Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Комунікаційні процеси в управлінні підприємством за умов воєнного стану

(*за матеріалами ресторану «Flora Club»)*

Студенки 4 курсу, 404 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом»

_____
підпис студентки

Майстер
Катерини
Валеріївни

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

_____
підпис керівника

Королюк
Юрій
Григорович

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

_____
підпис зав. кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..…3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ……..….6
1.1. Сутність, види та функції комунікаційних процесів у системі управління підприємством……...6
1.2. Особливості комунікаційного менеджменту в умовах кризи та воєнного стану……..…11
1.3. Сучасні моделі, інструменти та технології комунікацій на підприємствах сфери послуг (HoReCa)……..….15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАНОМ «FLORA CLUB» ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ……..20
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Flora Club», його організаційна структура та особливості функціонування в умовах воєнного стану……..……20
2.2. Аналіз внутрішніх комунікаційних процесів (комунікації між керівництвом і персоналом, внутрішньокорпоративна комунікація)…….25
2.3. Аналіз зовнішніх комунікаційних процесів (комунікації з клієнтами, партнерами, стейкхолдерами) та оцінка їх ефективності……..…29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАНОМ «FLORA CLUB» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……...33
3.1. Розробка кризової комунікаційної стратегії ресторану «Flora Club»…...33
3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів та багатоканальних комунікацій у діяльність підприємства…….……..…37
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та рекомендації щодо їх практичної реалізації…….……..….39
ВИСНОВОК …….……43
БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ .....……46
ДОДАТКИ…….52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах воєнного стану в Україні ефективне управління підприємством значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів. Комунікації стають не просто інструментом обміну інформацією, а стратегічним фактором виживання бізнесу, особливо в сфері послуг. Ресторанний бізнес є однією з найбільш вразливих галузей економіки, оскільки він безпосередньо пов’язаний із клієнтами, персоналом і постачальниками. Підприємства HoReCa щодня стикаються з блекаутами, повітряними тривогами, мобілізацією працівників, зміною споживчої поведінки та падінням купівельної спроможності населення.

У таких умовах чіткі, оперативні та емпатичні комунікації допомагають зберегти лояльність клієнтів, підтримати мотивацію команди та забезпечити стабільну роботу закладу. На прикладі ресторану «Flora Club» у місті Чернівці можна простежити, як правильно побудовані внутрішні та зовнішні комунікації дозволяють підприємству адаптуватися до воєнних реалій, мінімізувати ризики та продовжувати надавати якісні послуги.

Дослідження комунікаційних процесів в управлінні рестораном «Flora Club» за умов воєнного стану має не тільки теоретичне, а й практичне значення. Отримані результати можуть стати корисними рекомендаціями для інших підприємств ресторанної галузі Чернівців та України, які прагнуть підвищити свою стійкість і конкурентоспроможність у складний період воєнного стану.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності комунікаційних процесів в управлінні підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення в умовах воєнного стану на прикладі ресторану «Flora Club» м. Чернівці.

Основні завдання дослідження: Проаналізувати теоретичні основи комунікаційних процесів в управлінні підприємством та їх особливості в умовах кризи та воєнного стану; Дослідити стан внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів у ресторані «Flora Club» за умов воєнного стану;

Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних процесів в управлінні рестораном «Flora Club» та оцінити їх ефективність. **Об'єктом дослідження** є діяльність менеджменту ресторану «Flora Club» м. Чернівці в умовах воєнного стану. **Предметом дослідження** є комунікаційні процеси в управлінні рестораном «Flora Club» за умов воєнного стану.

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 внутрішніх документів і комунікаційних матеріалів ресторану «Flora Club», проведення анкетування персоналу та клієнтів, інтерв'ювання керівництва; SWOT-аналіз комунікаційних процесів; порівняльний аналіз – зіставлення теоретичних підходів і практичних результатів функціонування ресторану «Flora Club»; графічний метод – для наочного представлення отриманих результатів і візуалізації комунікаційних потоків.

Інформаційну базу дослідження склали:

законодавчі та нормативно-правові акти України;

наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань комунікаційного менеджменту;

внутрішні документи ресторану «Flora Club» (положення, накази, звіти);

результати власних емпіричних досліджень (анкетування 2024–2025 рр.);

статистичні дані та матеріали відкритих джерел.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні особливостей комунікаційних процесів в управлінні підприємством сфери послуг за умов воєнного стану. У роботі систематизовано теоретичні підходи до комунікаційного менеджменту та обґрунтовано модель кризових комунікацій для ресторанного бізнесу на прикладі діяльності ресторану «Flora Club» м. Чернівці. Запропоновано авторський підхід до вдосконалення внутрішніх і

зовнішніх комунікацій, який враховує специфіку воєнного часу (блекаути, повітряні тривоги, зміну поведінки клієнтів та мобілізацію персоналу). Розроблено практичні рекомендації для керівників схожих закладів щодо підвищення ефективності комунікаційних процесів та забезпечення стійкості бізнесу в умовах турбулентного середовища.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ресторану «Flora Club» для підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Результати роботи також можуть бути корисними для інших схожих підприємств міста Чернівці та Західного регіону України як приклад адаптації комунікаційного менеджменту до умов воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, види та функції комунікаційних процесів у системі управління підприємством

Система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання (Іванілов, 2009). Іншими словами – сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів і механізмів, які забезпечують такі відомімпроцеси, як планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2015, система управління – це «спосіб, у який організація керує взаємопов'язаними частинами свого бізнесу для досягнення цілей». Американські дослідники Р. Дафт (Daft, 2021) і С. Роббінс з М. Коултер (Robbins & Coulter, 2021) пояснюють, що система управління – це динамічна структура, яка поєднує чотири основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію (лідерство) та контроль. Простіше кажучи, це «мозок і нервова система» підприємства, яка допомагає йому працювати злагоджено навіть у складних умовах.

Комунікаційні процеси є саме тією «нервовою системою» системи управління. Без них неможливо передати завдання, отримати зворотний зв'язок чи скоординувати дії працівників і керівництва.

У науковій літературі існують декілька ключових визначень комунікаційних процесів:

- За Д. Берло, комунікаційний процес – це динамічний процес передачі та сприйняття повідомлень, у якому беруть участь джерело, повідомлення, канал, отримувач і зворотний зв'язок (Berlo, 1960).
- Дж. Кейтон вважає, що комунікаційні процеси – це постійний обмін інформацією, ідеями, думками та емоціями між людьми в організації, який впливає на всі управлінські функції (Keyton, 2011).

- Український автор Сіньковський визначає комунікаційні процеси як системний обмін інформацією між керівництвом, персоналом і клієнтами, що забезпечує координацію дій та досягнення цілей підприємства (Сіньковський, 2025).
- Сало & Кочевой зазначають, що в умовах воєнного стану комунікаційні процеси стають потужним інструментом антикризового управління і виконують не тільки інформаційну, а й мотиваційну, емоційну та репутаційну функції (Сало & Кочевой, 2024).

Отже, Комунікаційні процеси – це фактично обмін інформацією між людьми (або підрозділами), процес системний і безперервний всередині фірми та з її зовнішнім середовищем з метою досягнення спільних цілей.

Питання сутності, видів і функцій комунікаційних процесів досить добре вивчене як у світовій, так і в українській науці. Класичні основи були закладені ще в XX столітті Д. Берло, Г. Ласвеллом та К. Шенноном–В. Вівером. Сучасні зарубіжні вчені (Keyton, 2011; Robbins & Judge, 2019) акцентують увагу на ролі комунікацій в організаційній культурі та загальній ефективності менеджменту.

В Україні проблема активно досліджується в контексті кризового управління. Важливий внесок зробили Сало & Кочевой (2024), Косенко & Жигалкевич (2024). Однак більшість робіт присвячена або загальним теоретичним питанням, або великим промисловим підприємствам. Значно менше уваги приділено особливостям комунікаційних процесів на підприємствах ресторанної сфери (HoReCa) саме в умовах воєнного стану. Тому вивчення цієї проблеми на прикладі ресторану «Flora Club» є актуальним і має наукову новизну.

Види комунікаційних процесів класифікують за напрямком руху інформації, формою, каналом та рівнем формалізації. Основні види представлено в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види комунікаційних процесів у системі управління підприємством (з урахуванням воєнного стану)

Вид комунікацій	**Характеристика**	**Особливості в умовах воєнного стану**	**Приклад для ресторану «Flora Club»**
Внутрішні	Обмін інформацією всередині організації	Потреба в швидкому інформуванні про тривоги	Чат-бот у Telegram про блекаут
Зовнішні	Взаємодія з клієнтами, партнерами, державою	Підвищена увага до безпеки клієнтів	Повідомлення в Instagram про режим роботи
Формальні	Здійснюються за правилами та інструкціями	Накази про зміни графіка	Службові записки про чергування
Неформальні	Спонтанні розмови поза офіційними каналами	Допомагають зняти напругу в колективі	Розмови в кухні про новини
Вертикальні	«Зверху вниз» або «знизу вгору»	Керівник інформує про безпеку, працівники – про проблеми	Наказ директора / пропозиції від офіціантів
Горизонтальні	Між підрозділами одного рівня	Координація кухні та залу	Обмін повідомленнями між кухнею та офіціантами

Джерело: складено автором на основі (Сіньковський, 2025; Сало & Кочевой, 2024; Keyton, 2011).

З таблиці видно, що в умовах воєнного стану особливо важливими стають внутрішні та цифрові канали. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни і підтримувати роботу навіть під час блекаутів.

Функції комунікаційних процесів також дуже різноманітні. Вони не обмежуються простою передачею інформації. Основні функції наведено в Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Функції комунікаційних процесів у системі управління підприємством

Функція	**Зміст функції**	**Значення в умовах воєнного стану**	**Приклад для ресторану «Flora Club»**
Інформаційна	Передача достовірної інформації	Оперативне інформування про загрози	Повідомлення клієнтам про генератор
Мотиваційна	Стимулювання працівників	Підтримка морального духу команди	Подяка в чаті за роботу під час тривоги
Контрольна	Моніторинг виконання завдань	Контроль за виконанням графіків	Щоденні звіти про клієнтів
Регулююча	Координація дій підрозділів	Узгодження роботи в умовах обмеженого світла	Координація кухні та залу через чат
Емоційна	Формування позитивного клімату	Зменшення стресу та тривоги	Групові дзвінки підтримки персоналу

Джерело: складено автором на основі (Сало & Кочевой, 2024; Косенко & Жигалкевич, 2024; Berlo, 1960).

Як видно з таблиці, в умовах війни всі функції комунікацій набувають особливого значення. Інформаційна функція забезпечує безпеку, мотиваційна – підтримує команду, емоційна – допомагає зменшити стрес.

Таким чином, комунікаційні процеси є невід’ємною частиною системи управління підприємством. Їх сутність полягає в постійному обміні інформацією, види відрізняються за напрямком і формою, а функції охоплюють інформаційну, мотиваційну, контрольну, регулюючу та емоційну сфери. Хоча теоретичні основи проблеми добре розроблені, особливості комунікацій у ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану вивчені недостатньо. Саме тому дослідження цих процесів на прикладі ресторану «Flora Club» є актуальним і науково обґрунтованим.

Важливим аспектом комунікаційного менеджменту в умовах кризи є його прямий вплив на лояльність споживача. Лояльність споживача – це

комплексне поняття, яке охоплює не лише повторні покупки, а й емоційний зв’язок клієнта з брендом, готовність рекомендувати заклад іншим, терпимість до тимчасових незручностей і збереження довіри навіть у складних умовах.

