткові заходи: впровадили чіткі інструкції для працівників щодо взаємодії з відвідувачами у разі військової атаки. Вони надаються навчанням з правил поведінки у створенні безпечного середовища для всіх гостей під час військових нападів, переміщень в укриття та навчають правилам надання першої допомоги. Заклад забезпечений підвальним приміщенням з укриттям. Закуплене електрогенераторне приладдя та підключений Інтернет Starlink.

Це свідчить про відповідальність і зосередженість на здоров'ї та безпеці усіх причетних сторін. Керівництво ресторану «Китайський привіт» виявився відповідальним та розуміючим під час кризи впроваджуючи всі необхідні антикризові заходи і виконуючи їх з повною відповідальністю.

## ВИСНОВКИ

1. В роботі визначено теоретичні основи засад управління антикризовими заходами. Виявлено, що існує багато визначень поняття «антикризове управління», дуже схожих за змістом, але вони відрізняються за функціональним наповненням, серед яких виділено наступні підходи: універсальний та фокус-кризовий. В рамках універсального підходу дослідники розглядають антикризове управління як постійно діючу підсистему проактивного та орієнтованого на ризик управління. Фокус-кризовий підхід позиціонує антикризове управління як функціональну підсистему менеджменту для своєчасного виявлення кризових ситуацій, планування та реалізації заходів з їх подолання.

Загальна структура антикризового управління спрямована на організацію заходів реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та створення умов для негайних дій, що дозволяє швидко приймати ефективні управлінські рішення, формулювати ефективні стратегічні цілі, розробляти та впроваджувати інвестиційні проекти.

2. У цьому підрозділі було досліджено управління антикризовими заходами у ресторані китайської кухні «Китайський Привіт».

У період пандемії та в період вторгнення російських військ і розв'язання війни на території України, отримані дані показали, що показники господарської діяльності закладу «Китайський Привіт» значно знижувалися в період, що негативно впливає на роботу закладу та вимагає розроблення нових заходів у антикризовому управлінні.

Керівництвом ресторану китайської кухні «Китайський Привіт» розроблено заходи, що в подальшому може забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність. Він зможе вижити та ефективно існувати в умовах управління у разі кризових ситуаціях. До заходів віднесено: забезпечення широкого асортименту продукції достатньої кількості та якості впродовж року (оптимальний вибір постачальників та своєчасне укладання



договорів на поставку товарів); моральна та матеріальна мотивація персоналу; забезпечення високого рівня обслуговування шляхом створення сприятливих умов та робочого середовища; впровадження сучасних інноваційних технологій; проведення рекламних кампаній; створення додаткових послуг.

Виявлено, що використання інтернет-магазину та створення веб-сайту chinahi.privet.delivery дозволили здійснювати дистанційне замовлення товарів, забезпечуючи клієнтам доступ до опису товарів, цін, акцій, адреси та умов реалізації. Застосування сучасних інтернет-технологій також дозволило отримувати прямі сигнали про поведінку клієнтів та виявляти проблемні моменти, що потребують уваги, такі як формування оптимального меню для цільової аудиторії.

Споживачі проходять через етапи пошуку інформації про продукцію та образ ресторану, перш ніж прийняти рішення про купівлю. Архітектура веб-сайту виявилася важливим чинником, що впливає на формування образу ресторану та сприяє зручній навігації користувачів.

Під час кризи-ресторан «Китайський Привіт» активно використовував інтернет для залучення споживачів та підвищення їх обізнаності щодо безпеки продуктів харчування. Висока доступність і зручність веб-сайту сприяли покращенню інтересу клієнтів до меню та замовлення їжі.

3. У часи вторгнення російських військ і розв'язання війни на території України перед підприємствами ресторанного бізнесу постає завдання скоротити власні витрати при збереженні обсягів продажів і середнього розміру чеку. Вищезазначені рішення можуть спростити меню, збільшити продажі за допомогою онлайн-реклами, запровадити власну доставку, щоб утримати персонал та гарантувати безпеку життя клієнтам, звертати увагу на ті підприємства, що залишилися та функціонують на ресторанному ринку.

Пандемія та військова агресія створили критичну ситуацію як для великих мереж, так і для невеликих ресторанів та кафе. Саме тому виникла необхідність реформувати формати бізнесу та розвивати нові канали збуту.

Щоб вижити, малому бізнесу доведеться слідувати трендам, які вже формуються в найближчому майбутньому. Наприклад, швидша доставка замовлень, безконтактна доставка, спрощене меню та перехід на діджитал-маркетинг, значна увага заходам безпеки життя. Ці заходи дозволять їм залучити нових клієнтів, не втрачаючи при цьому лояльних.

