

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегічне управління ресторанним бізнесом в умовах кризових викликів

(за матеріалами ресторану «Flora Club»)

Студента 4 курсу, 402 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом»

*підпис
студента*

Вдовічена
Данила

Науковий керівник
д.н.дурж.упр., професор

підпис керівника

Королук
Юрій
Григорович

Завідувач (ка) кафедрою
к.е.н., доцент

підпис зав. кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Трансформація теорії стратегічного управління в умовах ринкової динаміки	6
1.2. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком підприємства	11
1.3. Принципи стратегічного управління закладами ресторанного господарства.....	14
Розділ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ FLORA CLUB В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ	17
2.1. Трансформація ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни: кейс- ресторан "Пікнік" (Flora Club).....	17
2.2. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Flora Club»	32
Розділ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ FLORA CLUB.....	34
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення концепції, сервісу та подієвої складової Flora Club	34
3.2. Розвиток онлайн-присутності, digital-маркетингу та екологічної стратегії Flora Club.....	37
3.3. Перспективи масштабування та франшизи як шлях розвитку Flora Club	39
ВИСНОВОК	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному глобальному бізнес-середовищі стратегічне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Особливої уваги воно потребує у сфері ресторанного бізнесу, який поєднує виробництво, сервіс, комунікацію та емоційний контакт із клієнтом. Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних і чутливих до зовнішніх впливів галузей економіки, яка потребує постійного вдосконалення підходів до управління, впровадження інновацій та ефективної адаптації до змін ринкового середовища. У кризових умовах — таких як війна, енергетична нестабільність, падіння купівельної спроможності населення, зміна поведінкових моделей споживачів — підприємства ресторанної галузі стикаються з необхідністю швидкої адаптації, формування стратегії стійкості та використання інструментів стратегічного управління для збереження життєздатності бізнесу. На прикладі діяльності ресторану «Flora Club» у місті Чернівці можна простежити, як грамотна стратегія управління допомагає витримати складні обставини, забезпечити фінансову стабільність та створити стійку бізнес-модель, засновану на гнучкості, локальності, цифровізації та орієнтації на клієнта. Дослідження особливостей стратегічного управління на прикладі Flora Club має не лише теоретичне, а й практичне значення для розвитку ресторанного бізнесу України в умовах турбулентності, оскільки отримані результати можуть слугувати орієнтиром для інших підприємств галузі.

Метою дослідження є розроблення і наукове обґрунтування методичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу в умовах високої динамічності та нестабільності зовнішнього середовища, з урахуванням новітніх викликів, тенденцій ринку та потреб споживачів.

Основні завдання дослідження: розкрити поняття та принципи стратегічного управління у ресторанному бізнесі, визначити роль і значення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності

підприємств ресторанної сфери; проаналізувати сучасні тенденції, проблеми та виклики розвитку ресторанної галузі України в умовах воєнного стану та економічної нестабільності; дослідити діяльність ресторану «Flora Club» як приклад успішного застосування стратегічного управління у реальних умовах ринку; розробити практичні рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління ресторанными підприємствами, орієнтованими на довгостроковий розвиток, стійкість та інноваційність.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком ресторанного підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, що функціонує в умовах нестабільного ринку. Предметом дослідження виступають інструменти, моделі та практики стратегічного управління, що забезпечують ефективний розвиток ресторанного підприємства на прикладі діяльності ресторану «Flora Club» у місті Чернівці.

Методи дослідження у роботі використано комплекс методів дослідження, які дозволяють всебічно проаналізувати об'єкт і предмет дослідження. До них належать теоретичні методи — аналіз наукової літератури, узагальнення, систематизація понять і підходів; емпіричні методи — аналіз фінансових показників діяльності ресторану «Flora Club», проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища; порівняльний аналіз — зіставлення теоретичних підходів і практичних результатів функціонування ресторанных підприємств; графічний метод — для наочного представлення отриманих результатів і візуалізації аналітичних даних.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні особливостей стратегічного управління розвитком ресторанного підприємства в умовах кризових викликів сучасності, зокрема війни, енергетичних загроз, зміни споживчих запитів та посилення конкуренції на ринку. У роботі систематизовано принципи та інструменти стратегічного управління, що є актуальними для сучасної ресторанної галузі України, а також обґрунтовано

модель стратегічного розвитку ресторанного бізнесу на прикладі діяльності «Flora Club», яка базується на принципах гнучкості, локалізації ресурсів, використання інновацій, підвищення якості сервісу та орієнтації на потреби клієнтів. Розроблено практичні рекомендації для власників і менеджерів закладів громадського харчування щодо формування стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до турбулентного середовища.

Практичне значення роботи полягає в розробці методичних рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ресторанних підприємств в умовах нестабільності ринку. Результати дослідження можуть бути використані власниками, управлінцями та консультантами у сфері громадського харчування для підвищення ефективності діяльності малого та середнього бізнесу, розробки та впровадження стратегій довгострокового розвитку, оптимізації бізнес-процесів, поліпшення фінансових показників, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Отримані результати також можуть стати основою для подальших досліджень у сфері стратегічного менеджменту ресторанного бізнесу в Україні.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Трансформація теорії стратегічного управління в умовах ринкової динаміки

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища важливо не лише зберігати, а й активно розвивати потенціал підприємства. Виробництво якісної продукції, задоволення потреб споживачів та створення довгострокових конкурентних переваг є ключовими факторами успіху на ринку. Досягти цього можна завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке охоплює такі поняття, як стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління його зростанням та забезпечення стійкої конкурентоспроможності

Хоча управління як вид діяльності людини існує здавна, усвідомлення необхідності його систематизації відбулося лише на початку XX століття. Це стало наслідком промислової революції, зростання масштабів виробництва та ускладнення господарських процесів, що вимагало наукового підходу до управління. Важливим поштовхом до осмислення цієї потреби стала праця Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління» (1911), яка заклала основи наукового менеджменту. Він довів, що продуктивність праці можна значно підвищити шляхом стандартизації інструментів і методів виконання робіт, а також запровадженням спеціалізації управлінської діяльності. Замість єдиного майстра почали працювати кілька спеціалістів: інструктори, інспектори з якості, керівники різних рівнів. Їхнім завданням було не лише контроль за виконанням робіт, а й постійний пошук ефективніших способів виробництва, створення письмових інструкцій і навчання працівників. Система Тейлора передбачала також мотивацію персоналу через підвищену оплату за продуктивну та якісну роботу, що стало одним із ключових принципів ефективного управління [1].

Подальший розвиток управлінської науки відбувся завдяки Анрі Файолю, який у 1916 році опублікував працю «Загальне і промислове

управління». Він систематизував основні функції управління - планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль - що й досі використовуються в сучасних управлінських моделях. Крім того, Файоль визначив основні принципи управління, серед яких єдність керівництва, ієрархічна структура, розподіл праці, дисципліна та справедлива винагорода, які стали базою для розвитку класичної школи менеджменту.

Водночас, зі зростанням ринкової конкуренції та глобалізацією економіки, виникла потреба в стратегічному підході до управління. Теоретичні дослідження та практичне застосування стратегічного управління започаткувалися наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років. Цей напрям став відповіддю на швидкі зміни у зовнішньому середовищі, нестабільність ринків і необхідність довгострокового планування розвитку підприємств.

Стратегічне управління поєднує в собі аналіз ринкових тенденцій, оцінку конкурентного середовища, визначення ключових напрямів розвитку та розробку ефективних бізнес-стратегій. Сьогодні цей підхід активно використовується як у великих корпораціях, так і в середніх та малих підприємствах, допомагаючи їм адаптуватися до змін та досягати сталого розвитку. Розберемо поняття, що таке стратегія - це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей компанії та забезпечення її конкурентних переваг. Вона визначає напрямки розвитку підприємства, розподіл ресурсів, адаптацію до змін ринкового середовища та формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів.

У сучасній літературі науковці відокремлюють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

З філософської точки зору стратегія – це: - позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; – інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; – процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної

підготовки, навичок і процедур; – відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу [2].

Для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру» [3].

Існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями табл.1.1

Таблиця 1.1

Концепції стратегічного управління за різними авторами [2]

1	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж	Стратегічне управління – багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
2	Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
3	Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
4	Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.
5	Г.Джонсон К.Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії
6	Д.Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам

7	Д. Глейдель С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно
---	--------------------------	---

Узагальнюючи наведені визначення, стратегічне управління можна розглядати як динамічний процес, спрямований на ефективне використання потенціалу підприємства для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Воно передбачає гнучке коригування цілей діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі, а також орієнтацію на інноваційний розвиток, розширення масштабів господарської діяльності, реструктуризацію підприємств або впровадження антикризових заходів.