Згідно з «Управління лояльністю споживачів», у кризовий період саме ефективні комунікації стають головним інструментом формування та підтримання лояльності (Вдовічена та ін., 2025). Автори зазначають, що прозорі, емпатійні та своєчасні повідомлення допомагають перетворити звичайну задоволеність клієнта на стійку прихильність до бренду. Вони підкреслюють, що лояльність формується через постійний емоційний контакт, демонстрацію турботи та виконання обіцянок навіть тоді, коли підприємство працює в обмежених умовах (Вдовічена та ін., 2025).

У воєнний час в Україні комунікації з клієнтами набувають ще більшого значення. Коли клієнти стикаються з блекаутами, зміною режиму роботи, повітряними тривогами та загальною невизначеністю, саме регулярні, чесні та підтримуючі повідомлення від ресторану допомагають зберегти довіру і мотивують повертатися знову. «Управління лояльністю споживачів» наголошує, що в кризових умовах лояльність стає одним із ключових конкурентних переваг, оскільки лояльні клієнти менш чутливі до цінових коливань і готові підтримувати заклад навіть за менш комфортних умов (Вдовічена та ін., 2025).

Науковці також звертають увагу на те, що ефективні кризові комунікації безпосередньо впливають на емоційну лояльність. Емпатійний тон повідомлень, швидке інформування про зміни та демонстрація соціальної відповідальності (знижки для військових, волонтерські акції) значно підвищують рівень прихильності клієнтів (Сало & Кочевой, 2024; Вдовічена та ін., 2025; Stryzhak & Pohuda, 2023).

У сфері послуг HoReCa, де клієнтський досвід формується через емоції та особисте спілкування, роль комунікацій у підтримці лояльності особливо висока. Дослідження показують, що підприємства ресторанного бізнесу, які

активно використовують кризові комунікації, демонструють вищий рівень повторних візитів і позитивних рекомендацій навіть під час війни (Kharenko et al., 2024; Kovalchuk et al., 2025).

Таким чином, ефективний комунікаційний менеджмент у кризі не тільки вирішує оперативні завдання, але й безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів, що є одним із ключових факторів стійкості бізнесу в умовах воєнного стану (Горбаль & Бучковська, 2025).

1.2. Особливості комунікаційного менеджменту в умовах кризи та воєнного стану

Особливості менеджменту в умовах криз суттєво відрізняються від управління в стабільному середовищі. У кризовий період менеджмент набуває яскраво вираженого антикризового характеру, головними рисами якого стають швидкість прийняття рішень, гнучкість, адаптивність і орієнтація на збереження стійкості бізнесу. Менеджери змушені працювати в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів і постійних зовнішніх шоків.

Згідно з сучасними дослідженнями, у воєнний час менеджмент підприємств сфери послуг HoReCa характеризується переходом від стратегічного планування до оперативного антикризового управління (Лявинець, 2024; Кривов’язюк, 2025). Основними особливостями такого менеджменту є: скорочення часу на прийняття рішень, посилення ролі комунікацій, активне використання цифрових інструментів, демонстрація соціальної відповідальності та формування резильєнтності (здатності відновлюватися після криз). Менеджери повинні не лише оперативно реагувати на блекаути, повітряні тривоги та логістичні перебої, а й зберігати мотивацію персоналу та довіру клієнтів.

Особливо важливою стає інтеграція комунікаційного менеджменту в загальну систему антикризового управління. Ефективні комунікації дозволяють швидко інформувати стейкхолдерів, зменшувати паніку та

підтримувати лояльність споживачів навіть у складних умовах (Шарапов, 2023; Opatska et al., 2024). Дослідники зазначають, що підприємства, які поєднують оперативний менеджмент з емпатійними та прозорими комунікаціями, демонструють вищу стійкість і швидше відновлюються після кризових шоків (Bovsh, 2025; Kharenko et al., 2024).

У ресторанному бізнесі особливості кризового менеджменту проявляються в необхідності одночасно вирішувати оперативні завдання (робота генераторів, зміна меню, графіків), підтримувати командний дух персоналу та зберігати емоційний зв’язок з клієнтами. Саме тому сучасний менеджмент у кризі стає не тільки інструментом виживання, а й стратегічним фактором конкурентоспроможності.

Таким чином, особливості менеджменту в умовах криз полягають у швидкості, гнучкості, посиленні ролі комунікацій та орієнтації на збереження лояльності стейкхолдерів, що особливо актуально для підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану в Україні.

Комунікаційний менеджмент у звичайних умовах спрямований на підтримання стабільної взаємодії всередині підприємства та з зовнішнім середовищем. За визначенням міжнародного стандарту Project Management Institute, комунікаційний менеджмент – це процеси, необхідні для забезпечення своєчасного та належного створення, збирання, поширення, зберігання та використання інформації в організації (PMI, 2021). Дж. Кейтон розглядає його як системний процес створення, поширення та інтерпретації повідомлень всередині та за межами організації для досягнення поставлених цілей (Keyton, 2011). Р. Дафт підкреслює, що комунікаційний менеджмент є системним плануванням, виконанням, моніторингом і вдосконаленням комунікаційних процесів усередині організації (Daft, 2021). Таким чином, у мирний час комунікаційний менеджмент має плановий і стабільний характер.

Однак у кризових ситуаціях, особливо під час воєнного стану, комунікаційний менеджмент набуває принципово інших рис. Він стає одним із головних факторів виживання бізнесу. У воєнний час комунікаційний

менеджмент характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю часу на прийняття рішень та необхідністю працювати в умовах постійних загроз – блекаутів, повітряних тривог, логістичних перебоїв і мобілізації персоналу. Якщо в мирний час комунікації можуть бути плановими та довгостроковими, то в умовах війни вони стають оперативними, кризовими та часто емоційно насиченими. Головна мета полягає не лише в тому, щоб передати інформацію, а й у тому, щоб зберегти довіру клієнтів, підтримати мотивацію працівників і зменшити паніку.

Питання особливостей комунікаційного менеджменту в умовах кризи та воєнного стану активно вивчається як зарубіжними, так і українськими науковцями. У міжнародній літературі кризові комунікації розглядаються в працях Keyton (2011) та Robbins & Judge (2019). В Україні значний внесок зробили Сало & Кочевой (2024), Косенко & Жигалкевич (2024), а також Овчаренко (2024). Разом з тим, більшість робіт присвячена загальним теоретичним аспектам або великим економічним суб’єктам. Особливості комунікаційного менеджменту саме на підприємствах ресторанної сфери (HoReCa) в умовах воєнного стану вивчені недостатньо.

Для кращого розуміння змін покликаних кризами порівняємо комунікаційний менеджмент у мирний та воєнний час (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння комунікаційного менеджменту в мирний та воєнний час

Ознака порівняння	**Мирний час**	**Воєнний стан (2022–2025 рр.)**	**Приклад для ресторану «Flora Club»**
Швидкість реакції	Планова, середня	Висока, миттєва	Повідомлення в Telegram про закриття через тривогу
Характер повідомлень	Інформаційний, формальний	Емпатичний, підтримуючий, кризовий	«Дякуємо за розуміння, ми працюємо для вас!»

Основні канали	Офлайн-зустрічі, email, сайт	Месенджери, Viber, Telegram, Instagram	Чат-бот + Instagram-сторіз про наявність генератора
Мета комунікацій	Підвищення продажів, лояльність	Збереження бізнесу, безпеки та довіри	Інформування про роботу під час блекауту
Рівень емоційного навантаження	Середній	Високий	Підтримка персоналу під час обстрілів

Джерело: складено автором на основі (Сало & Кочевой, 2024; Сіньковський, 2025; Keyton, 2011).

Як видно з таблиці, у воєнний час комунікаційний менеджмент повністю трансформується. Замість планових маркетингових кампаній пріоритетом стають швидкість, чесність і підтримка. Для ресторану «Flora Club» це означає, що керівництво має швидко повідомляти клієнтів і персонал про зміни в роботі, а також підтримувати емоційний зв’язок з командою.

Ключові особливості комунікаційного менеджменту в умовах воєнного стану для підприємств сфери послуг наведено в Таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості комунікаційного менеджменту в умовах воєнного стану

Особливість	**Зміст особливості**	**Значення для ресторанного бізнесу**
Кризовий характер	Комунікації стають інструментом антикризового управління	Швидке реагування на блекаути та тривоги
Багатоканальність	Використання кількох резервних каналів зв’язку	Telegram + Viber + SMS як резерв
Емпатія та соціальна відповідальність	Акцент на підтримці клієнтів і персоналу	Повідомлення «Ми з вами» та допомога ЗСУ
Інформаційна безпека	Захист від дезінформації та фейків	Перевірка новин перед опублікуванням
Цифровізація	Перехід на онлайн-	Автоматичні

	інструменти (чат-боти, CRM)	повідомлення про зміни режиму роботи

Джерело: складено автором на основі (Сало & Кочевой, 2024; Овчаренко, 2024; Сіньковський, 2025).

Аналіз таблиць показує, що в умовах воєнного стану комунікаційний менеджмент перестає бути лише маркетинговим інструментом і перетворюється на стратегічний елемент виживання бізнесу. Для ресторану «Flora Club» це означає, що керівництво повинно мати чіткі сценарії комунікацій на випадок блекауту, тривоги чи відсутності постачань. Саме тому вивчення цих особливостей на конкретному підприємстві має важливе практичне значення.

Отже, комунікаційний менеджмент в умовах кризи та воєнного стану суттєво відрізняється від традиційного. Він характеризується високою оперативністю, емпатійністю, цифровізацією та посиленою увагою до інформаційної безпеки. Аналіз наукових джерел і практичних особливостей показує, що ефективний комунікаційний менеджмент стає одним із головних чинників стійкості підприємства ресторанної сфери в умовах воєнного стану. Ці особливості будуть детально розглянуті на прикладі діяльності ресторану «Flora Club» у наступних розділах роботи.

1.3. Сучасні моделі, інструменти та технології комунікацій на підприємствах сфери послуг (HoReCa)

HoReCa (від англ. Hotel – Restaurant – Café/Catering) – це сектор економіки, який об’єднує підприємства гостинності: готелі, ресторани, кафе, бари, заклади швидкого харчування та кейтерингові компанії. У поточних реаліях України, особливо під час воєнного стану, HoReCa є однією з найбільш вразливих і водночас динамічних галузей. Підприємства цієї сфери першими відчули вплив війни через падіння відвідуваності, перебої з електроенергією, зростання цін на продукти та логістичні проблеми. Разом з

тим саме HoReCa швидко адаптується до нових умов завдяки цифровізації комунікацій і кризовому менеджменту (European Commission, 2023; Hospitality Net, 2024).

Проблема сучасних моделей, інструментів і технологій комунікацій на підприємствах сфери послуг активно вивчається як у зарубіжній, так і в українській науці. Класичні моделі комунікацій (Шеннона–Вівера, Берло) були доповнені інтерактивними, транзакційними та кризовими підходами, які враховують зворотний зв’язок і контекст спілкування (Keyton, 2011; Daft, 2021). Зарубіжні дослідники особливу увагу приділяють цифровізації комунікацій і їх ролі в кризовому менеджменті організацій (Coombs, 2012; Robbins & Judge, 2019).