Для аналізу ефективності запропонованих заходів здійснено опитування робітників ресторану «Китайській привіт» з приводу запровадження стратегії для підтримки підприємств громадського харчування середнього класу в умовах кризи. Результати здійснюваного опитування надали наступні результати: усі опитані вказали, що ресторан «Китайський привіт» активно розширює асортимент своїх послуг. Більшість опитаних вказують, що ресторан «Китайський привіт» надає вигідні пропозиції. Для стимулювання попиту на послуги маркетологи на постійній основі проводять рекламні акції, особливо через соціальні мережі. Взаємодія з клієнтами ресторану «Китайський привіт» відбувається через соціальні мережі (FB та Instagram).

Відбувається збільшення кількості страв у меню ресторану «Китайський привіт», активно впроваджується розширення послуг доставки їжі, забезпечуючи ефективну та безпечну доставку їжі до дверей своїх клієнтів. Ресторан забезпечує безпеку для своїх відвідувачів: вжиті додаткові заходи з впровадження чітких інструкції для працівників щодо взаємодії з відвідувачами у разі військової атаки. Керівництво ресторану «Китайський привіт» виявився відповідальним та розуміючим під час кризи, впроваджуючи всі необхідні антикризові заходи і виконуючи їх з повною відповідальністю.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління національною економікою : монографія / [І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін.] / за заг. ред. І. Малого. – К.: КНЕУ, 2017. – 368 с.
2. Бавико О.Є. Віртуальні механізми координації діяльності суб'єктів регіонального економічного простору / О.Є. Бавико // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 3. – С. 166-171.
3. Бавико О.Є. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. – 2020. – URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.11> (дата звернення: 12.02.2023).
4. Багацький В.М. Антикризове управління підприємством / В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
5. Багацький В.М. Антикризове управління підприємством / В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
6. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу, проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку / Н.Ю. Балацька. – 2020. Вип. 42. – С. 117–122. – URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20> (дата звернення: 10.02.2023)
7. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту: в 2 т. / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 1999. – Т. 2. – 512 с.
8. Босовська М. Ресторанні тактики : антипандемічний кейс / М. Босовська, Л. Бовш, І. Антонюк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки». – 2021. – № 2. – С. 113–132.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 504 с. 5.
10. Васильців Н.М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0 / Н.М. Васильців // Науковий погляд : економіка та управління. – 2019. – № 2. – С. 35-40.

11. Гросул В.А. Моделювання динамічної системи адаптації підприємства роздрібною торгівлі / В.А. Гросул, Т.Т. Аскеров // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2019. – Т. 30(69). – № 4(1). – С. 56-61. – URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-11> (дата звернення: 12.02.2023).
12. Гуменна О.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій / О.В. Гуменна // Наукові записки НАУКМА. – Економічні науки. – 2016. – Т. 1. – Вип. 1. – С. 48–53.
13. Іванова Л. Вплив пандемії COVID-19 на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг / Л. Іванова, О. Вовчанська // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : праці міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 26–27 листопада 2020 р. – Львів, 2020. – С. 45–50.
14. Кіш Г.В. Методи антикризового маркетингу закладів ресторанного господарства в умовах пандемії COVID-19 / Г.В. Кіш // Modern science : problems and innovations : праці 4-ї міжнар наук.-практ. конф., м. Стокгольм, Швеція, 28–30 червня, 2020. – С. 356–360.
15. Коронавірус – український бізнес на карантині. – 2021. – URL: <https://opendatabot.ua/business-quarantine> (дата звернення: 10.01.2023).
16. Кравченко Т. Нова реальність для брендів після пандемії COVID-19. – URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=5007> (дата звернення: 03.05.2023).
17. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: Ника-Центр – 2014. – 390 с.
18. Ляшенко Г.П. Інтернет-маркетинг та його інструменти / Г.П. Ляшенко, Р. В. Моткалюк // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2013. – № 3. С. – 59-65. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_9) (дата звернення: 26.04.2023).
19. Окландер М.А. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу / М.А. Окландер, О.О. Романенко // Економічний вісник



Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2015. – С. 362-371.

20. Офіційний сайт «The Village Україна». – URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (дата звернення: 24.04.2023).

21. Про ресторанний бізнес у період пандемії від відомого українського ресторатора Дмитра Борисова. – URL: <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/pro-restorannij-biznes-u-period-pandemiyi-vid-vidomogo-ukray> (дата звернення: 20.04.2023).

22. Романюк М. Бізнес в Польщі в умовах пандемії коронавірусу (COVID-2019). – URL: <https://blog.liga.net/user/mromanyuk/article/36285> (дата звернення: 05.05.2022).

23. Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання / В.В. Рубан // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Випуск 2-2 (08). – С. 20–25.

24. Сайт ресторану «Китайський Привіт» – доставка китайської їжі по Києву. – URL: [chinahi.privet.delivery](http://chinahi.privet.delivery) (дата звернення: 12.02.2023).

25. Феоклістова О. Digital-маркетинг – що це? – URL: <https://blog.ringostat.com/ru/digital-marketing-chno-eto/> (дата звернення: 12.02.2023).

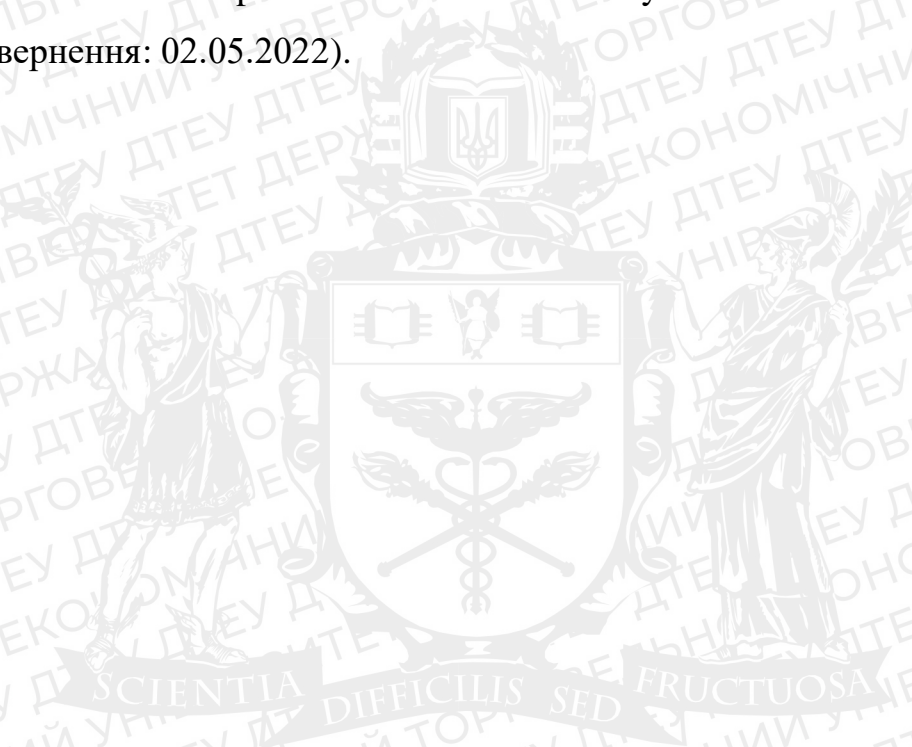
26. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз / О.О. Шапуров // Інвестиції : практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 35-40.

27. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз / О.О. Шапуров // Інвестиції : практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 35-40.

28. Як київські ресторани переживають карантин. – 2020. – URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (дата звернення: 12.02.2023).

29. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2019.

30. Petre H. Meet the new socially distant restaurant experience. – URL: <https://www.nrn.com/operations/meet-new-socially-distant-restaurant-experience> (дата звернення: 02.05.2022).





# ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## ДОДАТОК А

### Анкета для аналізу запровадження стратегії підтримки підприємств громадського харчування середнього класу в умовах кризи

#### Текст анкети:

1. Ким ви працюєте у ресторані «Китайський привіт»?
2. Як ви вважаєте наскільки розширений асортименту послуг ресторану «Китайський привіт»?
  - достатньо;
  - недостатньо;
  - не знаю.
2. Чи надає ресторан «Китайський привіт» вигідні пропозиції?
  - так;
  - недостатньо;
  - не знаю.
3. Чи проводяться рекламні акції ресторан «Китайський привіт» для стимулювання попиту на послуги?
  - так;
  - ні;
  - не знаю.
4. Чи використовується реклама ресторану «Китайський привіт» через соціальні мережі?
  - так;
  - ні;
  - не знаю.
5. Чи відбувається взаємодія з клієнтами ресторану «Китайський привіт» через соціальні мережі?
  - так;
  - ні;
  - не знаю.



6. Чи відбувається збільшення кількості страв у меню ресторану «Китайський привіт»?

- так;
- ні;
- не знаю.

7. Чи розвинена служба доставки?

- так;
- ні;
- не знаю.

8. Чи працюють у доставці кур'єри?

- так;
- ні;
- не знаю.

9. Чи забезпечують керівники ресторану «Китайський привіт» достатні заходи для особистої безпеки відвідувачів та працівників?

- достатньо;
- недостатньо;
- не знаю.

**Дякую за участь в опитуванні!**