Основна мета стратегічного управління – створення адаптивної системи, яка забезпечує своєчасне формування місії, постановку цілей і розробку стратегій. Це включає розробку та реалізацію планів, що сприяють закріпленню стійких конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі. Детальніше принципи стратегічного управління розглянуто в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Основні принципи стратегічного

№	Принцип	Зміст
1	Системний та ситуаційний підхід.	Стратегічне управління базується на поєднанні різних теорій менеджменту, включаючи системний та ситуаційний аналіз, цільовий і інноваційний підходи. Підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речова система. Використання лише одного з підходів не дозволяє досягти ефективного довгострокового розвитку.
2	Адаптація до зовнішнього середовища.	Однією з ключових особливостей є аналіз умов, у яких працює підприємство. Це дає змогу створювати гнучкі системи стратегічного управління, які враховують специфіку підприємства та особливості ринкового середовища
3	Робота з інформацією.	Стратегічне управління передбачає активний збір, аналіз та застосування стратегічної інформації. Інтерпретація даних допомагає зменшити невизначеність і забезпечити послідовність управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства

4	Прогнозування наслідків рішень.	Ефективне стратегічне управління дозволяє оцінювати вплив прийнятих рішень, оптимально розподіляти ресурси, формувати ефективні внутрішні зв'язки та спрямовувати персонал на досягнення стратегічних цілей
5	Використання стратегічних інструментів.	У процесі стратегічного управління застосовуються різні методи та інструменти, такі як формування цілей та «дерева цілей», розробка стратегій і стратегічних планів, створення стратегічних програм і проєктів, а також механізми стратегічного планування та контролю
6	Формування стратегічного режиму управління.	Одним із ключових завдань стратегічного управління є побудова такої системи керування підприємством, яка дає змогу працювати у стратегічному режимі, забезпечуючи його стабільне функціонування та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Розроблено автором на основі джерела[2]

Стратегічне управління не є універсальним підходом, що застосовується однаково у всіх компаніях. Його специфіка залежить від особливостей підприємства, рівня турбулентності зовнішнього середовища, доступних ресурсів і навіть організаційної культури. Успішна стратегія повинна враховувати не лише поточний стан компанії, а й динаміку змін у галузі, дії конкурентів та можливі ризики.

У таблиці 1.3 наведені основні види стратегічного управління, їхні особливості та сфери застосування:

Таблиця 1.3

Види стратегічного управління та їх ключові характеристики [3]

Вид стратегічного управління	Суть	Ключові особливості
Управління на основі вирішення стратегічних задач	Визначення ключових завдань та розробка планів для їх реалізації	Чітке формулювання цілей, довгострокове планування, прогнозування змін
Управління за слабкими сигналами	Аналіз неявних змін у зовнішньому середовищі, що можуть вплинути на підприємство	Постійний моніторинг ринку, адаптивні стратегії, випередження конкурентів
Управління в умовах стратегічних несподіванок	Реагування на раптові, непередбачувані події	Кризовий менеджмент, сценарне планування, оперативне ухвалення рішень
Управління шляхом вибору стратегічних позицій	Визначення оптимального ринкового положення підприємства	Аналіз конкурентного середовища, використання стратегій Портера, формування конкурентних переваг

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань	Визначення пріоритетності стратегічних ініціатив	Оптимізація ресурсів, оцінка впливу стратегічних завдань, розподіл пріоритетів
---	--	--

Залежно від способу ухвалення стратегічних рішень, джерел інформації для аналізу та реакції на зміни, можна виділити кілька основних видів стратегічного управління. Одні підходи зосереджуються на системному плануванні та постановці стратегічних завдань, інші роблять акцент на моніторингу слабких сигналів, що можуть передвіщати зміни, або ж передбачають управління в умовах стратегічних несподіванок.

1.2. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні успішної адаптації підприємства до динамічних умов конкурентного середовища. Проте на практиці часто спостерігається відсутність стратегічного підходу, що проявляється у неврахуванні впливу зовнішніх факторів, відсутності стратегічного аналізу бізнес-середовища, а також у недооцінці рівня розвитку підприємства [4].

Розвиток є фундаментальною категорією методології стратегічного управління підприємством. Це поняття досліджувалося в різних наукових галузях, але досі не існує єдиного визначення. За О. В. Раєвською, розвиток підприємства – це процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що супроводжується постійною зміною глобальних цілей шляхом створення нової дисипативної структури та переходу до нового атратора функціонування [5].

Важливі теоретичні положення цього підходу включають:

1. Розвиток соціально-економічної системи, зокрема підприємства, визначається динамічною зміною глобальних цілей, що формують його довгострокове існування. Тому доцільно говорити про стратегічний контур управління розвитком.

2. Формування глобальної мети розвитку залежить від внутрішніх можливостей підприємства, конкурентного середовища та парадигм розвитку аналогічних підприємств. Вибір правильної глобальної мети визначає успішність функціонування системи.

3. Цілі підприємства виступають основним інструментом управління розвитком і можуть бути стратегічними, тактичними та оперативними.

4. Вектори функціонування підприємства можуть мати висхідну, спадну або стагнаційну спрямованість, що формує основу для управлінських рішень.

5. Процеси розвитку та функціонування підприємства передбачають виникнення нових дисипативних структур, що підтримують обмін ресурсами з зовнішнім середовищем.

Безліч інших авторів взагалом, трактують розвиток як процес формування нових рис, еволюцію, покращення та розширення підприємства). Загалом існує кілька підходів до розуміння розвитку[6]:

1. Як сукупність кількісних і якісних змін, що підвищують науково-технічний рівень і ефективність діяльності.

2. Як систему, що інтегрує інноваційні процеси та забезпечує стратегічне, тактичне та оперативне управління.

3. Як життєвий цикл з фазами народження, зростання, зрілості та старіння.

4. Як показник гнучкості підприємства.

Джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, що стимулюють самоорганізацію, та флуктуації зовнішнього середовища, які регулюються механізмами зворотного зв'язку. Класи розвитку включають прогресивний, регресивний та стагнаційний типи, які, у свою чергу, поділяються на еволюційний (поступовий) і революційний (стрибкоподібний) розвиток.

Форми розвитку підприємства можуть бути екстенсивними (зростання через збільшення обсягів ресурсів) або інтенсивними (зростання за рахунок ефективнішого використання ресурсів і впровадження інновацій [7].

Види розвитку, за А. Р. Дунською, охоплюють технічний, ринковий та організаційний аспекти, що базуються на відповідних нововведеннях. Важливо враховувати всі складові потенціалу підприємства – виробничий, маркетинговий, управлінський, трудовий, інноваційний, фінансовий та майновий [8].

Окремо виділяються поняття сталого, керованого та організаційного розвитку. Сталий розвиток – це зростання потенціалу підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Керований розвиток передбачає інтеграцію процесів реструктуризації, інновацій та інвестицій для забезпечення якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства[9].

Управління розвитком – це процес підтримки підприємства в запланованій траєкторії або цілеспрямованої зміни вектора розвитку для забезпечення тривалої конкурентоспроможності. Управлінські дії можуть включати перегляд цілей, повну діагностику ресурсів, оцінку можливостей виходу з кризи та розробку антикризових механізмів. Механізм управління розвитком складається з:

1. Інструментів і важелів, що відповідають орієнтирам розвитку та стадії життєвого циклу підприємства.
2. Організаційних та економічних методів управління, що забезпечують ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін.

Отже, стратегічне управління розвитком підприємства – це складний багатокомпонентний процес, що передбачає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, динамічне коригування цілей і постійне впровадження інновацій для досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності на ринку

Стратегічне управління, є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку технологій компанії, які хочуть залишатися лідерами на

ринку, повинні постійно адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні підходи до управління [10].

1.3. Принципи стратегічного управління закладами ресторанного господарства

У сучасних умовах ведення бізнесу стратегічне управління підприємством має спиратися на низку фундаментальних принципів, які забезпечують його гнучкість, адаптивність і ефективність. До основних з них належать: принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самовизначення, принцип диверсифікації, принцип резервування ресурсів та принцип безперервної адаптації [11].

Принцип рефлексії означає, що ефективність прийнятих стратегічних рішень залежить не лише від аналізу об'єктивних факторів, а й від урахування інтересів усіх залучених сторін. Важливо враховувати, як різні суб'єкти сприймають стратегічні цілі та цінності компанії. При розробці управлінських рішень необхідно брати до уваги не лише внутрішні бізнес-процеси, а й очікування зовнішніх партнерів, клієнтів, конкурентів та регуляторів. Використання цього підходу допомагає визначити методи моделювання, які можуть бути застосовані в управлінні підприємством.

Принцип самоорганізації передбачає, що компанія, як складна система, може не тільки адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й використовувати ці зміни як каталізатор для власного розвитку. Це означає, що підприємство здатне знаходити нові можливості у нестабільному ринковому середовищі, зміцнюючи конкурентні позиції завдяки ефективному використанню позитивного зворотного зв'язку. Якщо у зовнішньому середовищі виникають флуктуації, що можуть мати позитивний вплив, система самостійно їх підсилює та використовує для власного розвитку. Водночас процес самопосилення сприяє виникненню стабілізуючих чинників, які забезпечують стійкість компанії в умовах змін.

Принцип обмеженої раціональності базується на тому, що керівники підприємств не завжди мають доступ до повної, достовірної та достатньої інформації для прийняття стратегічних рішень. Будь-яке управлінське рішення приймається в умовах невизначеності, що обмежує можливість реалізації концепції абсолютної раціональності. Окрім того, навіть якщо стратегічне рішення ухвалене на основі ретельного аналізу, немає гарантії, що всі його аспекти будуть реалізовані так, як було заплановано, адже ефективність виконання залежить від поведінки внутрішніх та зовнішніх суб'єктів.

Всі принципи стратегічного управління, які будуть перелічені, узагальнені на основі джерела [12].