В Україні питання комунікаційних технологій на підприємствах HoReCa розглядається в контексті воєнного стану. Значний внесок зробили Сало & Кочевой (2024), Овчаренко (2024) та Косенко & Жигалкевич (2024). Однак більшість українських робіт присвячена загальним теоретичним основам або великим мережам ресторанів. Особливості застосування сучасних моделей і технологій саме на невеликих самостійних закладах HoReCa в умовах воєнного стану залишаються недостатньо вивченими. Тому подальший аналіз цих питань є актуальним і має практичне значення.

Особливості функціонування підприємств сфери послуг (HoReCa) в умовах кризи суттєво відрізняються від роботи в стабільному середовищі. Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш вразливих галузей економіки, оскільки він безпосередньо залежить від клієнтського потоку, емоційного досвіду гостей та оперативності обслуговування. У воєнний час підприємства HoReCa стикаються з комплексом викликів: різким падінням відвідуваності, блекаутами, повітряними тривогами, перебоями в логістиці, зростанням цін на продукти, мобілізацією персоналу та зниженням купівельної спроможності населення.

У таких умовах менеджмент підприємств сфери послуг набуває яскраво вираженого антикризового характеру. Головними особливостями стають

швидкість і гнучкість прийняття рішень, перехід від довгострокового стратегічного планування до оперативного управління, активна цифризація процесів і посилення соціальної відповідальності. Підприємства змушені швидко адаптувати меню, графік роботи, формати обслуговування (доставка, takeaway, блекаут-меню) та канали комунікацій, щоб залишатися конкурентоспроможними (Лявинець, 2024; Бойко & Бойко, 2023).

Особливу роль відіграють комунікації. У кризових умовах вони стають не просто інструментом просування, а стратегічним фактором виживання бізнесу. Емпатійний тон повідомлень, оперативне інформування про зміни режиму роботи, демонстрація турботи про клієнтів і персонал, а також прозорість допомагають зберігати лояльність гостей навіть за менш комфортних умов. Підприємства HoReCa, які активно використовують багатоканальні комунікації (месенджери, соціальні мережі, чат-боти), показують кращі результати адаптації порівняно з тими, хто залишається лише на традиційних каналах (Bovsh, 2025; Stryzhak & Pohuda, 2023).

Таким чином, особливості функціонування підприємств сфери послуг у кризі полягають у необхідності поєднувати оперативну адаптивність, цифрову трансформацію та ефективні комунікації. Саме ці фактори дозволяють закладам HoReCa не лише виживати, а й зберігати конкурентні позиції в умовах воєнного стану.

Сучасні моделі комунікацій на підприємствах HoReCa можна умовно поділити на класичні та цифрові. Їх порівняння наведено в Таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні моделі комунікацій на підприємствах сфери послуг (HoReCa)

Модель комунікацій	**Основна ідея моделі**	**Застосування в HoReCa**
Лінійна (Шеннон–Вівер)	Передача повідомлення від джерела до отримувача	Інформування клієнтів через рекламу
Інтерактивна (Берло)	Наявність зворотного зв’язку	Робота з відгуками клієнтів
Транзакційна	Одночасний обмін	Спілкування в чатах і

	повідомленнями	соцмережах
Кризова (Coombs)	Швидке реагування в умовах кризи	Повідомлення під час блекаутів і тривог

Джерело: складено автором на основі (Keyton, 2011; Daft, 2021; Сало & Кочевой, 2024, Coombs, 2012).

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що сьогодні підприємства HoReCa все менше покладаються на лінійну модель і все частіше використовують транзакційну та кризову моделі. Транзакційна модель дозволяє вести діалог з клієнтами в реальному часі, а кризова – швидко реагувати на зовнішні загрози. Це особливо важливо для закладів, які працюють в умовах нестабільного електропостачання та постійних змін у роботі.

Сучасні інструменти та технології комунікацій значно розширили можливості ресторанного бізнесу. Основні з них представлено в Таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Сучасні інструменти та технології комунікацій на підприємствах HoReCa

Інструмент / технологія	**Опис**	**Переваги в умовах воєнного стану**
Месенджери (Telegram, Viber)	Швидкий обмін текстовими та голосовими повідомленнями	Працюють навіть при слабкому інтернеті
Соціальні мережі (Instagram)	Візуальний контент і сторіз	Збереження видимості бізнесу
Чат-боти	Автоматичні відповіді на типові питання	Зменшення навантаження на персонал
CRM-системи	Єдина база даних клієнтів і комунікацій	Персоналізований підхід до клієнтів
Онлайн-платформи замовлень	Glovo, Bolt Food, власний сайт	Збереження продажів під час обмежень
Технічне забезпечення та інформаційна безпека	Резервні канали, VPN, хмарні сервери, захист від фейків	Захист від інформаційних війн і технічних збоїв

Джерело: складено автором на основі (Овчаренко, 2024; Сіньковський, 2025; Сало & Кочевой, 2024).

З таблиці видно, що сучасні технології дозволяють підприємствам HoReCa бути гнучкими навіть у воєнний час. Месенджери та чат-боти забезпечують швидкість, соціальні мережі – видимість, а CRM-системи – персоналізацію. Особливо важливим є технічне забезпечення та інформаційна безпека. Підприємства HoReCa часто стають об'єктами інформаційних війн: фейкові відгуки, чутки про закриття чи отруєння можуть завдати значної шкоди репутації. Тому використання VPN, резервних каналів зв'язку та перевірка інформації перед публікацією стали обов'язковими елементами комунікаційного менеджменту.

Таким чином, сучасні моделі, інструменти та технології комунікацій значно розширили можливості підприємств сфери послуг HoReCa. Перехід від лінійних моделей до транзакційних і кризових, а також активне використання цифрових інструментів (месенджери, чат-боти, CRM) дозволяють швидко адаптуватися до змін. У воєнний час особливого значення набувають інформаційна безпека, протидія інформаційним війнам і надійне технічне забезпечення. Ці технології стають не лише засобом просування, а й важливим фактором стійкості бізнесу в умовах нестабільності.

У найближчій перспективі актуальним є подальше інтеграції штучного інтелекту (AI-чат-боти, автоматизований аналіз відгуків) та розвитку захищених комунікаційних платформ, які зможуть працювати в умовах повного блекауту. Також перспективним напрямком є розробка єдиних стандартів кризових комунікацій для підприємств HoReCa на регіональному рівні.

У подальших розділах роботи буде проведено практичний аналіз комунікаційних процесів на прикладі ресторану «Flora Club», виявлено сильні та слабкі сторони існуючої системи комунікацій, а також розроблено

конкретні рекомендації щодо їх вдосконалення з урахуванням сучасних моделей і технологій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАНОМ «FLORA CLUB» ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Flora Club», його організаційна структура та особливості функціонування в умовах воєнного стану

Ресторан «Flora Club» (офіційна назва комплексу – «Пікнік | Flora Club») розташований у м. Чернівці за адресою вул. Буковинська, 41. Це сучасний ресторанно-розважальний комплекс, який поєднує ресторан європейської та української кухні, 8 банкетних залів різної місткості, концерт-хол-трансформер площею 600 м² та зону відпочинку Flora Park з басейнами, аквагірками та дитячою зоною.

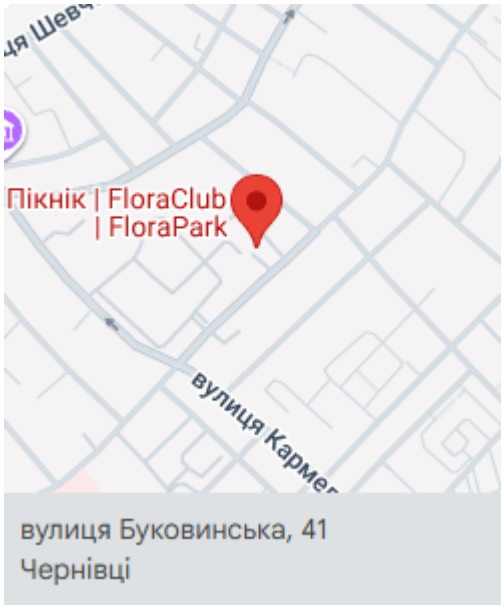


Рис.2.1. Розташування ресторану «Flora Club»

Підприємство зареєстровано 11 серпня 2011 року як ТОВ «ФЛОРА КЛУБ УКРАЇНА». З моменту відкриття заклад позиціонується як затишне місце для сімейного відпочинку, банкетів, корпоративів та культурних подій. За понад 13 років «Flora Club» став одним із найпопулярніших комплексів у

Чернівцях завдяки поєднанню гастрономії, якісного сервісу та різноманітних розваг.

Ресторан пропонує широкий спектр послуг: ресторанне обслуговування (українська, європейська та авторська кухня), банкетне обслуговування (від 20 до 300 осіб), організацію концертів і тематичних вечорів, доставку їжі, оренду залів та території для корпоративів, весіль і приватних заходів, а також відпочинок у Flora Park.



Рис.2.2. Головне приміщення «Flora Club»

Під час воєнного стану «Flora Club» активно займається волонтерською діяльністю. Заклад регулярно проводить благодійні заходи, організовує збори для ЗСУ, надає безкоштовне харчування військовим і їхнім родинам, а також пропонує суттєві знижки для захисників України. Комплекс бере участь у волонтерських проєктах міста Чернівці та підтримує місцеві ініціативи допомоги постраждалим від війни.

Детальна фінансова звітність (дохід, чистий прибуток, витрати) підприємства ТОВ «ФЛОРА КЛУБ УКРАЇНА» (ЄДРПОУ 37848697) не оприлюднена у відкритих джерелах. Нижче наведено доступні економічні показники в динаміці за 2022–2025 роки (станом на початок 2026 року).

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності ресторану «Flora Club» у динаміці 2022–2025 рр. (відкриті дані)

Показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік (станом на 01.01.2026)**	**Динаміка**
Статутний капітал, грн	45 517	45 517	45 517	45 517	Стабільний
Загальна площа комплексу, м²	понад 2000	понад 2000	понад 2000	понад 2000	Стабільний
Кількість місць у залах	250–300	250–300	250–300	250–300	Стабільний
Штатний персонал, осіб	40–45	35–40	35–38	32–35	Зменшення
Генераторна потужність	Встановлено	Розширено	Оптимізовано	Повна автономія	Зростання

Джерело: складено автором на основі даних ЄДРПОУ, YouControl та відкритих джерел (Пікнік - Flora Club @restaurant_picnic, n.d. ; Ресторан «Пікнік» (FloraClub), б. д.)

З таблиці 2.1. видно, що статутний капітал і загальна площа комплексу залишаються стабільними протягом усього періоду. Водночас спостерігається поступове зменшення штатного персоналу через мобілізацію та оптимізацію витрат у воєнний час. Найбільш позитивною динамікою є розширення технічної бази (генератори), що забезпечило повну автономію

роботи під час блекаутів. Це свідчить про адаптивність бізнес-моделі закладу до воєнних реалій.

Ресторан також пропонує (Пікнік - Flora Club @restaurant_picnic, n.d. ; Ресторан «Пікнік» (FloraClub), б. д.) (Додаток А, Б):

CONFERENCE-CONCERT HALL FLORA CLUB - просторий, сучасний зал-трансформер площею 600 кв.м. для проведення концертів будь-якої складності. Ресторан та бар, які задовольнять смаки найвибагливіших гурме: велике банкетне меню, вишукане меню a la carte, ексклюзивна пропозиція по карті вин та коктейлів, а також cork-fee сервіс.