Принцип самовизначення стверджує, що підприємство є відкритою системою, яка перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. У деяких випадках зовнішні фактори можуть мати домінуючий вплив на компанію, змушуючи її адаптувати свою діяльність відповідно до нових ринкових умов. Проте високорозвинені підприємства здатні не лише реагувати на зміни середовища, а й формувати його відповідно до власних цілей. Компанії, які активно застосовують цей принцип, змінюють умови ринку у свою користь, тоді як пасивні підприємства вимушені лише пристосовуватися до обставин.

Принцип диверсифікації полягає у розширенні сфери діяльності підприємства, що дає змогу зменшити залежність від одного сегмента ринку. Цей принцип реалізується як через одночасний розвиток різних напрямів виробництва, так і через інтеграцію підприємства в суміжні галузі. Диверсифікація дозволяє не лише знизити ризики, але й ефективно використовувати ресурси компанії для підвищення прибутковості. Вона може включати як розширення виробничої діяльності, так і впровадження фінансових або сервісних послуг, що забезпечують підприємству стабільність у періоди економічної турбулентності.

Принцип резервування ресурсів забезпечує стратегічну гнучкість підприємства за рахунок створення запасів матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Резерви виробничих потужностей дозволяють компанії швидко реагувати на зростання попиту, а наявність фінансових резервів сприяє стійкості в умовах економічних криз. Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє кадровий резерв – наявність висококваліфікованого персоналу дозволяє підприємству швидко впроваджувати інновації та адаптуватися до нових ринкових викликів.

Принцип безперервної адаптації підкреслює, що підприємство не може функціонувати безперервно в одній і тій самій стратегічній моделі. Оскільки ринок постійно змінюється, компанія має бути гнучкою та динамічною. Успішні організації постійно оновлюють свої стратегії, змінюючи їх відповідно до нових технологічних, економічних та соціальних умов. Це передбачає управління в реальному масштабі часу, коли рішення приймаються на основі актуальних даних та прогнозів.

Взаємодія цих принципів визначає особливості системи стратегічного управління конкретного підприємства. Фактори, які впливають на його формування, включають галузеву специфіку, розмір компанії, тип виробництва, рівень спеціалізації, кваліфікацію персоналу, науково-технічний потенціал і ступінь розвитку організаційної структури. Стратегічне управління є безперервним процесом, який не може бути універсальним для всіх підприємств. Воно потребує індивідуального підходу, гнучкості та адаптації до змін ринкового середовища [13].

Розділ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ FLORA CLUB В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ

2.1. Трансформація ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни: кейс-ресторан "Пікнік" (Flora Club)

Ресторанний бізнес є невід’ємною складовою сфери послуг і одночасно важливим елементом соціально-економічної інфраструктури держави. У науковій літературі він визначається як система підприємницької діяльності, що поєднує виробництво, реалізацію та організацію споживання кулінарної продукції, формуючи водночас культуру харчування та стиль споживання. За словами Швець В. І., ресторанна справа охоплює не лише технологічний аспект приготування їжі, а й комплексну взаємодію зі споживачем через сервіс, атмосферу та враження, що виникають під час споживання [14]. Сучасні концепції ресторанної справи також враховують такі елементи, як бренд-комунікація, візуальна ідентичність, логістика постачання, цифрова інтеграція та екологічна відповідальність, що робить її мультидисциплінарним напрямом на межі економіки, маркетингу, дизайну та технологій [15].

Особливого значення ресторанна індустрія набуває у кризових умовах, коли адаптивність і гнучкість бізнес-моделей стають критичними чинниками збереження операційної діяльності. Події останніх років в Україні, зокрема збройна агресія з боку РФ, спричинили суттєву трансформацію не лише логістичних і маркетингових ланцюгів, а й загальної архітекτονіки ведення ресторанного бізнесу. Актуальним стало питання безпеки, енергетичної автономії, зниження залежності від імпортних товарів та швидке переорієнтування на локального споживача з нижчою купівельною спроможністю [16].

У таких умовах ресторан перестає бути просто майданчиком для харчування — він стає місцем психологічної підтримки, соціальної комунікації, а іноді й центром волонтерства, що ще більше ускладнює його управління.

У науковому вимірі ресторанна справа часто аналізується як складна система зі змінними компонентами, де ключовими є: тип обслуговування (повне, часткове, самообслуговування), формат закладу (fast casual, fine dining, dark kitchen тощо), джерело сировини (локальне або імпордне), цільова аудиторія (масовий сегмент, середній клас, преміум-нішевий споживач), а також комунікаційна модель (офлайн, онлайн або омніканальна) [17]. Саме комбінація цих чинників визначає конкурентоздатність ресторанного бізнесу, його витривалість у турбулентних умовах та потенціал масштабування.

Зміни, спричинені повномасштабною війною, кардинально трансформували середовище функціонування ресторанного бізнесу в Україні. Значна частина підприємств зазнала фізичних руйнувань або була змушена припинити діяльність через окупацію чи постійні загрози обстрілів. Паралельно, у тилкових регіонах сформувався новий тип споживача — обережного, економного, але емоційно вразливого, який шукає не лише їжу, а й комфорт, стабільність і людське тепло у закладах харчування. Такий зсув у поведінкових моделях потребує адаптації концепцій ресторанів до гібридної функції — гастрономічної та психологічної. Ресторани дедалі частіше виступають майданчиками для соціалізації, культурних подій, майстер-класів або благодійних ініціатив, що водночас формує нову бізнес-етичну парадигму [18].

Паралельно з цим, на перший план виходить економічна витривалість. Енергетична криза та подорожчання логістики змушують підприємців мінімізувати витрати, що призводить до поширення так званих «ресторанів виживання» — моделей з обмеженим меню, низькою кількістю персоналу, мінімалістичним дизайном та розташуванням у доступних зонах. Серед таких моделей — dark kitchen, рор-уп формати, доставки з домашніх кухонь, а також фудтраки. Суть цих концепцій полягає у гнучкості та швидкій зміні локації, меню та брендування залежно від попиту, що значно знижує ризики фінансових втрат [19]. Такі заклади часто використовують спрощені схеми

оподаткування та працюють переважно в онлайн-середовищі, що відповідає новим запитам споживача на зручність, мобільність і швидкість.

Технічна модернізація в умовах війни також зазнала специфіки: окрім інтеграції цифрових меню, автоматизованих систем замовлень та аналітики, поширеною практикою стало впровадження інженерних рішень для автономного енергозабезпечення. Встановлення генераторів, інверторів, сонячних панелей або батарейних станцій дає змогу зберігати безперервність роботи закладів навіть за умов тривалих відключень електроенергії. У деяких випадках ресторатори координуються з військовими адміністраціями або муніципалітетами для забезпечення критичної інфраструктури продуктами харчування, перетворюючи кухні на волонтерські хаби у разі потреби.

У 2025 році цифрова трансформація ресторанної галузі охопила не лише внутрішні процеси, а й зовнішню комунікацію. Через зниження довіри до фізичних взаємодій та зростання онлайн-культури більшість ресторанів мають власні мобільні застосунки або інтегровані рішення для замовлення через Telegram-боти, платформи доставки або соціальні мережі. Цифрові інструменти дозволяють не лише оптимізувати обслуговування, а й вести глибоку аналітику споживчої поведінки, персоналізувати пропозиції, налаштовувати push-маркетинг, а також швидко тестувати нові продукти або формати.

На тлі зростання соціальної відповідальності, екологічна компонента ресторанної справи поступово перетворюється з тренду на норму. Частина закладів свідомо переходить до використання багаторазового або біорозкладного посуду, налагоджує сортування та компостування відходів, співпрацює з місцевими фермерами для зменшення транспортного сліду [20]. Деякі ресторани запроваджують практики «zero waste», коли залишки страв перероблюються або повторно використовуються у межах безпечних стандартів. Це не лише знижує витрати, а й відповідає запитам молодшої екосвідомої аудиторії, формуючи новий тип гастрономічної етики.

Сукупність цих змін свідчить про глибоку трансформацію ресторанного бізнесу в Україні, що більше не спирається виключно на гастрономічну якість, а функціонує на перетині безпеки, гнучкості, цифровізації, соціальної відповідальності та стратегічної витривалості. У поствоєнній перспективі саме такі багатокомпонентні, адаптивні та відповідальні бізнес-моделі мають найбільший потенціал для масштабування та експорту.

Розглянувши загальні теоретичні та практичні аспекти функціонування ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році, а також його трансформацію під впливом сучасних викликів, доцільно перейти до аналізу конкретного прикладу, що ілюструє застосування цих тенденцій на практиці. Одним із таких є ресторан «Пікнік» (Flora Club) у місті Чернівці [21] — заклад, який не лише відповідає критеріям сучасного ресторанного бізнесу, а й демонструє високий рівень адаптивності, сервісу і культурної складової, характерних для успішних підприємств галузі.

Ресторан «Пікнік» (Flora Club) - є одним із знаменитих закладів в м.Чернівці, а також може називатись повноправним рестораном в категорії «Ресторан». Ресторан було відкрито зовсім недавно, проте, вже встиг зарекомендувати себе не лише як модний та затишний заклад для відпочинку та дружніх зустрічей, а й як еталон сервісу та якісного обслуговування. Ресторан знаходиться за адресою вулиця Буковинська, 41, м. Чернівці, Чернівецька обл. Скорочене найменування (згідно статусу) –ФОП «Пікнік».

Керівником даного закладу є Шупрудько Наталія Володимирівна. Керівником закладу є особа з багаторічним досвідом у сфері громадського харчування. Філії та представництва підприємства відсутні.

Задум створення простору Flora Club виник понад два роки тому як відповідь на потребу у затишному, естетичному та універсальному місці для подій і відпочинку. Основна ідея закладу полягає у наданні гостям можливості насолодитися атмосферою релаксу на природі з якісним обслуговуванням і смачною кухнею.

Кухня Flora Club — це поєднання класичних європейських страв, авторських рішень і стильної подачі. Меню розроблено таким чином, щоб задовольнити смаки як поціновувачів м'ясних делікатесів і рибних страв, так і тих, хто надає перевагу легким салатам, закускам чи десертам. Це перший ресторан, який не імпортує м'ясо, а самостійно вирощує та переробляє американських Ангусів на теренах Буковини [22]. Велика увага приділяється сезонності продуктів, свіжості інгредієнтів та сучасним кулінарним трендам. У форматі пікніків та бенкетів заклад також пропонує фуршетні столи, барбекю-меню та індивідуальні рішення під запити клієнтів.

Flora Club у Чернівцях — це унікальний простір відпочинку на природі, де дизайн відіграє ключову роль у створенні гармонійної атмосфери, що поєднує комфорт, естетику та функціональність. Концепція закладу побудована на філософії гармонії з навколишнім середовищем, тому простір розроблений так, щоб не тільки забезпечити зручність для гостей, а й підкреслити красу природи, яка оточує локацію. Територія простора, озеленена, з ретельно спланованими зонами для різних типів заходів — весіль, днів народжень, сімейних пікніків, фотосесій, майстер-класів, корпоративів і просто спокійного відпочинку на свіжому повітрі. Простір поділено на кілька основних функціональних сегментів, кожен з яких оформлений у стилі, що підкреслює його призначення. Наприклад, пікнік-зони обладнані зручними дерев'яними альтанками з напіввідкритими стінами, всередині яких — натуральні дерев'яні меблі з м'якими подушками, великі столи зі скатертинами натуральних відтінків, декоративні ліхтарі, свічки, а також текстиль у вигляді легких фіранок, які створюють відчуття затишку навіть у відкритому просторі. Лаунж-зони оформлені гамаками, підвісними кріслами-коконами, м'якими килимами та пледами, а також пуфами з водостійкої тканини у стилі еко-ретро. Особлива увага приділяється деталям: на території розміщені живі квіти в дерев'яних вазонах, лавки ручної роботи, декоративні арки, фотозони зі стилізованими дерев'яними елементами, винтажними меблями та природними текстурами — це може бути, наприклад, стара

драбина, прикрашена польовими квітами, велосипед, обплетений плющем, або дерев'яна панель із написом, виконаним вручну. У вечірній час Flora Club перетворюється на справжню казку завдяки продуманому освітленню: територія прикрашена теплими гірляндами, ліхтариками, свічками в скляних банках, лампами в плетених абажурах і підігрівом кожної альтанки, які можна використовувати як частину декору або як зону для вечірніх. Усе освітлення організоване так, щоб не тільки забезпечити видимість, а й створити емоційний настрій — теплий, м'який, дещо романтичний, ідеальний для затишного дозвілля. Особливість дизайну Flora Club у тому, що він не статичний — простір легко адаптується під потреби клієнтів. Усе обладнання, меблі й декорації мобільні або трансформовані: альтанку можна перетворити на зону для церемонії, чилл-зону — на місце для танців, відкриту галявину — на кінозал просто неба. Використання натуральних матеріалів — ключовий елемент концепції. Усі меблі виготовлені з дерева, декор — з льону, бавовни, сизалю, плетених елементів, а кольорова палітра дібрана таким чином, щоб відображати природні відтінки — зелений, теракотовий, пісочний, кремовий, сіро-блакитний. Усе це сприяє формуванню відчуття спокою, розслабленості, органічності. Територія розділена живоплотами та деревами, які природно відокремлюють зони одна від одної, що дає можливість навіть під час великих заходів зберегти атмосферу приватності. Крім основного простору, є додаткові зони — барна зона з відкритим сервісом, простір для майстер-класів або живої музики. Важливо й те, що кожна подія, яка відбувається у Flora Club, може мати свою тематичну стилістику — дизайнери закладу допомагають адаптувати простір під конкретну концепцію: бохо, рустик, еко-шик, мінімалізм, вінтаж тощо. Загалом Flora Club у Чернівцях — це не просто місце для відпочинку, це повноцінний досвід — візуальний, емоційний, культурний. Дизайн тут працює на всі п'ять органів чуття: ти бачиш красу, відчуваєш запах свіжості, чуєш звуки природи й музики, смакуєш натуральну кухню, відчуваєш руками фактурність дерева, тканини й повітря. Усе це робить перебування в закладі не просто приємним, а по-справжньому незабутнім.

Внутрішній простір Flora Club — це естетично вивірене поєднання сучасної елегантності, функціональності та природної автентичності. Весь інтер'єр розроблений таким чином, щоб відвідувач одразу відчував гармонію з навколишнім середовищем, ніби продовження атмосфери зовнішнього ландшафту. Центральна зала ресторану — це просторе, світле приміщення з великими панорамними вікнами, що відкривають краєвиди на зелену територію закладу. Вікна пропускають максимум природного світла вдень, а ввечері зала перетворюється завдяки грамотно розставленому теплому освітленню — світильникам з м'яким розсіяним світлом, свічкам, підвісним лампам у дерев'яних і плетених абажурах. Усі меблі виготовлені з натурального дерева — столи, лавки, крісла, при цьому використано текстиль пастельних і земляних відтінків: пісочний, глиняний, оливковий, молочний. Кожен елемент інтер'єру — від серветок до декоративних композицій — виконаний з урахуванням стилістичної цілісності: багато ручної роботи, сухоцвітів, гілок, кераміки, еко-свічок. У залі також зберігається гнучкість простору: тут можливо організовувати банкети, весілля, бізнес-події, святкові вечери. Конференц-зала площею 600 кв.м — це окреме архітектурне рішення: великий відкритий простір із високими стелями, які підсвічуються світлодіодами, що дає змогу створити будь-який візуальний сценарій. Тут усе адаптовано під івенти: потужне технічне оснащення для презентацій, концерти, світлове шоу, проектори, сцена, акустика, меблі-трансформери. Оформлення не перевантажене, воно стримане, елегантне, залишає простір для втілення індивідуального стилю клієнта. Є і більш камерні зони — лаунж-простори з м'якими диванами, текстильними подушками, низькими столиками, ароматичними свічками, біокаміном. Ці зони популярні для зустрічей у вузькому колі, релаксу або приватних розмов. Барна зона оформлена в стилі «еклектичного модерну»: темне дерево, фонове підсвічування, висока барна стійка, елементи кованого металу. Полиця з алкоголем виступає частиною інтер'єру — стильна, підсвічена, з декоративними рослинами. Кухонний блок не видимий для відвідувачів, проте

забезпечений за останнім словом техніки, що гарантує оперативність і якість обслуговування. У ресторані також є вбиральні кімнати, оформлені в єдиній стилістиці: дерево, кераміка, живі рослини, дзеркала у дерев'яних рамах — усе продумано до дрібниць. Уся внутрішня естетика Flora Club працює на одну головну ідею — створити атмосферу розслаблення, витонченості й природного стилю життя, який балансує між затишком дому й атмосферою курорту. Це місце, де кожна деталь інтер'єру підсилює відчуття смаку, спокою та емоційної гармонії.

Проте головним елементом концепції Flora Club є гармонійне поєднання природи, гастрономії, спокою та якісного сервісу. Цей заклад — це не просто ресторан або місце для відпочинку, це своєрідна оаза посеред міста, де кожен гість може відчути гармонію із собою та навколишнім середовищем. Головна мета закладу — створити атмосферу легкості, свободи та насолоди простими речами: смачними стравами, зеленню, ароматом кави на свіжому повітрі, живим спілкуванням.

Назва «Flora» одразу вказує на основну концепцію — любов до природи, квітів, зелені, натуральності та краси довкілля. Простір клубу продуманий таким чином, щоб підкреслити природну естетику: багато дерев'яних та плетених елементів, зелені зони, живі рослини, великі панорамні вікна, які стирають межу між внутрішнім простором і зовнішнім середовищем. Це не просто декорації — це філософія життя, яка передається через атмосферу, обслуговування та навіть у деталях подачі страв.

Кухня Flora Club є однією з центральних складових концепції. Вона об'єднує сучасну європейську та локальну буковинську гастрономічну культуру з елементами середземноморської та навіть фермерської кухні. Головний акцент робиться на сезонні продукти, свіжість інгредієнтів та натуральність приготування. У меню можна знайти як легкі салати, авторські закуски, вегетаріанські позиції, так і ситні страви з грилю, пікнікові сети та домашні десерти. Кожна страва створена так, щоб підкреслити простоту та водночас вишуканість.

Концепція пікніка — одна з ключових. У Flora можна не просто поїсти, а й організувати приватний пікнік у спеціально облаштованих зелених зонах. Це чудова можливість провести час на свіжому повітрі з родиною, друзями чи коханою людиною, не виїжджаючи за межі міста. Кошики з їжею, ковдри, легкі вина, прохолодні лимонади — усе це створює ідеальну атмосферу для релаксу.