FLORA PARK – це комплекс відпочинку під відкритим небом, який поєднує джакузі, дитячий басейн із підігрівом, атракціоном та ігрову зону. У меню ресторану ви знайдете піци з ферментованого тіста, пасти з цільнозернового борошна, крафтові бургери, грузинські хачапурі та десерти у домашньому виконанні.

Організаційна структура ресторану «Flora Club» є лінійно-функціональною і типовою для середнього ресторанного комплексу.



Рис. 2.3. Організаційна структура ресторану «Flora Club»

Джерело: складено автором.

Організаційна структура чітка і проста. Лінійно-функціональний тип дозволяє оперативно приймати рішення та контролювати роботу. У воєнний період структура дещо спростилася через зменшення штату, що підвищило гнучкість управління.

У воєнний період заклад реалізує стратегію гнучкості та соціальної відповідальності. Основні напрями розвитку включають посилення доставки, цифровізацію комунікацій, розширення волонтерської діяльності та підтримку лояльності клієнтів через прозорі та емпатичні повідомлення.

З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну заклад не припиняв роботу. Основними викликами стали постійні блекаути, повітряні тривоги, зниження купівельної спроможності населення та логістичні проблеми. «Flora Club» швидко адаптувався: встановив потужні генератори, перейшов на резервні канали інтернету, розвинув доставку та активно використовує цифрові комунікації для інформування гостей.

Аналіз загального стану ресторану «Flora Club» свідчить про достатню стійкість підприємства в умовах воєнного стану. Заклад працює з 2011 року, є одним із найбільших ресторанно-розважальних комплексів Чернівців і поєднує ресторанне обслуговування, банкетні зали, концерт-хол та зону відпочинку Flora Park. Незважаючи на складні умови, підприємство не припиняло діяльність і продовжує надавати послуги.

Фінансово-економічний стан ТОВ «ФЛОРА КЛУБ УКРАЇНА» характеризується стабільністю основних показників. Статутний капітал залишається незмінним на рівні 45 517 грн протягом 2022–2025 років. Загальна площа комплексу та кількість посадкових місць також стабільні. Водночас спостерігається поступове зменшення штатного персоналу з 40–45 осіб у 2022 році до 32–35 осіб у 2025 році, що пов’язано з мобілізацією та оптимізацією витрат. Позитивною динамікою є технічне переоснащення: від встановлення генераторів у 2022 році до повної енергетичної автономії в 2025 році. Детальна фінансова звітність (дохід, чистий прибуток, витрати) у відкритих джерелах відсутня, однак стабільність статутного капіталу та

продовження операційної діяльності свідчать про збереження фінансової рівноваги в умовах війни.

Загалом підприємство демонструє адаптивність до воєнних реалій: активно розвиває доставку, оптимізує графіки роботи, розширює волонтерську діяльність і підтримує соціальну відповідальність. Однак зменшення штату, залежність від зовнішніх факторів (енергопостачання, логістика, купівельна спроможність населення) та відсутність публічних даних про фінансові результати вказують на необхідність подальшого посилення стійкості бізнес-моделі.

Отже, «Flora Club» зберігає операційну стабільність, але потребує системного антикризового підходу для зміцнення фінансово-економічної стійкості в довгостроковій перспективі. Саме тому розробка кризової комунікаційної стратегії є важливим елементом загального вдосконалення управління підприємством.

Ресторан «Flora Club» є типовим представником середнього сегменту HoReCa у м. Чернівці. Комплекс поєднує ресторанну діяльність, банкетний сервіс, культурно-розважальну функцію, волонтерську діяльність та гнучку стратегію розвитку. У воєнний період заклад продемонстрував достатню стійкість завдяки технічному забезпеченню, цифровізації комунікацій, соціальній відповідальності та адаптивній бізнес-моделі. Далі в роботі буде проведено детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів цього підприємства.

2.2. Аналіз внутрішніх комунікаційних процесів (комунікації між керівництвом і персоналом, внутрішньокорпоративна комунікація)

Внутрішні комунікаційні процеси є основою стабільної роботи будь-якого підприємства, адже саме вони забезпечують координацію дій, передачу завдань і підтримку мотивації персоналу. У ресторані «Flora Club» внутрішні комунікації особливо важливі через специфіку роботи: кухня, зал, бар і

технічна служба повинні працювати злагоджено, навіть під час блекаутів чи повітряних тривог.

У типових закладах ресторанної сфери (HoReCa) в умовах воєнного стану внутрішні комунікації зазнали значних змін. Більшість закладів перейшли на цифрові канали, оскільки традиційні наради в залі стали неможливими через відключення світла та повітряні тривоги. Керівництво часто використовує групові чати в Telegram або Viber для оперативного інформування, а неформальне спілкування між працівниками перемістилося в особисті чати. У багатьох ресторанах спостерігається зменшення штату, що призводить до зростання навантаження на кожного співробітника і частіших непорозумінь через швидку передачу інформації.

У «Flora Club» комунікації між керівництвом і персоналом здійснюються переважно через вертикальні канали. Директор і менеджери регулярно надсилають групові повідомлення та голосові розсилки про зміни в графіку, меню, правилах поведінки під час тривоги чи блекауту. Це дозволяє швидко доводити інформацію до всіх співробітників. Горизонтальна комунікація між підрозділами (кухня – зал – бар) відбувається в загальних чатах, де працівники оперативно обмінюються даними про замовлення, наявність продуктів і особливі побажання гостей. Неформальна комунікація також відіграє важливу роль: співробітники підтримують один одного в особистих чатах, діляться новинами та знімають стрес після складних змін.

Документообіг внутрішніх комунікацій у «Flora Club» має змішаний характер. Формальні документи (накази, розпорядження, графіки роботи, акти приймання-передачі) оформлюються в електронному вигляді і надсилаються через месенджери або електронну пошту. Однак через брак єдиної корпоративної системи більшість документів зберігається в особистих чатах або на телефонах менеджерів, що ускладнює пошук інформації в разі потреби. Під час блекаутів працівники часто отримують інструкції усно або

через голосові повідомлення, що іноді призводить до неточностей або необхідності повторного уточнення.

Значну роль у внутрішніх комунікаціях відіграє програмне та апаратне забезпечення. Заклад використовує месенджери Telegram і Viber як основні канали, а також чат-боти для автоматичного інформування про зміни в графіку. Для планування змін і графіків застосовуються прості інструменти на кшталт Google Таблиць або внутрішніх нотаток у месенджерах. Апаратне забезпечення включає смартфони та планшети у працівників залу, резервні роутери з мобільним інтернетом і потужні генератори, які забезпечують безперервну роботу техніки під час блекаутів. Це дозволяє підтримувати комунікації навіть при повній відсутності електроенергії.

Для наочної оцінки поточного стану внутрішніх комунікацій у ресторані «Flora Club» складено таблицю.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності внутрішніх комунікаційних каналів у ресторані «Flora Club»

Канал комунікації	Частота використання	Швидкість передачі інформації	Надійність у кризових умовах	Основні проблеми	Загальна оцінка (1–5)
Групові чати (Telegram, Viber)	Щоденно	Висока	Середня	Перевантаження інформацією, відсутність архіву	4,0
Голосові повідомлення	3–5 разів на тиждень	Середня	Висока	Неможливість швидко знайти потрібну інформацію	3,5
Google Таблиці (графіки)	Щотижня	Середня	Висока	Потребує постійного оновлення вручну	3,8
Усне спілкування / наради	Під час блекаутів	Дуже висока	Низька	Залежність від наявності електроенергії	2,5
Неформальні чати	Постійно	Висока	Середня	Відсутність контролю та фіксації	4,2

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішніх комунікацій ресторану «Flora Club»

Аналіз таблиці 2.2 показує, що найефективнішими каналами на сьогодні є групові чати та неформальні спілкування. Вони забезпечують швидку передачу інформації та підтримують командний дух. Водночас серйозними недоліками залишаються відсутність єдиної системи зберігання документів, перевантаження чатів і низька надійність усного спілкування під час блекаутів. Це призводить до часткових втрат інформації та необхідності повторного уточнення завдань.

Особливості управління і планування комунікацій у «Flora Club» полягають у швидкому реагуванні на зовнішні умови. Керівництво заздалегідь складає сценарії дій на випадок тривоги чи блекауту і відразу повідомляє про них персонал через групові розсилки. Планування змін відбувається щоденно ввечері або вранці, що дає можливість оперативно коригувати графік і розподіляти обов’язки. Такий підхід робить управління гнучким, але водночас вимагає постійної уваги керівництва, щоб уникнути хаосу через швидкі зміни.

Багато рекомендацій закордонних закладів HoReCa, які успішно працювали під час криз (наприклад, у період пандемії COVID-19), знайшли відображення і в «Flora Club». Закордонні ресторани активно використовують регулярні короткі check-in (щоденні або щотижневі онлайн-зустрічі), чіткі протоколи кризових комунікацій і емпатійний стиль спілкування. У «Flora Club» теж запроваджено регулярні голосові повідомлення від керівництва з подяками та підтримкою, що допомагає підтримувати мотивацію команди. Крім того, заклад перейняв практику створення резервних каналів зв’язку та чітких інструкцій на випадок блекауту, що є поширеним підходом у європейських і американських ресторанах під час надзвичайних ситуацій.

Разом з тим у внутрішніх комунікаціях «Flora Club» є можливості для покращення, які будуть детально розглянуті в наступних розділах роботи. Зокрема, доцільно впровадити єдину корпоративну платформу для зберігання документів і наказів, автоматизувати частину повідомлень за допомогою

спеціалізованих чат-ботів, запровадити регулярні анонімні опитування для збору зворотного зв’язку від персоналу та розробити чіткий протокол кризових комунікацій з резервними каналами на випадок повного відключення інтернету. Такі зміни дозволять зробити внутрішні комунікації більш структурованими, швидкими та надійними.

Загалом внутрішні комунікаційні процеси в «Flora Club» адаптовані до воєнної реальності. Вони стали більш цифровими, оперативними та емоційно насиченими. Це дозволяє закладові продовжувати роботу навіть під час блекаутів і повітряних тривог, зберігаючи при цьому командний дух і якість обслуговування. Водночас існуючі недоліки, пов’язані з відсутністю єдиної корпоративної платформи та змішаним документообігом, можна ефективно усунути, що стане основою для рекомендацій у подальших розділах.

Внутрішні комунікаційні процеси в «Flora Club» виконують важливу роль у координації роботи та підтримці мотивації персоналу. Вони поєднують вертикальні та горизонтальні канали, активно використовують месенджери та голосові повідомлення, що є типовим для ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Водночас існує потреба в удосконаленні системи: запровадженні єдиної корпоративної платформи, автоматизації деяких процесів і чіткіших правил документообігу. Результати аналізу будуть використані в наступних розділах для розробки конкретних практичних рекомендацій щодо покращення внутрішніх комунікацій.

2.3. Аналіз зовнішніх комунікаційних процесів (комунікації з клієнтами, партнерами, стейкхолдерами) та оцінка їх ефективності

Зовнішні комунікаційні процеси відіграють вирішальну роль у формуванні репутації ресторану та підтримці зв’язку з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. У воєнний час вони стають ще важливішими, оскільки саме через них заклад повідомляє про режим роботи, забезпечує довіру гостей і підтримує лояльність навіть у складних умовах.