Філософія Flora Club базується на таких цінностях:

1. Гість — найвища цінність. Кожна людина, яка переступає поріг закладу, повинна відчувати себе бажаним гостем. Персонал приділяє максимум уваги сервісу, посмішкам, комфорту та щирому ставленню.
2. Єдність із природою. Flora — це не просто декорації, це справжнє прагнення жити в гармонії з довкіллям. Тут підтримується культура сортування, мінімізація пластику, використання локальних продуктів.
3. Сезонність і автентичність. Страви не просто смачні — вони дихають регіоном, передають дух Чернівців та Буковини через сучасну інтерпретацію традицій.
4. Команда — як родина. Усі співробітники Flora — це одна злагоджена команда, яка працює за принципом взаємодопомоги, взаємоповаги та любові до своєї справи. Тут цінується ініціатива, розвиток і тепла атмосфера всередині колективу.
5. Враження — понад усе. У Flora не просто подають їжу, тут створюють настрій. Кожна деталь — музика, освітлення, запахи, подача страв — спрямована на те, щоб людина отримала емоційне задоволення.

Таким чином, Flora Club — це не просто заклад харчування. Це стиль життя, натхнення, простір для душі. Керівництво та вся команда намагаються вивести сервіс та атмосферу на рівень, де кожен гість не просто повертається, а стає частиною великої зеленої спільноти Flora. Усе це втілено в добре продуманій та активно застосовуваній корпоративній культурі, яка базується на повазі, якості, щирості та креативності.

Ресторан «Flora Club» може організувати будь-яке свято за бажанням клієнта. Кваліфікований персонал навчений та підготовлений до обслуговування гостей на найвищому рівні, а різноманітність найменувань в меню закладу залишить враження навіть у найвибагливіших і найдосвідченіших клієнтів. Даний заклад складається з персоналу у такому складі: три бармена п'ятнадцять офіціантів, два шефа, три прибиральниці, десять кухарів, три адміністратори . У ресторані досить злагоджена робота, кожен працівник має свої обов'язки. Наприклад, в обов'язки офіціанта входить: сервірування столу; зустріч гостей; знайомство їх з меню української і європейської кухні ; при потребі – дати пораду у виборі страв; одержання замовлення; доставка замовлення відвідувачу; розрахунок з ним; збір використаного посуду. За роботою персоналу слідкує власник. Він, один з перших, визначає всі смакові властивості страв та відчуває їх недоліки. Також власник, час від часу, проводить ревізії на кухні. Також важливим аспектом є те, що ресторан «Flora Club» сприяє навчанню персоналу за допомогою різних тренінгів та курсів. Навчання може проводитись як колективно, тобто у самому ресторані, шляхом обговорення пропозицій та думок, так і на різноманітних майстер-класах, які відбуваються за межами ресторану. Керування документообігом у ресторані «Flora Club» відіграє досить одну з основних функцій у роботі підприємства. Важлива документація закладу завіряється та оформляється керівником. До документації відносяться оформлення таких видів робіт: перегляд документів керівником, прийом, складання відповідного списку порядку проходження документів у ресторані, моніторинг та контроль виконання, створення справ. Під час прийому на роботу кожному працівнику потрібно пройти медичний огляд, результати якого вносяться в медичну книжку працівника, яка, в свою чергу, буде зберігатись у закладі. Облік і реєстрація медичних книжок працівників ведеться у ресторані досить суворо. Власник підприємства веде контроль за термінами проходження медичного огляду працівника. Для кожної посади керівництвом закладу розроблено посадові інструкції, у які вписані певні

функції, відповідальність, права, розпорядок та запити щодо якості виконуваних робіт. Також важливу роль відіграє відповідна освіта працівників ресторану «Flora Club», а також підготовка та певний досвід роботи у цій сфері. На підприємстві завжди проводиться робота з удосконалення організаційної структури управління. Згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку ресторан «Flora Club» проводить податковий, оперативний та бухгалтерський облік. У ресторані «Flora Club» можна здійснити доставку страв української та європейської кухні додому і не тільки в межах міста Чернівці, а й у інші села області. Також доставку можна замовити в режимі он-лайн у соціальних мережах Instagram. Також тут можна прочитати багато відгуків про цей ресторан, які залишили відвідувачі закладу. До речі, більшість з цих відгуків є позитивними. Тобто ресторан «Flora Club» складає гарне враження.

Таблиця 2.2

2.2. Фінансові показники «Flora Club»

Основні фінансові показники

Рік	2022	2023	2024
Виручка, млн.грн	55	70	84
Собівартість, млн.грн	28	35	41
Валовий прибуток, млн.грн	27	35	43
Операційні витрати, млн.грн	17	22	27
Операційний прибуток, млн.грн	10	13	16
Чистий прибуток, млн.грн	4	5.5	6.8

У цьому блоці відображено загальні фінансові результати роботи ресторану за останні три роки. Виручка зросла з 55 до 84 млн грн, що вказує на впевнене зростання продажів та попиту на послуги закладу. Собівартість (витрати на продукти, сировину тощо) зросла з 28 до 41 млн грн, але темпи росту валового прибутку вищі — це позитивно. Зростання валового прибутку свідчить про покращення маржинальності бізнесу. Операційні витрати теж збільшуються, однак не випереджають темпи зростання прибутку. Як результат — операційний прибуток і чистий прибуток також щорічно зростають, що є ознакою фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами ресторану

Таблиця 2.3

Динаміка в процентах Flora club (ріст/падіння)

Показник	2022–2023, %	2023–2024, %
Виручка	+27,3%	+20,0%
Собівартість	+29,4%	+%
Валовий прибуток	+29,6%	+22,9%
Операційні витрати	+29,4	+22,7%
Операційний прибуток	+30,0%	+23,1%
Чистий прибуток	+37,5%	+23,6%

Таблиця 2.3, демонструє темпи приросту основних фінансових показників. Найвище зростання у 2022–2023 роках показав чистий прибуток (+37,5%), що є результатом як зростання виручки, так і ефективного контролю витрат. У 2023–2024 темпи дещо сповільнилися, однак залишаються високими та стабільними — наприклад, прибуток зростає приблизно на 23% щороку. Особливо важливо, що виручка зростає швидше, ніж собівартість, — це свідчить про посилення конкурентних переваг ресторану (краща ціна, сервіс, якість).

Таблиця 2.4

Структура витрат Flora Club (у % до виручки)

Стаття витрат	2022	2023	2024
Собівартість	50,9%	50,0%	48,8%
Операційні витрати	30,9%	31,4%	32,1%
Чистий прибуток	7,3%	7,9%	8,1%

У цій таблиці розглянута структура основних витрат у відсотках до загальної виручки. Помітно, що частка собівартості зменшується щороку (з 50,9% до 48,8%), що означає покращення ефективності закупівель і, ймовірно, оптимізацію меню. Частка операційних витрат залишається відносно стабільною, з незначним зростанням, що пов'язано зі збільшенням інвестицій у персонал, маркетинг або розвиток закладу. Частка чистого прибутку також зростає — з 7,3% до 8,1%, що свідчить про здорову прибутковість бізнесу і здатність зберігати фінансову стабільність навіть при зростанні обсягів.

Таблиця 2.5

**Аналіз оборотності та ефективності використання ресурсів
ресторану «Flora Club» (2022–2024 рр.)**

Показник	2022	2023	2024
Оборотність активів, разів	1,7	1,8	1,9
Оборотність запасів, разів	8,0	8,3	8,5
Період обороту запасів, днів	45,6	44,0	42,9
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	10,5	10,8	11,2

Період погашення дебіторської заборгованості, днів	34,8	33,8	32,6
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	9,0	9,2	9,5
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	40,6	39,7	38,4

Оцінка ефективності використання ресурсів ресторану «Flora Club» у 2022–2024 роках демонструє позитивну динаміку в більшості ключових показників. Зростання оборотності активів з 1,7 до 1,9 разів свідчить про те, що кожна вкладена гривня приносить більший обсяг виручки, що є ознакою підвищення ефективності використання наявного майна закладу. Показники оборотності запасів також покращуються — з 8,0 до 8,5 разів, при цьому період їх обороту зменшується з 45,6 до 42,9 днів. Це говорить про більш ефективну логістику, швидше використання інгредієнтів у виробництві та продажах, а також про зменшення ризиків зіпсованих або залежаних продуктів. У сфері дебіторської заборгованості спостерігається зростання оборотності з 10,5 до 11,2 разів та скорочення періоду її погашення з 34,8 до 32,6 днів, що свідчить про покращення дисципліни оплат з боку клієнтів і позитивно впливає на грошові потоки ресторану. Щодо кредиторської заборгованості, оборотність підвищується з 9,0 до 9,5 разів, а період погашення скорочується з 40,6 до 38,4 днів, що може вказувати на швидші розрахунки з постачальниками, можливо задля отримання знижок чи підвищення довіри з їхнього боку. У підсумку, ресторан демонструє стабільне вдосконалення операційної діяльності: ресурси використовуються ефективно, обіг капіталу пришвидшується, а фінансова дисципліна покращується. Це

свідчить про високий рівень управління оборотними активами й загальну фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності Flora Club (EBITDA, ROA, ROE, ROS)

Показник	2022	2023	2024
EBITDA, грн	11000000	145000000	18000000
EBITDA маржа, %	20,0%	20,7%	21,4%
Рентабельність активів (ROA), %	12,5%	13,8%	15%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	25%	27,5%	30%
Рентабельність продажів (ROS), %	7,3%	7,9%	8,1%

У цій таблиці оцінюється ефективність діяльності ресторану з точки зору прибутковості та повернення інвестицій.

EBITDA (прибуток до вирахування податків, амортизації та відсотків) стабільно зростає — з 11 млн грн у 2022 до 18 млн грн у 2024 році. Це один з найважливіших показників для оцінки операційної ефективності бізнесу. Маржа EBITDA також зростає, що свідчить про покращення фінансової структури доходів і контролю над витратами.

Показник ROA (рентабельність активів) демонструє, наскільки ефективно використовуються активи ресторану для генерування прибутку — зростання з 12,5% до 15% — дуже позитивна динаміка. ROE (рентабельність власного капіталу) — ще один критично важливий показник, що показує прибуток, який отримує власник з кожної гривні вкладеного капіталу. Його зростання з 25% до 30% свідчить про високу привабливість інвестування в ресторан. Нарешті, ROS (рентабельність продажів) демонструє, скільки чистого

прибутку приносить кожна гривня виручки. Тут показники зростають помірно, що є стабільною позитивною ознакою.

Загалом, цей блок свідчить про зростаючу ефективність та інвестиційну привабливість ресторану «Flora Club».

2.2. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Flora Club»

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дає змогу комплексно оцінити поточний стан підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити зовнішні можливості для зростання і потенційні загрози. Такий аналіз дозволяє виявити внутрішній ресурсний потенціал організації, окреслити зони ризику та сформулювати практичні орієнтири для прийняття управлінських рішень.

У рамках даного дослідження було проведено SWOT-аналіз ресторану «Flora Club», що базується на глибокому вивченні особливостей його функціонування, фінансових результатів, конкурентних переваг, організаційної структури, а також зовнішнього ринкового середовища. Отримані результати дозволяють більш чітко окреслити стратегічну позицію закладу на ринку, сформувати рекомендації щодо його подальшого розвитку та ефективної адаптації до змін у сфері громадського харчування. Узагальнені результати аналізу представлено у таблиці 2.5

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз Flora Club

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Унікальна концепція еко-ресторану з інтеграцією природи та гастрономії Свіжість, натуральність та локальність продуктів Власне вирощене м'ясо (ангуси) – ексклюзивна перевага Високий рівень сервісу, продуманий дизайн та атмосфера Позитивні відгуки, стабільне зростання прибутку	Відсутність філій, обмежена географія присутності Недостатнє цифрове просування (Instagram, сайт без емоційного контенту) Нечітко сформульована УТП (унікальна торгова пропозиція) Високі витрати на утримання території, дизайну, персоналу Відсутність розвиненої системи лояльності чи CRM

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення послуг (йога, концерти, фуд-зони, кейтеринг) Партнерство з туристичними компаніями, блогерами Покращення digital-маркетингу, запуск мобільного додатку, онлайн-бронювання Еко-ініціативи (сортування, багаторазові тари, zero waste) Франшиза або нові локації в інших містах	Зростання конкуренції в сегменті еко-ресторанів Сезонність бізнесу (відкриті простори = залежність від погоди) Економічна нестабільність та коливання купівельної спроможності Збільшення вартості продуктів та енергоносіїв -Ризик втрати кадрів через міграцію чи конкуренцію

Проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ресторану «Flora Club» у Чернівцях дозволяє дійти висновку, що заклад має стратегічно вигідне розташування, природну локацію, відносно стійке ринкове позиціонування, лояльну клієнтську базу та потенціал мультиформатного розвитку. Водночас ідентифіковано низку проблем, які стримують повноцінне розкриття його конкурентного потенціалу. Серед ключових викликів — нечітко сформульована унікальна торгова пропозиція (УТП), слабка інтеграція сучасних цифрових каналів просування, відсутність системної сервісної стратегії та недостатньо активна робота з подієвими форматами, які могли б стати драйверами розвитку.

Така ситуація свідчить про потребу в комплексному оновленні підходів до стратегічного управління розвитком закладу, з фокусом на брендове позиціонування, цифрову трансформацію, гостьовий досвід і сервісну стандартизацію. У наступному розділі дослідження буде запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення підприємницької діяльності ресторану «Flora Club», які базуються на результатах аналітичного блоку, враховують сучасні тенденції ресторанного бізнесу та специфіку локального ринку

Розділ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ FLORA CLUB

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення концепції, сервісу та подієвої складової Flora Club

Flora Club у Чернівцях є прикладом успішного мультиформатного закладу, який поєднує природне середовище, гастрономію, івент-простір та рекреаційні можливості. Втім, навіть за наявності сформованої аудиторії та позитивного іміджу, бізнес у сфері гостинності потребує системної адаптації до змін ринку, оновлення сервісу та постійного збагачення ціннісної пропозиції для клієнта. У цьому контексті стратегічне вдосконалення підприємництва Flora Club передбачає комплекс змін на рівні брендування, сервісної моделі, подієвого менеджменту, управління персоналом і клієнтським досвідом.

Однією з ключових складових є оновлення брендового позиціонування. У сучасному конкурентному середовищі поняття бренду виходить за межі логотипу чи назви — це сукупність асоціацій, емоцій та очікувань, які заклад викликає у свідомості споживача. На сьогодні Flora Club має сильну природну складову в іміджі, проте бракує чіткого формулювання УТП (унікальної торгової пропозиції). Формулювання «еко-гастрономія на природі» або «пікнік з ресторанною якістю» створює миттєву асоціацію з концепцією закладу, підкреслює його естетичну та функціональну цінність. Цей меседж варто дублювати в усіх каналах комунікації — від вивіски до SMM [23].

Окрім позиціонування, необхідно гармонізувати візуальну айдентику. Сучасний ресторанний бренд — це не лише кухня і сервіс, а й графічна мова, кольорова палітра, стилістика зображень і навіть типографіка. Наприклад, використання природних кольорів (зелений, коричневий, пісочний) у меню, сайті, афішах створює враження органічності. Оновлення логотипу у мінімалістичному стилі з натяком на рослинні елементи зробить бренд більш сучасним. Аналогічний підхід варто застосувати і до сайту, який нині виконує інформативну функцію, але не є емоційним чи інтерактивним.

У цьому контексті варто також розглянути впровадження інтерактивних модулів на сайті: 3D-тур територією, відео з подій, інтеграція з Google Maps для навігації, а також функціонал онлайн-бронювання зі зручним вибором зони (тераса, зал, басейн, альтанка). Досвід закладів, подібних за форматом (наприклад, Equides Club під Києвом або Osocor Residence), засвідчує, що саме інтерактивна веб-платформа суттєво підвищує конверсію відвідувачів у гостей [24].

Особливу увагу слід приділити гостьовому сервісу. В індустрії гостинності саме емоційний досвід визначає лояльність клієнта. Це означає, що персонал має бути не лише ввічливим, а й проактивним, емпатичним і орієнтованим на передбачення потреб. Для цього необхідно впровадити регулярні тренінги для команди за участю експертів із готельно-ресторанної справи, а також внутрішню систему мотивації — бонуси за позитивні відгуки, премії за збереження стандартів обслуговування, система внутрішнього кар'єрного росту. Такий підхід використовують мережі високого класу, зокрема Riviera House у Києві та Leopolis у Львові, які мають стабільно високі рейтинги на TripAdvisor [25].

Також актуальним є створення культури зворотного зв'язку. Розміщення QR-кодів на столах для залишення відгуків у Google або Facebook, можливість залишити анонімну оцінку сервісу після бронювання, реакції адміністрації на коментарі у соціальних мережах — усе це не лише формує довіру, а й дає змогу виявити слабкі місця в обслуговуванні.

Наступний важливий напрям — розвиток подієвої стратегії. Flora Club має всі передумови стати подієвим центром Чернівців, що приваблює не лише мешканців міста, а й туристів. Створення щомісячного календаря подій із чітким афішуванням — це основа для системної роботи з аудиторією. Наприклад: “Сімейні неділі з аніматорами”, “Гриль із шефом щосуботи”, “Піаніно у вечірньому саду”, “Кіно під відкритим небом щочетверга”. Розклад має бути доступним на сайті, у соціальних мережах і друкованих буклетах.

Досвід закладів мережі “Ресторани Дмитра Борисова” свідчить, що саме регулярність подій є фактором утримання відвідувачів [26].

Крім того, варто розробити стандартні пакети для проведення корпоративів, весіль, дитячих свят: із чітко визначеним меню, вартістю, опціями технічного супроводу (звук, світло, ведучі). Це значно полегшує процес бронювання і збільшує кількість таких подій. За підрахунками української компанії Restorator Group, івенти формують до 30% річного обігу закладів, що працюють у форматі «event-friendly» [27].

Ще один напрям — екологічне позиціонування. Зважаючи на локацію серед природи, логічним є посилення “еко” компонента: використання багаторазового посуду, компостування органічних відходів, роздільне збирання сміття, кампанії типу “принеси власну чашку — отримай знижку”. Такий підхід формує додану вартість бренду серед молоді та прогресивної аудиторії.