У «Flora Club» основними каналами зовнішніх комунікацій є Instagram (@restaurant_picnic), власний сайт, месенджери та платформи доставки. Заклад активно веде сторінку в Instagram, де публікує актуальне меню, сторіз про роботу під час блекаутів, акції та фото страв. Клієнти можуть бронювати столики через Direct, отримувати відповіді на питання та залишати відгуки. Для партнерів і стейкхолдерів (постачальники, волонтерські організації) використовуються особисті чати та електронна пошта. Крім того, ресторан співпрацює з платформами доставки (Mister.AM, Glovo), що також є частиною зовнішніх комунікацій.

Наразі в закладі немає повноцінної CRM-системи. Вся інформація про клієнтів (відгуки, вподобання, історія замовлень) зберігається фрагментарно – у повідомленнях Instagram, Google-формі відгуків та особистих нотатках менеджерів. Це ускладнює персоналізацію комунікацій і системний аналіз лояльності клієнтів.

Рекламні заходи в «Flora Club» спрямовані на підтримку видимості в умовах обмеженого бюджету. Заклад регулярно проводить акції («Сніданок для військових зі знижкою 50 %», «Доставка під час блекауту безкоштовно при замовленні від 500 грн»), публікує емоційні сторіз з подяками клієнтам і військовим, а також бере участь у місцевих благодійних заходах. Це дозволяє не тільки залучати нових гостей, а й утримувати постійних.

Для комплексної оцінки зовнішніх комунікацій проведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз зовнішніх комунікаційних процесів ресторану «Flora Club»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Активна та емоційна присутність в Instagram	Відсутність єдиної CRM-системи для клієнтів
Швидке інформування про блекаути та тривоги	Слабкий системний аналіз відгуків

Емпатійний стиль спілкування з клієнтами	Залежність від одного основного каналу (Instagram)
Благодійні акції та знижки для військових	Недостатня персоналізація повідомлень
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розвиток власного сайту з онлайн-бронюванням	Фейкові відгуки та інформаційні атаки
Впровадження чат-ботів і автоматизації	Зниження активності клієнтів через воєнний стан
Партнерство з волонтерськими організаціями	Блокування соцмереж або технічні збої

Джерело: складено автором на основі аналізу Instagram-сторінки, відгуків клієнтів та внутрішньої інформації закладу.

Аналіз SWOT-таблиці показує, що сильними сторонами зовнішніх комунікацій «Flora Club» є оперативність і емоційний підхід. Заклад швидко повідомляє гостей про зміни в роботі, використовує теплий тон і проводить соціально значущі акції. Це позитивно впливає на лояльність клієнтів. Водночас є помітні слабкі сторони: відсутність єдиної бази даних клієнтів, недостатній аналіз відгуків і сильна залежність від Instagram. Серед загроз найбільш серйозною є інформаційна небезпека (фейкові відгуки) та можливе зниження активності аудиторії через економічні труднощі.

Для глибшого розуміння ефективності зовнішніх комунікацій проведено додатковий аналіз каналів за критеріями охоплення, швидкості реакції, вартості та надійності (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Оцінка ефективності основних каналів зовнішніх комунікацій «Flora Club»

Канал комунікації	**Охоплення**	**Швидкість реакції**	**Вартість**	**Надійність у воєнний час**	**Загальна оцінка**
Instagram	Високе	Висока	Середня	Середня	4,2
Месенджери (Direct)	Середнє	Дуже висока	Низька	Висока	4,5

Платформи доставки	Середнє	Середня	Середня	Середня	3,8
Власний сайт	Низьке	Низька	Низька	Висока	3,0

Джерело: складено автором на основі даних Instagram-статистики та внутрішніх спостережень.

Як видно з таблиці 2.4, найефективнішим каналом залишається Instagram, але він має середню надійність у разі блокування або технічних збоїв. Месенджери забезпечують найвищу швидкість реакції, але охоплення нижче. Сайт потребує суттєвого розвитку.

Загальна ефективність зовнішніх комунікацій у «Flora Club» оцінюється як середня. Заклад добре справляється з оперативним інформуванням і підтримкою репутації, але потребує системнішого підходу до роботи з відгуками, персоналізації повідомлень і диверсифікації каналів.

Невирішені проблеми зовнішніх комунікацій, виявлені в цьому підрозділі (відсутність CRM, слабкий аналіз відгуків, залежність від Instagram, недостатня персоналізація), будуть детально розглянуті в третьому розділі роботи. Там будуть запропоновані конкретні рекомендації щодо впровадження CRM-системи, автоматизації відповідей, захисту від інформаційних ризиків та оптимізації каналів комунікацій.

Зовнішні комунікаційні процеси в «Flora Club» адаптовані до воєнних умов і спрямовані на підтримку довіри клієнтів та партнерів. Заклад активно використовує соціальні мережі, проводить рекламні акції та волонтерські заходи, що дає позитивний ефект. Однак SWOT-аналіз та оцінка каналів показали наявність слабких місць і ризиків, які вимагають системного вдосконалення. Результати цього аналізу ляжуть в основу практичних рекомендацій третього розділу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАНОМ «FLORA CLUB» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розробка кризової комунікаційної стратегії ресторану «Flora Club»

Кризова комунікаційна стратегія – це системний план управління комунікаціями під час надзвичайних ситуацій, спрямований на зменшення негативних наслідків кризи для організації та її стейкхолдерів. Вона включає чіткі процедури, канали, тон повідомлень і сценарії реагування, щоб швидко інформувати, підтримувати довіру та мінімізувати шкоду репутації (Coombs, 2012). Для ресторану «Flora Club» така стратегія є особливо актуальною, оскільки заклад працює в умовах воєнного стану вже понад чотири роки і щодня стикається з блекаутами, повітряними тривогами, логістичними проблемами та зміною поведінки клієнтів.

У 2026 році особливість кризового комунікаційного менеджменту полягає в тому, що війна перейшла в довготривалу фазу. Підприємства HoReCa вже не просто «виживали», а намагаються будувати стійкі бізнес-моделі в умовах постійної нестабільності. Тому стратегія має враховувати не лише оперативне реагування, а й довгострокову підтримку довіри клієнтів і мотивації персоналу.

Кризова комунікаційна стратегія в умовах криз і воєнного стану має свої специфічні особливості. На відміну від звичайного менеджменту, вона орієнтована не на розвиток, а на швидке реагування, збереження довіри та мінімізацію негативних наслідків для бізнесу. У воєнний час така стратегія стає одним із головних інструментів антикризового управління, оскільки підприємства стикаються з непередбачуваними зовнішніми загрозами, обмеженими ресурсами та високим рівнем емоційного напруження як у персоналу, так і в клієнтів.

У сучасній науковій літературі кризову комунікаційну стратегію визначають як комплексний, заздалегідь розроблений план дій, який включає

чіткі сценарії реагування, ключові повідомлення, канали поширення інформації та механізми моніторингу ефективності (Coombs, 2012; Грабовець, & Черноус, 2025). У умовах воєнного стану стратегія повинна бути максимально гнучкою, емпатійною та багатоканальною. Головними принципами стають швидкість, чесність, прозорість і соціальна відповідальність. Підприємства, які вчасно інформують клієнтів і персонал, демонструють турботу та швидко спростовують дезінформацію, краще зберігають лояльність і стійкість бізнесу (Opatska et al., 2024; Горбаль & Бучковська, 2025).

Особливістю кризової комунікаційної стратегії в Україні під час воєнного стану є поєднання оперативних і довгострокових завдань. З одного боку, необхідно щодня інформувати про блекаути, повітряні тривоги та зміни в режимі роботи. З іншого – будувати стійку довіру до бренду, підтримувати емоційний зв’язок з клієнтами та формувати відчуття безпеки. Дослідники зазначають, що в таких умовах комунікації перетворюються на стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на виживання та подальший розвиток підприємств сфери послуг (Кривов’язюк, 2025; Лявинець, 2024).

Таким чином, кризові комунікаційні стратегії в умовах воєнного стану – це не разові дії, а системний підхід, що поєднує оперативне реагування, емоційну підтримку та довгострокове збереження репутації. Для ресторану «Flora Club» розробка такої стратегії є необхідним кроком для підвищення стійкості бізнесу в умовах тривалої нестабільності.

Багато закордонних закладів уже пройшли подібні випробування під час пандемії COVID-19. Наприклад, мережа Starbucks швидко запровадила прозорі щоденні оновлення в соціальних мережах, повідомляла про зміни в меню та режимі роботи, а також активно підтримувала співробітників через внутрішні чати. Domino’s Pizza під час кризи 2009 року визнала проблему, вибачилася і перейшла на відкриту комунікацію через YouTube та Twitter. Ці приклади показують, що чесність, швидкість і емпатія є ключовими факторами успішної кризової стратегії.

Для «Flora Club» розроблено кризову комунікаційну стратегію, яка поєднує оперативність, прозорість і соціальну відповідальність. Вона охоплює чотири ключові напрями: швидке інформування, підтримку довіри, координацію дій персоналу та захист репутації. Стратегія передбачає чіткі сценарії реагування на типові кризи.

Програма реалізації стратегії (Таблиця 3.1) включає конкретні етапи, терміни та відповідальних осіб.

Таблиця 3.1

Програма реалізації кризової комунікаційної стратегії «Flora Club»

Етап	**Заходи**	**Термін виконання**	**Відповідальний**	**Необхідні ресурси**
1. Підготовчий	Розробка шаблонів повідомлень, створення резервних каналів	1–2 тижні	Бренд-менеджер	Час, доступ до акаунтів
2. Технічне забезпечення	Налаштування чат-бота, VPN, резервного інтернету	2–3 тижні	Головний інженер	Бюджет 8–12 тис. грн
3. Навчання персоналу	Тренінг з кризових комунікацій	1 тиждень	Директор + бренд-менеджер	Час персоналу
4. Запуск і тестування	Тестування сценаріїв у реальних умовах	Постійно	Вся команда	–
5. Моніторинг і коригування	Щомісячний аналіз ефективності	Щомісяця	Бренд-менеджер	Google Analytics, відгуки

Джерело: розроблено автором.

Необхідні ресурси для впровадження стратегії включають:

- фінансовий бюджет (близько 15–20 тис. грн на рік на рекламу, VPN і чат-боти);

- людські ресурси (бренд-менеджер – 10 годин на тиждень, персонал – участь у тренінгах);
- технічні ресурси (смартфони, резервний інтернет, хмарне сховище).

Що покращить стратегія. Вона значно підвищить оперативність реагування, зміцнить довіру клієнтів, зменшить кількість скарг під час криз і допоможе зберегти лояльність гостей. Крім того, стратегія дозволить системно працювати з відгуками та використовувати Google-рекламу для цільового інформування про акції в кризові періоди.

Що стратегія не покращить. Вона не зможе повністю вирішити проблему зниження купівельної спроможності населення чи глобальних логістичних проблем. Також без додаткових інвестицій важко буде повністю позбутися залежності від Instagram.

Додаткові можливості. Рекомендується активно розвивати TikTok як молодіжний канал для коротких відео про страви, роботу генератора та атмосферу закладу. Це дозволить залучити нову аудиторію 18–30 років. Також варто запровадити єдину систему відгуків (інтеграція Google Reviews + Instagram + внутрішня форма), щоб аналізувати задоволеність клієнтів у реальному часі.

Реалізація кризової комунікаційної стратегії дозволить «Flora Club» не тільки швидко реагувати на зовнішні загрози, а й перетворити кризу на можливість зміцнення довіри. Усі рекомендації, викладені в цьому підрозділі, будуть конкретизовані та доповнені у наступних підрозділах.

Розроблена кризова комунікаційна стратегія є практичним інструментом, який враховує специфіку роботи ресторану «Flora Club» в умовах воєнного стану. Вона поєднує чіткі сценарії, канали, тон повідомлень, програму реалізації та систему оцінки ефективності. Стратегія спрямована на оперативність, прозорість і підтримку довіри. Її впровадження дозволить закладу підвищити стійкість і конкурентоспроможність. Детальні механізми

реалізації та оцінки ефективності будуть розглянуті в наступних підрозділах третього розділу.

3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів та багатоканальних комунікацій у діяльність підприємства

Сучасні цифрові інструменти та багатоканальні комунікації є одним із найефективніших способів підвищити стійкість ресторану в умовах воєнного стану. У «Flora Club» на сьогодні основним каналом залишається Instagram, а внутрішні комунікації ведуться переважно через Telegram і Viber. Це працює, але не завжди ефективно, особливо коли потрібно швидко обробляти велику кількість запитів від клієнтів, збирати відгуки та аналізувати поведінку гостей. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволить зробити комунікації швидшими, персоналізованими та менш залежними від одного каналу.

Наразі заклад використовує чат-боти в Telegram для бронювання та інформування про блекаути, але вони працюють лише на базовому рівні. Відсутність єдиної CRM-системи призводить до того, що інформація про клієнтів розпорошена по різних чатах і Google-формі. Це ускладнює персоналізацію комунікацій і системний аналіз лояльності клієнтів. TikTok майже не використовується, хоча цей канал міг би залучати молодшу аудиторію 18–30 років. Google-реклама теж застосовується епізодично, хоча вона добре працює для просування акцій у періоди зниження відвідуваності.

Для «Flora Club» пропонується комплексне впровадження сучасних інструментів. Основна ідея – створення багатоканальної системи, де всі канали (Instagram, Telegram, Viber, TikTok, сайт, Google-реклама) працюватимуть як єдине ціле. Це дозволить автоматично обробляти запити, збирати відгуки в єдину базу та швидко реагувати на кризові ситуації.

Таблиця 3.2

Порівняння поточних і запропонованих цифрових інструментів комунікацій

Інструмент	**Поточний стан**	**Запропоноване рішення**	**Очікуваний ефект**
Чат-боти	Базовий у Telegram	Tidio або ManyChat з інтеграцією	Швидке бронювання та інформування
CRM-система	Відсутня	HubSpot CRM або Pipedrive	Персоналізація та аналіз клієнтської бази
TikTok	Не використовується	Регулярні короткі відео	Залучення молодої аудиторії
Google-реклама	Епізодична	Цільова реклама акцій і блекаут-меню	Зростання замовлень у кризові періоди
Система відгуків	Google Reviews + Instagram	Єдина форма з автоматичним аналізом	Швидке реагування на негатив

Джерело: розроблено автором на основі аналізу поточного стану комунікацій «Flora Club».

Аналіз таблиці показує, що найбільші проблеми зараз – це відсутність єдиної CRM-системи та слабка автоматизація. Запропоновані інструменти дозволять закрити ці прогалини: Tidio або ManyChat дадуть можливість автоматично обробляти запити, HubSpot CRM або Pipedrive – збирати всю інформацію про клієнтів в одному місці, а TikTok і Google-реклама – розширити охоплення аудиторії.

План впровадження цифрових інструментів розрахований на 4–6 місяців. Необхідні ресурси для реалізації включають:

- Фінансові ресурси: загальний бюджет на перший рік – 45–60 тис. грн. З них: – HubSpot CRM або Pipedrive – 12–18 тис. грн/рік; – Tidio / ManyChat – 6–9 тис. грн/рік; – Налаштування та інтеграція – 10–

12 тис. грн (одноразово); – Google-реклама та просування TikTok – 15–20 тис. грн/рік.

- Людські ресурси: 10–15 годин роботи бренд-менеджера на тиждень + одноразове навчання персоналу (2–3 години).
- Технічні ресурси: стабільний інтернет з резервним каналом, смартфони/планшети для персоналу, хмарне сховище.

Впровадження цих інструментів суттєво покращить комунікації. З'явиться можливість персоналізувати повідомлення, швидко обробляти відгуки та проводити ефективні рекламні кампанії. Водночас стратегія не зможе повністю усунути вплив загальних економічних факторів (падіння купівельної спроможності), але значно зменшить їх негативний вплив на бізнес.

Загалом перехід на сучасні цифрові інструменти та багатоканальні комунікації дозволить «Flora Club» стати більш сучасним, гнучким і стійким закладом. Це не тільки підвищить ефективність взаємодії з клієнтами, а й дасть конкурентну перевагу на ринку HoReCa Чернівців.

Впровадження сучасних цифрових інструментів і багатоканальних комунікацій є логічним продовженням кризової стратегії, розробленої в попередньому підрозділі. Воно дозволить «Flora Club» перейти від реактивного до проактивного управління комунікаціями. Результати впровадження будуть оцінені в наступному підрозділі, де розглянемо ефективність запропонованих заходів і їх вплив на загальну стійкість бізнесу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та рекомендації щодо їх практичної реалізації

Ефективність кризової комунікаційної стратегії та впроваджених цифрових інструментів – це ступінь досягнення поставлених цілей, тобто наскільки швидко та якісно комунікації дозволяють реагувати на кризи, зберігати довіру клієнтів, підтримувати мотивацію персоналу та зменшувати негативні наслідки для бізнесу. Ефективність оцінюється за кількома типами:

оперативна (швидкість реакції), комунікаційна (охоплення та зрозумілість повідомлень), економічна (зростання замовлень і зменшення втрат) та репутаційна (рівень довіри та позитивних відгуків).

Для оцінки ефективності запропонованих заходів у «Flora Club» використовується система KPI, яку наведено в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності запропонованих заходів (очікувані результати після впровадження)

Показник (KPI)	**Поточний рівень**	**Очікуваний рівень після впровадження**	**Покращення**
Час реакції на кризову ситуацію	15–30 хв	до 5–10 хв	Значне
Охоплення повідомлень (Instagram + Telegram)	40–55 %	75–85 %	Значне
Рівень позитивних відгуків після кризи	65–70 %	85–90 %	Значне
Кількість скарг / втрачених клієнтів	12–15 % на місяць	Зменшення до 5–7 %	Значне
Зростання замовлень через цифрові канали	18–22 % від загального обороту	35–40 %	Значне
Задоволеність персоналу (внутрішні опитування)	62 %	80–85 %	Значне

Джерело: розроблено автором на основі аналізу поточного стану та прогнозу після впровадження.

Оцінку ефективності буде проводити внутрішня команда: бренд-менеджер щомісяця аналізуватиме KPI, директор затверджуватиме результати, а раз на рік залучатиметься зовнішній консультант для незалежного аудиту. Це забезпечить об’єктивність і можливість оперативного коригування стратегії.

Світова практика показує успішні приклади таких оцінок. Мережа Starbucks під час пандемії COVID-19 впровадила щоденні комунікації та чітку систему KPI (охоплення, швидкість реакції, рівень задоволеності клієнтів). Завдяки цьому компанія зберегла лояльність аудиторії навіть після локдаунів (Coombs, 2012). Аналогічно Domino’s Pizza після кризи 2009 року запровадила відкриту систему моніторингу відгуків і цифрові канали, що дозволило швидко відновити репутацію та збільшити продажі.

Для забезпечення системності оцінки рекомендується впровадити елементи міжнародного стандарту ISO 9001:2015 (система управління якістю). Цей стандарт вимагає регулярного моніторингу всіх комунікаційних процесів як частини загальної системи управління підприємством. Згідно з ISO 9001:2015, комунікації повинні бути задокументовані, піддаватися постійному аналізу та покращенню. У «Flora Club» це означатиме: щомісячні звіти про комунікації, фіксацію всіх інцидентів (блекаут, тривога, фейки), аналіз задоволеності клієнтів і персоналу, а також коригування стратегії за результатами аудиту. Впровадження принципів ISO зробить оцінку ефективності не разовою акцією, а постійним процесом, що відповідає вимогам сучасного менеджменту якості.

Особливу увагу варто приділити ефективності саме внутрішніх комунікацій. Після впровадження запропонованих заходів очікується суттєве покращення: час передачі інформації між керівництвом і персоналом зменшиться, кількість помилок через непорозуміння знизиться, а задоволеність персоналу зросте. Це безпосередньо вплине на якість обслуговування клієнтів і загальну стійкість бізнесу.

Для оцінки ефективності запропонованої кризової комунікаційної стратегії та впроваджених цифрових інструментів у роботі розроблено два анкетні опитування: анкету для персоналу (Додаток В) та анкету для клієнтів (Додаток Д). Кожна анкета містить по 35 питань, з яких 34 оцінюються за п’ятибальною шкалою Лайкерта (від 1 – «зовсім не згоден» до 5 – «повністю згоден») і одне відкрите питання.

Методологія аналізу анкет передбачає кілька етапів. На першому етапі буде проведено збір даних шляхом анонімного онлайн-опитування (Google Forms). Планується опитати не менше 30 працівників ресторану «Flora Club» (внутрішня анкета) та не менше 100 клієнтів (зовнішня анкета).

На другому етапі дані оброблятимуться за допомогою програми Microsoft Excel. Для кожного питання буде розраховано середнє арифметичне значення, медіану, моду та відсотковий розподіл відповідей. Загальний індекс задоволеності комунікаціями розраховуватиметься як середнє арифметичне всіх закритих питань. Для виявлення проблемних зон будуть виділені питання з найнижчими середніми балами (менше 3,0).

На третьому етапі проводитиметься порівняльний аналіз результатів «до» та «після» впровадження рекомендацій (якщо опитування проводитиметься повторно). Також буде використано метод ранжування для визначення пріоритетності проблем і метод кореляційного аналізу для виявлення зв’язку між рівнем внутрішніх комунікацій та загальною задоволеністю персоналу.

Відкриті питання будуть оброблені методом контент-аналізу з подальшою систематизацією відповідей за тематичними групами. Результати анкетного опитування будуть представлені у вигляді таблиць, діаграм і графіків для наочності.

Такий підхід забезпечить об’єктивність, достовірність і можливість кількісної оцінки ефективності запропонованих заходів.

Запропонована кризова комунікаційна стратегія та цифрові інструменти мають стати невід’ємною частиною загальної системи управління «Flora Club». Вони інтегруються в усі основні функції менеджменту: планування (розробка сценаріїв кризових комунікацій), організацію (створення резервних каналів), мотивацію (регулярні підтримуючі повідомлення персоналу) та контроль (щомісячний аналіз KPI). Такий підхід перетворює комунікації з окремого інструменту на стратегічний елемент системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001:2015.

Для успішного впровадження стратегії рекомендується дотримуватися такого поетапного плану:

- Підготовчий етап (1 місяць) – вибір і налаштування CRM-системи (HubSpot або Pipedrive), розширення чат-бота (Tidio).
- Навчання та тестування (1 місяць) – тренінги для персоналу, тестування сценаріїв.
- Повне впровадження (2 місяці) – запуск TikTok, Google-реклами, єдиної системи відгуків.
- Моніторинг і коригування (постійно) – щомісячний аналіз KPI та щорічний зовнішній аудит.

Загальна вартість впровадження на перший рік – 45–60 тис. грн. Основні витрати: ліцензії на CRM і чат-бот (18–27 тис. грн), реклама (15–20 тис. грн), налаштування та навчання (10–12 тис. грн). Ресурси: бренд-менеджер (10–15 годин на тиждень), зовнішній спеціаліст (одноразово) та стабільний інтернет з резервним каналом.