Усі ці зміни можуть бути реалізовані у межах трирічної стратегії розвитку Flora Club. Прогнозована інвестиція для оновлення сайту, створення айдентики, впровадження сервісних стандартів, розширення подієвої активності й екологічних програм — орієнтовно 1–1,5 млн грн, що є цілком виправданим вкладенням з огляду на потенційне зростання обігу на 20–30% упродовж двох років.

Таким чином, стратегічне вдосконалення підприємництва Flora Club має охоплювати як візуальну і сервісну трансформацію, так і організаційні зміни, що базуються на сучасних підходах до гостинності, digital-маркетингу та event-менеджменту. Усе це дозволить не лише закріпити позиції закладу у місті, а й розвинути його як регіональний туристичний і гастрономічний магніт.

3.2. Розвиток онлайн-присутності, digital-маркетингу та екологічної стратегії Flora Club

Ефективне підприємництво у сфері гостинності неможливе без якісної маркетингової підтримки, адаптивної сервісної моделі та врахування екологічних очікувань сучасного споживача. Для Flora Club — закладу, що розташований у природному середовищі й орієнтується на сімейний, туристичний та івент-сегмент — ці напрямки стають ключовими для стійкого зростання.

Передусім варто говорити про маркетинг, як цілісну систему комунікацій. На сьогодні Flora Club активно представлений у Facebook та Instagram, проте ці канали потребують переосмислення в контексті контент-стратегії. Сучасна аудиторія шукає не просто фото інтер'єру, а досвід, з яким вона може себе асоціювати. Відео-історії з гостей, “бекстейджі” з підготовки до подій, короткі рецепти від шефа, естетичні ранкові зйомки тераси чи басейну — все це формує емоційне залучення. Як свідчить досвід ресторанів мережі First Line Group (Київ), саме емоційний сторітелінг збільшує залученість на 35–40%.

Крім того, варто запровадити цільову таргетовану рекламу, розподілену за сегментами: жінки 25–45 років (сімейні вечери, релакс), молодь 18–30 років (вечірки, басейн), пари 30–50 років (весілля, ювілеї), HR-менеджери та власники бізнесу (корпоративи). Для кожної групи — свої креативи та посадкові сторінки. Таке сегментоване просування дозволяє значно зменшити вартість ліда та підвищити конверсію.

Одним із недооцінених каналів є SEO-просування сайту та Google Maps. На сьогодні сайт Flora Club потребує оптимізації для пошукових систем — від наповнення ключовими словами (тераса, ресторан на природі, банкетний зал Чернівці, весілля в альтанці тощо) до блогу з корисними статтями. Наприклад: “Як вибрати місце для весілля у Чернівцях”, “10 ідей для літнього пікніка з дітьми”, “ТОП-5 ресторанів з басейном в Україні”. Кожна така стаття — це інструмент залучення органічного трафіку [28].

Ще один напрям — email-маркетинг. Складання бази гостей із дозволом на розсилку дає змогу сповіщати про акції, спецменю, події. Можна створити автоматичну серію листів: після відвідування (дякуємо + відгук), за кілька тижнів (нагадування + знижка), напередодні свят (пропозиції банкетів). Подібна стратегія застосовується в ресторанах холдингу “!FEST” і показує високі результати за поверненням клієнтів [29].

У контексті сервісу особливу роль відіграє впровадження програми лояльності. Наприклад:

- 5% кешбек на кожну покупку;
- персональні знижки в день народження;
- безкоштовні десерти після 5-го відвідування;
- привілеї на закриті події (запрошення лише для членів клубу).

Для зручності програма лояльності може працювати у форматі мобільного додатку або через інтеграцію з Telegram-ботом. Системи типу Poster або R-Keeper мають модулі, що дозволяють реалізувати такі функції з невеликими витратами.

Що ж до екологічних ініціатив, Flora Club має значний потенціал для розвитку саме як еко-френдлі заклад. Почати варто з простих, але видимих кроків:

- відмова від пластикових трубочок;
- заміна одноразового посуду на компостований;
- встановлення роздільних урн на території;
- встановлення фільтрів для питної води, щоб зменшити використання пляшкової;
- налагодження компостування органічних решток разом із місцевими екопроектами.

Також перспективним є впровадження концепції “нуль відходів” для подій. Наприклад, весілля без одноразового декору, використання квітів в горщиках, переробка упаковки після кейтерингу. Це — новий тренд, який вже починає практикуватися у Львові та Києві.

Для підсилення екологічного іміджу варто проводити освітні ініціативи: еко-ярмарки, “зелені” вихідні для дітей (майстер-класи з сортування, посадки квітів), співпраця з локальними фермерськими господарствами, публікація матеріалів про сталий розвиток на сайті та в соцмережах. Це не лише підсилює бренд, а й формує прихильність свідомої аудиторії [30].

Варто також подумати над створенням власного бренду локальних продуктів — чаї, джеми, мед, соуси. Їх можна продавати в зоні рецепції або онлайн. Це розширює дохідну частину, посилює автентичність бренду і сприяє впізнаваності за межами закладу. Такий підхід вже реалізований у ресторані “Дідова Аптека” (Косів) та “Kryivka” (!FEST), які мають власні лінійки продукції [31].

Таким чином, маркетингові, сервісні та екологічні ініціативи є не просто додатковими інструментами, а основою сучасної моделі підприємництва у сфері гостинності. Для Flora Club їх реалізація дозволить зміцнити конкурентну позицію, підвищити лояльність гостей, розширити цільову аудиторію та сформувати стійкий імідж закладу, що поєднує комфорт, природу, якість і відповідальність. У довгостроковій перспективі це не лише підвищить прибутковість, а й трансформує Flora Club у зразковий формат сучасного українського рекреаційно-ресторанного простору.

3.3. Перспективи масштабування та франшизи як шлях розвитку Flora Club

У межах стратегічного розвитку Flora Club доцільно розглянути можливість масштабування діяльності через відкриття нових локацій або створення франшизної моделі. Такий підхід дозволить вийти за межі локального ринку Чернівців, збільшити дохід, посилити впізнаваність бренду та зміцнити його позиції на національному рівні. Сучасний ринок рекреаційно-гастрономічних послуг в Україні демонструє зростання попиту на концептуальні заклади з яскравим позиціонуванням, що поєднують якісну кухню, сервіс і атмосферу. У цьому контексті Flora Club має низку унікальних

переваг, які роблять його потенційно придатним для масштабування: чітка концепція “еко-гастрономії серед природи”, естетика простору, вже сформована аудиторія, а також досвід реалізації багатофункціональної моделі, яка включає ресторан, подієвий майданчик, сімейний відпочинок і розвинуту цифрову присутність. Саме мультимедійність є сильним конкурентним активом, який можна адаптувати під інші регіони — з урахуванням місцевої специфіки та цільової аудиторії.

Одним із найбільш ефективних і контрольованих шляхів масштабування є розвиток через франшизу. Згідно з дослідженнями, понад 70% успішних гастрономічних брендів в Україні, які обрали масштабування, віддали перевагу саме франчайзинговій моделі, оскільки вона дозволяє зменшити інвестиційне навантаження на головну компанію, залучаючи локальних партнерів, які водночас зацікавлені в якості та прибутковості бізнесу [32]. У цьому форматі Flora Club виступатиме як франчайзер, який надає партнеру повний пакет рішень: бренд-бук, технологічні карти, інтер’єрні рішення, рекомендації щодо розміщення, стандарти сервісу, маркетингову підтримку, а також консалтинг на всіх етапах відкриття та роботи. Такий підхід дозволяє не лише зберегти якість і концептуальну цілісність, але й динамічно розширювати мережу без значних внутрішніх ресурсних витрат.

Рекомендується насамперед створити пілотну другу локацію Flora Club — бажано в місті, близькому до Чернівців за менталітетом і туристичним потенціалом (наприклад, Івано-Франківськ або Ужгород). Ця локація має виступити як тестова платформа для масштабування: перевірити, наскільки ефективно працює модель у нових умовах, які елементи варто адаптувати, як реагує аудиторія. Водночас доцільно паралельно працювати над формуванням франшизного пакету: прописати всі бізнес-процеси, стандарти, систему контролю якості, критерії відбору франчайзі, систему навчання персоналу, рекомендації щодо добору локацій, а також визначити політику роялті й вступних платежів [33].

Масштабування Flora Club у форматі франшизи відкриває широкі перспективи. По-перше, це значне зростання доходів за рахунок роялті, франшизних внесків і синергії бренду. По-друге, це збільшення обізнаності про бренд на національному рівні, що дозволить консолідувати зусилля в рекламі, PR, SMM, співпраці з блогерами та партнерами. По-третє, це можливість посилити інші напрями діяльності — наприклад, запустити онлайн-магазин Flora з продажу брендкованої продукції (соуси, спеції, сувеніри), організовувати гастрономічні фестивалі під власною маркою, розвивати тревел-напрямок у форматі «відпочинок у стилі Flora» [34]. Крім того, у довгостроковій перспективі можлива навіть експансія за кордон — у регіони з великою українською діаспорою або схожими культурними кодами (наприклад, Польща чи Румунія), де є інтерес до української кухні та природи.