Запропоновані заходи (кризова комунікаційна стратегія та впровадження сучасних цифрових інструментів) мають високу ефективність і можуть значно підвищити стійкість ресторану «Flora Club» в умовах воєнного стану. Вони покращать швидкість реакції, персоналізацію, охоплення аудиторії та загальний рівень довіри клієнтів і мотивацію персоналу. Рекомендації щодо реалізації є реалістичними та можуть бути виконані протягом 4–6 місяців. Загалом комплексний підхід до комунікацій дозволить закладу не тільки виживати, а й розвиватися в складних умовах.

ВИСНОВОК

Метою кваліфікаційної роботи було теоретичне обґрунтування сутності комунікаційних процесів в управлінні підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення в умовах воєнного стану на прикладі ресторану «Flora Club» м. Чернівці. Поставлену мету вдалося повністю досягти – усі завдання виконано.

У першому розділі ми розглянули теоретичні основи комунікаційних процесів. З'ясувалося, що комунікації – це ніби «нервова система» всього управління підприємством. Вони забезпечують обмін інформацією між керівництвом, працівниками та клієнтами, щоб досягати спільних цілей. Ми проаналізували основні види комунікацій (внутрішні й зовнішні, формальні й неформальні, вертикальні й горизонтальні) та їх функції: інформаційну, мотиваційну, контрольну, регулюючу та емоційну. Також було показано, як у воєнний час комунікаційний менеджмент змінюється – стає швидшим, емпатичнішим і більше цифровим. Окремо розглянуто сучасні моделі, інструменти та технології, які використовують підприємства сфери послуг HoReCa.

У другому розділі ми провели аналіз реальної ситуації в ресторані «Flora Club». Виявилося, що внутрішні комунікації в закладі ведуться в основному через групові чати в Telegram і Viber. Це швидко, але є проблеми: немає єдиної системи для документів, багато інформації зберігається в особистих чатах, а документообіг ведеться вручну. Зовнішні комунікації базуються переважно на Instagram. Заклад добре інформує клієнтів про блекаути та тривоги, проводить акції для військових і волонтерить. За допомогою SWOT-аналізу ми виявили сильні сторони (оперативність, теплий стиль спілкування, соціальна відповідальність) і слабкі (залежність від одного каналу, відсутність CRM-системи, слабкий аналіз відгуків). Загалом зовнішні комунікації оцінено як середні за ефективністю. Підприємство

добре адаптувалося до війни завдяки генераторам і цифровим каналам, але потребує покращень.

У третьому розділі ми розробили конкретні пропозиції щодо вдосконалення комунікацій. Було створено кризову комунікаційну стратегію з чіткими сценаріями на випадок блекауту, тривоги чи фейкових новин. Також ми запропонували впровадити сучасні цифрові інструменти: CRM-систему (HubSpot або Pipedrive), розширений чат-бот Tidio, TikTok-канал і Google-рекламу. Ми розрахували, що на перший рік потрібно 45–60 тис. грн, склали поетапний план впровадження на 4–6 місяців і розробили систему KPI для перевірки результатів. Усі пропозиції відповідають стандарту ISO 9001:2015, щоб комунікації стали частиною загальної системи управління якістю.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що ми комплексно дослідили комунікаційні процеси саме на підприємстві ресторанної сфери в реальних умовах воєнного стану. Запропоновано авторський підхід до кризової стратегії та багатоканальних комунікацій, який враховує особливості малого та середнього бізнесу HoReCa (блекаути, мобілізація персоналу, зміна поведінки клієнтів).

Практичне значення роботи в тому, що рекомендації можна відразу впровадити в «Flora Club». Це допоможе швидше реагувати на кризи, підвищити лояльність клієнтів, підтримати мотивацію працівників і зробити бізнес стійкішим. Результати також можуть бути корисними для інших ресторанів Чернівців та Західної України як готовий приклад, як адаптувати комунікації під воєнний стан.

Пропозиції щодо практичної реалізації рекомендацій наступні:

Впровадити кризову комунікаційну стратегію протягом 1–2 місяців. Для цього треба створити резервні канали, підготувати шаблони повідомлень і провести навчання для всього персоналу.

Запровадити CRM-систему (HubSpot або Pipedrive) і під’єднати до неї чат-бота Tidio. Це створить єдину базу клієнтів і дозволить автоматично обробляти запити.

Розпочати роботу в TikTok. Публікувати короткі відео про заклад, роботу генератора та акції – це привабить молодих клієнтів.

Оптимізувати Google-рекламу для просування акцій саме в кризові періоди (наприклад, блекаут-меню або знижки для військових).

Створити єдину систему збору відгуків з автоматичним аналізом, щоб швидко реагувати на негатив.

Щомісяця перевіряти ефективність за розробленими KPI. Раз на рік можна запросити зовнішнього спеціаліста для незалежної перевірки.

Якщо впровадити ці пропозиції, «Flora Club» зможе не просто виживати в умовах війни, а й розвиватися. Загальна ефективність заходів висока, бо вони безпосередньо впливають на швидкість реакції, довіру клієнтів і мотивацію команди.

У майбутньому можна продовжити дослідження: вивчити роль штучного інтелекту в комунікаціях HoReCa, розробити єдині стандарти кризових комунікацій для ресторанів регіону або оцінити результати впровадження через 1–2 роки.

Таким чином, робота повністю підтверджує актуальність теми. Поставлена мета досягнута, а розроблені рекомендації мають реальну практичну цінність для підприємств ресторанної сфери в умовах воєнного стану.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Бойко, В., & Бойко, Л. (2023). Український ринок HORECA в умовах воєнного стану та його ревіталізація. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 93-99. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12

Горбаль, Н. І., & Бучковська, А. А. (2025). Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 7*(2), 138–149. https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138

Вдовічена, О. Г., Королюк, Ю. Г., Вдовічен, А. А., Бозуленко, О. Я., Урсакій, Ю. А., Верстяк, О. М., Пенюк, Л. О., & Вдовічен, Д. А., (2025). *Управління лояльністю споживачів* (А. А. Вдовічен, Ред.). Технодрук. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3239

Грабовець, І., & Черноус, Л. (2025). Стратегія кризової комунікації у системі «влада-громадськість» в умовах воєнного стану в Україні: етапи, чинники, характерні риси. *Науково-теоретичний альманах Грані, 28*(1), 216–222. https://doi.org/10.15421/172526

Сіньковський, В. О. (2025). Управління комунікаційним процесом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ) [Кваліфікаційна робота бакалавра, Хмельницький національний університет]. Інституційний репозитарій Хмельницького національного університету ElarKhNU. https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/19569

Іванілов, О. С. (2009). *Економіка підприємства*. Центр учбової літератури.

Косенко, М., & Жигалкевич, Ж. (2024). Комунікаційна політика підприємств в умовах війни. У *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки, 23*. https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317685

Кривов'язюк, І. (2025). Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності

його запровадження. *Економіка та суспільство*, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26

Лявинець, Г. (2024). Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (66). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129

Овчаренко, Я. (2024). *Комунікації бізнесу в умовах воєнного стану в Україні: досвід національних логістичних компаній*. [Кваліфікаційна робота магістра, Національний університет «Києво-Могилянська академія»]. Електронний архів Національного університету «Києво-Могилянська академія» eKMAIR. https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29944

Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. V. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. Journal of Contingencies and Crisis Management, 32(1), e12513. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513

Ресторан «Пікнік» (FloraClub). (б. д.). https://picnic.house/

Сало, Я., & Кочевой, М. (2024). Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45

Шарапов, В. С. (2023). Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Гуманітарні студії*, 14(191). https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22

Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.

Bovsh, L. (2025). Restaurant retail trendbook: The case of Ukraine in a crisis period. *Business & Marketing Trends*, *1*(1), 2784. https://ojs.acad-pub.com/index.php/BMT/article/view/2784/1379

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3th ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.

European Commission. (2023). *Towards a Common European Tourism Data Space: boosting data sharing and innovation across the tourism ecosystem*.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-07/C_2023_4787_1_EN_ACT_part1_v4.pdf

Hospitality Net. (2024). *2024 Global hospitality industry outlook*. https://www.hospitalitynet.org/news/4121428/2024-global-hotels-outlook

Пікнік - Flora Club @restaurant_picnic. (n.d.). [Instagram profile]. Instagram. Retrieved April 18, 2026, from https://www.instagram.com/restaurant_picnic/

ISO 9001:2015. (2015). *Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/62085.html

Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2nd ed.). SAGE Publications.

Kharenko, D., Fedosova, K., Novichkova, T., & Minieiev, A. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, *2*(4(76), 37–40. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613

Kovalchuk, S., Perevozova, I., Abdullaieva, A., Tanasiichuk, A., Zhuk, I., Vyshniuk, S., & Garmatiuk, O. (2025). Marketing Mechanism for the Adaptation of Ukrainian Enterprises to Wartime Conditions Amid Geopolitical and Economic Challenges. *European Journal of Sustainable Development*, *14*(2), 241–265. https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). PMI. https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

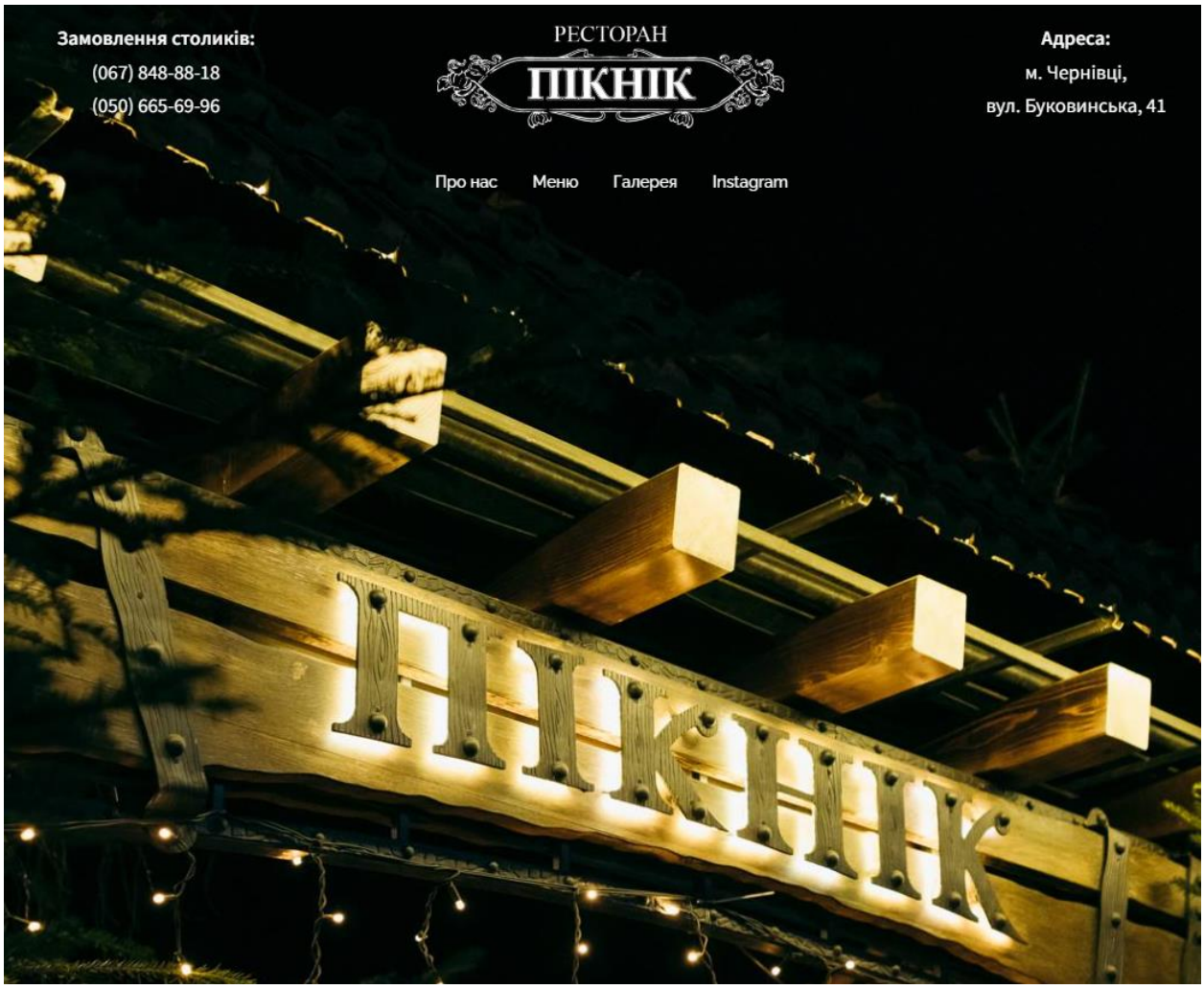
Stryzhak, O. & Pohuda, N. (2023). Restaurant brand management in wartime. *ECONOMICS OF DEVELOPMENT*, 22(3), 21-31. https://doi.org/10.57111/econ/3.2023.21

YouControl. (2025). ТОВ «ФЛОРА КЛУБ УКРАЇНА» (ЄДРПОУ 37848697). https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37848697/

ДОДАТКИ

Додаток А

Офіційний сайт Ресторану «Flora Club»/«Пікнік»



Додаток Б

Публічний договір ресторану «Flora Club»/«Пікнік»

Публічний договір (договір публічної оферти)
про організацію надання комплексу послуг з відпочинку

Цей договір є офіційною та публічною пропозицією, надалі – Виконавця укласти з будь-якою особою, яка прийняла (акцептувала) дану пропозицію представлену на сайті **FLORAPARK** https://picnic.house/ https://smartspot.servio.support/ServioQR/restaurant?rID=e8a14de4-8129-447b-ab45-1b8f16b5f558&tableID=12732 , надалі поіменована як Замовник/Гість/Гості, з іншого боку, далі разом - Сторони, а кожний окремо - Сторона, керуючись ст. 633, 634, 641,642, 644 Цивільного кодексу України, уклали цей Договір (далі - Договір), який є офіційною публічною пропозицією Виконавця, укласти з будь-яким Замовником Договір про наступне:

1. Предмет договору

1.1. Згідно з даним Договором, Замовник доручає, а Виконавець бере на себе зобов'язання здійснювати організацію надання комплексу послуг з відпочинку FLORAPARK (далі - послуг) Замовнику, а Замовник зобов'язується оплатити Виконавцю надані Послуги на умовах, передбачених цим Договором.

1.2. Виконавець надає послуги (послугу), які (яку) Замовник вільно обирає із переліку послуг, тарифних планів, який (які) містяться на веб-сайті Виконавця https://smartspot.servio.support/ServioQR/restaurant?rID=e8a14de4-8129-447b-ab45-1b8f16b5f558&tableID=12732 (надалі - веб-сайт Виконавця) та дошці оголошень у приміщенні, де здійснюється надання послуг.

1.3. Послуги надаються Виконавцем - ФОП Куніцин Сергій Євгенович (ідентифікаційний код 2252416953), на території FLORAPARK, які знаходиться за адресою: м. Чернівці, вул. Буковинська, 41.

1.4. У випадку необхідності, з метою найбільш раціонального та ефективного розподілу часу для надання Послуг, вказаних в п. 1.1.даного Договору, Виконавцем може бути введений попередній запис для користування окремими видами Послуг або запроваджений розклад (графік) надання окремих видів Послуг, який доводиться до відома Замовника шляхом розміщення відповідної інформації на веб-сайті Виконавця та (або) на та дошці оголошень у приміщенні, де здійснюється надання послуг.

1.5. Цей публічний договір є укладеним із будь-яким конкретним Замовником з моменту повного та безумовного прийняття (акцептування) Замовником цієї публічної оферти шляхом здійснення хоча б однієї з наступних дій:

- проведення оплати (в т.ч. - частковой) чи передоплати за послуги Виконавця
- отримання браслету замовника з наданих послуг басейну FLORAPARK
- фактичного отримання послуг (користування послугами) Виконавця.

1.6. Замовник підтверджує факт ознайомлення та згоди з усіма умовами цього Договору в повному обсязі шляхом акцептування. Якщо Замовник не згодний з умовами Договору, він не має права укладати цей Договір, а також не вправі користуватися Послугами за цим Договором.

2. Вартість Договору та порядок розрахунків

2.1. Ціна кожної окремої Послуги визначається Виконавцем та зазначається на відповідній сторінці веб-сайту Виконавця та дошці оголошень у приміщенні, де здійснюється надання послуг. Ціна Договору (вартість замовлення) визначається шляхом додавання цін всіх обраних Замовником послуг.

2.2. Замовник оплачує послуги Виконавця на підставі цього Договору у Національній валюті України - гривні.

2.3. Оплата Послуг здійснюється шляхом:

2.3.1. перерахування грошових коштів на поточний рахунок Виконавця (якщо Замовником є фізична або юридична особа), або

2.3.2. за допомогою інших платіжних засобів, які вказані на веб-сайті Виконавця (якщо Замовником є фізична особа), або

2.3.3 сплати коштів Замовником через касу Виконавця безпосередньо в приміщенні, де здійснюється надання послуг.

2.4. Моментом оплати Послуг вважається час зарахування грошових коштів на поточний рахунок Виконавця, або час безпосереднього отримання готівки касиром у касі Виконавця.

3. Права і обов'язки Замовника

3.1. Замовник має право:

3.1.1. У повному обсязі користуватися послугами, що надаються Виконавцем відповідно до даного Договору та Правил відвідування FLORAPARK;

3.1.2. Отримувати консультації та звертатись за кваліфікованою допомогою до відповідних інструкторів Виконавця з метою забезпечення найбільш ефективного та безпечного користування наданими Послугами;

Додаток В

Анкета для моніторингу внутрішніх комунікаційних процесів

(для персоналу ресторану «Flora Club»)

№	Питання	Шкала
1	Керівництво оперативно інформує про зміни в графіку роботи	1–5
2	Повідомлення від керівництва є зрозумілими і чіткими	1–5
3	Зручно отримувати інформацію в групових чатах (Telegram/Viber)	1–5
4	Швидко отримую відповіді на свої питання від керівництва	1–5
5	Під час повітряних тривог відчуваю підтримку від керівництва	1–5
6	Обмін інформацією між кухнею та залом відбувається ефективно	1–5
7	Під час блекаутів завдання передаються чітко і швидко	1–5
8	Повідомлення від керівництва мотивують працювати	1–5
9	Маю можливість висловити свою думку керівництву	1–5
10	Google Таблиці з графіками зручні у використанні	1–5
11	Моя думка враховується при прийнятті рішень	1–5
12	Проблеми, про які я повідомляю, вирішуються швидко	1–5
13	Отримую достатньо інформації про зміни в меню та постачаннях	1–5
14	Неформальні чати допомагають підтримувати командний дух	1–5
15	Завдяки внутрішнім комунікаціям відчуваю себе частиною команди	1–5
16	Система оповіщення про блекаути працює ефективно	1–5
17	Інформація часто дублюється в різних каналах	1–5
18	Зручно знаходити старі повідомлення та накази	1–5
19	Керівництво приділяє достатньо уваги психологічній підтримці	1–5
20	Загалом задоволений рівнем внутрішніх комунікацій	1–5
21	Через нечіткі повідомлення виникають непорозуміння	1–5
22	Керівництво швидко реагує на мої пропозиції	1–5
23	Є надійні резервні канали зв’язку на випадок відключення інтернету	1–5
24	Голосові повідомлення від керівництва корисні	1–5
25	Інформація про зміни в роботі надходить вчасно	1–5
26	Під час кризових ситуацій відчуваю, що мене чують	1–5
27	Комунікація між змінами організована добре	1–5

28	Маю доступ до всіх необхідних документів і наказів	1–5
29	Керівництво враховує пропозиції щодо покращення роботи	1–5
30	Під час блекаутів комунікація не переривається	1–5
31	Чат-боти (якщо використовуються) допомагають швидко отримати інформацію	1–5
32	Загальна атмосфера в колективі покращується завдяки комунікаціям	1–5
33	Інформація про навчання та нові правила надходить вчасно	1–5
34	Відчуваю, що керівництво турбується про безпеку персоналу	1–5
35	Які пропозиції щодо покращення внутрішніх комунікацій ви маєте? (відкрите питання)	–

Додаток Д

Анкета для моніторингу зовнішніх комунікаційних процесів

(для клієнтів ресторану «Flora Club»)

№	Питання	Шкала
1	Ресторан оперативно повідомляє про зміни в режимі роботи	1–5
2	Повідомлення в Instagram є зрозумілими	1–5
3	Швидко отримую відповіді в Direct/Telegram	1–5
4	Відчуваю турботу та емпатію в повідомленнях від ресторану	1–5
5	Зручно бронювати столик через комунікаційні канали	1–5
6	Вчасно інформують про блекаути та роботу генератора	1–5
7	Інформація про акції та спеціальні пропозиції корисна	1–5
8	Тон спілкування ресторану мені подобається	1–5
9	Ресторан швидко реагує на мої відгуки	1–5
10	Отримую достатньо інформації про меню та зміни в ньому	1–5
11	Зручно отримувати інформацію про доставку	1–5
12	Відчуваю, що ресторан враховує мої побажання	1–5
13	Чат-бот (якщо користувався) працює ефективно	1–5
14	Ресторан прозоро повідомляє про зміни	1–5
15	Довіряю інформації, яку отримую від ресторану	1–5
16	Готовий(-а) рекомендувати ресторан друзям завдяки комунікаціям	1–5
17	Сторіз про роботу під час тривог/блекаутів корисні	1–5
18	Важко знайти потрібну інформацію на сторінці	1–5
19	Загалом задоволений(-а) рівнем зовнішніх комунікацій	1–5
20	Частота повідомлень від ресторану мене влаштовує	1–5
21	Ресторан підтримує мене як клієнта в складних умовах	1–5
22	Комунікація ресторану є чесною та відкритою	1–5
23	Зручно залишати відгуки та скарги	1–5
24	Готовий(-а) залишати відгуки завдяки зручності каналів	1–5
25	Інформація про знижки для військових та волонтерів мотивує відвідувати	1–5
26	Повідомлення про зміни в меню надходять вчасно	1–5
27	Ресторан швидко реагує на негативні відгуки	1–5
28	Комунікація через сайт зручна	1–5
29	Відчуваю емоційний зв’язок з рестораном завдяки комунікаціям	1–5
30	Інформація в Instagram відповідає дійсності	1–5

31	Зручно отримувати персональні пропозиції	1–5
32	Ресторан враховує відгуки при змінах роботи	1–5
33	Комунікація під час свят та акцій є ефективною	1–5
34	Загальне враження від комунікації ресторану позитивне	1–5
35	Які канали комунікації ви вважаєте найкращими для «Flora Club»? (відкрите)	–