Разом із тим, слід врахувати й потенційні виклики. Основні ризики масштабування — це розмиття ідентичності бренду, зниження якості обслуговування, нерівномірна ефективність франчайзі, репутаційні втрати. Щоб мінімізувати ці загрози, необхідно впровадити систему моніторингу та контролю: аудит якості, регулярне навчання персоналу, стандартизовану CRM-систему, єдину платформу бронювання та збору зворотного зв'язку. Рекомендується створити внутрішню «школу Flora» для франчайзі та керівників нових закладів, де вони зможуть пройти стажування, вивчити філософію бренду, оволодіти навичками управління гостинністю, маркетингом та антикризовими діями.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Flora Club має вагомий стратегічний потенціал для масштабування. За наявності чіткої концепції, якісного продукту, згуртованої команди та розвиненої цифрової присутності, шлях розвитку через пілотні проекти та франчайзинг є цілком логічним і перспективним. За грамотного планування Flora Club може перетворитися з одного закладу на мережу унікальних еко-ресторанів, які об'єднують гастрономію, природу, культуру та новий стиль українського відпочинку

ВИСНОВОК

У процесі виконання бакалаврського дослідження було всебічно досліджено теоретичні засади стратегічного управління підприємствами, зокрема в контексті ресторанного бізнесу, а також здійснено комплексний аналіз ресторану «Пікнік» (Flora Club) у місті Чернівці. Проведене дослідження дозволило дійти до ряду важливих висновків, які підтверджують актуальність та практичну значущість теми. На сучасному етапі стратегічне управління виступає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств, особливо в умовах зростаючої невизначеності, соціально-економічної турбулентності, воєнних ризиків, інфляційних процесів та трансформації споживчих моделей поведінки. Теоретичний аналіз підтвердив, що стратегічне управління — це не просто довгострокове планування, а динамічний і комплексний процес, що охоплює постановку цілей, аналіз зовнішнього середовища, розробку конкурентних переваг, адаптацію до змін, управління ризиками, ресурсами, персоналом та інноваціями.

Особливу увагу в роботі було приділено розкриттю сутності сучасних підходів до стратегічного управління в умовах високої невизначеності. Зокрема, йдеться про використання сценарного планування, інструментів стратегічної гнучкості, залучення стейкхолдерів, цифрових технологій та даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Практична частина дослідження, яка ґрунтується на аналізі діяльності ресторану Flora Club, продемонструвала, що ефективне стратегічне управління дозволяє закладу не лише утримуватися на плаву в кризових умовах, а й активно розвиватися. Важливими чинниками успіху Flora Club стали чітка концепція позиціонування, локалізація ресурсів, високий рівень сервісу, емоційний контакт із клієнтом, увага до деталей, гнучке налаштування простору та інтеграція екологічних і соціальних принципів у бізнес-модель. Проведений SWOT-аналіз дав змогу виявити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства, що стало підґрунтям для формування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку.

Запропоновані рекомендації спрямовані на системне підвищення конкурентоспроможності Flora Club шляхом впровадження комплексного підходу, що охоплює кілька ключових напрямів. По-перше, це оновлення брендового позиціонування, що дозволить чітко сформулювати унікальну торгову пропозицію закладу — акцент на еко-гастрономії та природній атмосфері, що створює сильний емоційний зв'язок із аудиторією. Таке позиціонування має бути послідовно відображене у всіх комунікаціях, включно з візуальною айдентикою, меню та соціальними мережами, що підвищить впізнаваність і довіру клієнтів.

По-друге, удосконалення сервісних рішень має стати одним із пріоритетів. Впровадження стандартів гостинності, регулярне навчання персоналу, створення мотиваційних систем та зворотного зв'язку сприятимуть покращенню гостьового досвіду, що безпосередньо впливає на лояльність і повторні візити. У цьому контексті також важливо активізувати івент-напрямок, створюючи тематичні події, що дозволять залучати різні сегменти аудиторії та підвищувати завантаженість простору.

По-третє, активне впровадження цифрових технологій управління і маркетингу — це ключ до ефективної роботи в сучасних умовах. Оптимізація вебсайту з інтерактивними елементами, розвиток соціальних мереж (Instagram, TikTok), використання таргетованої реклами та аналітичних інструментів (Google Analytics, Facebook Pixel) дають змогу точно визначати поведінку клієнтів, адаптувати маркетингові кампанії та оперативно реагувати на зміни попиту. Запровадження системи лояльності через email-маркетинг і персоналізовані пропозиції стимулюватиме повторні візити і підвищить середній чек.

Важливою складовою є також посилення екологічної відповідальності закладу — сортування відходів, використання багаторазових матеріалів та підтримка еко-ініціатив підвищують соціальну привабливість бренду, що стає вагомим чинником вибору для сучасного свідомого споживача.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегічне управління у сфері ресторанного бізнесу не є розкішшю чи формальністю, а необхідною умовою ефективного функціонування й розвитку підприємства. В умовах нестабільності та зростаючої конкуренції саме наявність чіткої, гнучкої та адаптивної стратегії визначає, чи зможе компанія не лише зберегти свої позиції, а й зміцнити їх, реалізувати свій потенціал та запропонувати ринку унікальну цінність. Практика ресторану Flora Club доводить, що навіть у складних обставинах стратегічно обґрунтовані управлінські рішення можуть забезпечити не просто виживання, а сталий розвиток і довготривалу конкурентну перевагу. Таким чином, результати бакалаврської роботи мають як теоретичне, так і прикладне значення, що дозволяє рекомендувати їх до впровадження на практиці в межах малого та середнього ресторанного бізнесу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент (дата звернення: 24 березня 2025 р.)
2. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.02. – Харків, 2001. – 20 с.
3. Мельник О. Г., Косчик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види // Наук. вісник Нац. лісотехн. ун-ту України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 231–235.
4. Пономаренко В. С. Стратегічне управління : навч. посіб. – Харків : Основа, 1999. – 106 с.
5. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. – Харків : ВД ІНЖЕК, 2006. – 108 с.
6. Балабанова Л. В. Менеджмент : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 552 с.
7. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. – Харків : Консул, 2004. – 42 с.
8. Дунська А. Р. Теоретичні підходи до розвитку підприємств. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
9. Журавель В. Є., Писаренко П. В. Сталий розвиток підприємств : навч. посіб. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 240 с.
10. Кредісов А. І., Мікула Н. А. Управління розвитком підприємств : монографія. – Львів : ІРД НАН України, 2017. – 310 с.
11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління : навч. посіб. – Харків : Основа, 1999. – 106 с.
12. Вахович І. М., Шевчук О. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. – Луцьк : Вежа-Друк, 2013. – 312 с.
13. Волков І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2018. – 268 с.

14. Швець В. І., Черниш Л. Г. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 272 с.
15. Агапова І. І., Белова К. М. Інноваційні підходи в розвитку ресторанного бізнесу // Наук. вісник ХДУХТ. – 2018. – № 2. – С. 45–51.
16. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczy-ta-rishennya-dlya-nih> (дата звернення: 23 травня 2025 р.)
17. Кондратьєва І. О. Тенденції розвитку ресторанного господарства в умовах трансформаційних змін // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 26. – С. 120–124.
18. Даниленко О. В., Кульчицька К. В. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України // Індустрія туризму і гостинності. – 2023. – № 1. – С. 45–51.
19. Ринок dark kitchen в Україні: 2023–2025. URL: <https://joinposter.com/uk/blog/dark-kitchen-ukraine> (дата звернення: 23 травня 2025 р.)
20. Ресторани без відходів: посібник для закладів громадського харчування / Zero Waste Alliance Ukraine. – Львів, 2023. – 56 с.
21. Сайт Picnic House. URL: <https://picnic.house> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
22. Molbuk.ua. URL: <https://molbuk.ua/ne> (дата звернення: 19 травня 2025 р.)
23. Войчак А. В. Стратегічне управління підприємствами : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021. – 312 с.
24. Сайт Equides Club. URL: <https://equides.com> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
25. Сайт готелю Riviera House (Київ). URL: <https://riviera-house.com.ua> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
26. Ресторани Дмитра Борисова: проекти та стратегії. URL: <https://borysov.com.ua> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)

27. Restorator Group. Аналітика ринку івентів у HoReCa. URL: <https://restorator.ua> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
28. Агенція SEO.UA. Як просунути ресторан у Google: ключові стратегії та приклади контенту. URL: <https://seo.ua/blog/restaurant-seo> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
29. !FEST Holding of Emotions. Автоматизація комунікацій з клієнтами: кейс електронної розсилки. URL: <https://www.fest.lviv.ua/uk/> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
30. Зелені події та співпраця з локальними виробниками як частина стратегії сталого розвитку ресторану // Екологічний журнал. – 2024. – № 3. – С. 23–27.
31. Регіональний гастрономічний продукт як частина бренду: інтерв'ю з засновниками. URL: <https://fest.lviv.ua> (дата звернення: 29 травня 2025 р.)
32. Міжнародна франчайзингова асоціація. Переваги франчайзингу. URL: <https://www.franchise.org> (дата звернення: 27 травня 2025 р.)
33. Бізнес-платформа "Дія.Бізнес". Франчайзинг в Україні: можливості для підприємців. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 27 травня 2025 р.)
34. Retailers.ua. Як ресторани перетворюють свої бренди в продукти: кейси. URL: <https://retailers.ua/news/mind/12880-yak-restorani-prodayut-brendovi-tovari> (дата звернення: 27 травня 2025 р.)