

УДК 640.432:005.21

Гончар Лілія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
професор*

Київський національний університет культури і мистецтв

Honchar Liliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts*

Кожевник Марія В'ячеславівна

здобувачка спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

ОП «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу»

Київського національного університету культури і мистецтв

Kozhevnyk Mariia

*Student of the Master's Degree Program
EP "Hotel, Restaurant and Tourism Business"
Kyiv National University of Culture and Arts*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10567

СУЧАСНІ ТRENДИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

MODERN TRENDS AND ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC CHANGES

Анотація. Вступ. Сучасні соціально-економічні та геополітичні виклики, зокрема військові конфлікти, створюють серйозні ризики для стабільного функціонування ресторанного бізнесу. У відповідь на ці загрози необхідно впроваджувати інноваційні підходи, спрямовані на адаптацію бізнес-моделей, розробку оперативних і стратегічних рішень, а також оптимізацію управлінських процесів. Це забезпечить стійкість і конкурентоспроможність галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Мета. Дослідження має на меті визначення концептуальних підходів до стратегічного управління ресторанним бізнесом в умовах кризових явищ, зокрема шляхом аналізу застосування франчайзингових моделей як засобу мінімізації ризиків, оптимізації операційних процесів і забезпечення конкурентоспроможності підприємств на локальних і міжнародних ринках.

Матеріали і методи. У роботі використано методи системного аналізу, порівняльного дослідження та аналізу кейсів для вивчення основних тенденцій і викликів, що впливають на ресторанну галузь. Джерельною базою слугували аналітичні звіти, публікації в галузевих виданнях і реальні приклади адаптації підприємств.

Результати. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління ресторанним бізнесом в умовах невизначеності передбачає інтеграцію інноваційних інструментів, гнучкість у прийнятті рішень і готовність до швидкої адаптації до змінного ринкового середовища. Аналіз довів доцільність використання франчайзингових моделей як механізму масштабування бізнесу, що дозволяє зберігати цілісність операційної системи, забезпечувати централізоване управління та знижувати фінансові й операційні ризики. Важливими елементами стратегічного планування визначено побудову системи управління ризиками, стандартизацію операційних процесів, впровадження сучасних технологій і розробку багаторівневих підходів до управління ресурсами.

Перспективи. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій адаптації ресторанного бізнесу до сучасних умов ринку, забезпечення конкурентних переваг і сприяння довгостроковому розвитку підприємств у нестабільному середовищі.

Ключові слова: ресторанний бізнес, стратегічний розвиток, тренди, адаптивні стратегії, інновації, франчайзинг, безпека.

Summary. Introduction. Modern socio-economic and geopolitical challenges, particularly military conflicts, pose significant risks to the stable functioning of the restaurant business. In response to these threats, it is essential to implement innovative approaches aimed at adapting business models, developing operational and strategic solutions, and optimizing management processes. This ensures the resilience and competitiveness of the industry in an unstable external environment.

Materials and methods. The study employs methods of system analysis, comparative research, and case analysis to examine the main trends and challenges affecting the restaurant industry. The research is based on analytical reports, publications in industry journals, and real examples of enterprise adaptation.

Results. The research established that strategic management of the restaurant business under conditions of uncertainty requires the integration of innovative tools, flexibility in decision-making, and readiness for rapid adaptation to a changing market environment. The study demonstrated the viability of employing franchising models as a mechanism for business scaling. These models allow for maintaining the integrity of the operational system, ensuring centralized management, and reducing financial and operational risks. Key elements of strategic planning identified include the development of a risk management system, standardization of operational processes, implementation of modern technologies, and the creation of multi-level approaches to resource management.

Discussion. The results of the research can be applied to develop strategies for adapting the restaurant business to current market conditions, ensuring competitive advantages, and fostering the long-term development of enterprises in an unstable environment.

Key words: restaurant business, strategic development, trends, adaptive strategies, innovation, franchising, security.

Постановка проблеми. Актуальність аналізу трендів у стратегіях розвитку ресторанного бізнесу нині стає критичною, оскільки галузь динамічно змінюється під впливом різноманітних факторів. Зростання конкуренції, швидкі зміни споживчих уподобань, вплив технологій та культурних тенденцій — усе це формує новий ландшафт для ресторанного бізнесу.

В сучасному світі ресторанний бізнес стає особливо динамічною та конкурентною галуззю, де успіх залежить від ефективних стратегій розвитку. Аналіз трендів у цій сфері стає невід'ємною частиною управління ресторанами як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

З одного боку, споживачі все більше вимагають унікального гастрономічного досвіду, ставлячи під сумнів традиційні підходи. З іншого боку, технології змінюють спосіб замовлення, обслуговування та взаємодії з гостями. Аналіз трендів дозволяє ресторанам адаптуватися до цих змін, визначаючи нові можливості для розвитку та вдосконалення стратегій обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тренди в ресторанному бізнесі часто висвітлюються як у наукових працях, так і в практичних оглядах рестораторів. Останні, попри їхній неакадемічний характер, містять важливу інформацію щодо адаптації галузі до сучасних умов. Основна увага приділяється впливу цифрових технологій, запровадженню інноваційних підходів до обслуговування, зростанню важливості екологічних аспектів та поширенню франчайзингових моделей.

Такі автори, як Григоренко [3], Данилович-Кропивницька [4], Дзуліт і Кудіна [5], підкреслюють значущість швидкого впровадження інновацій, що дозволяє бізнесу зберігати конкурентоспроможність у змінному середовищі. Водночас їхні висновки базуються здебільшого на практичному досвіді, що обмежує їхній науковий аналіз. Наприклад, у виступах

на WEST FRANCH FORUM 2023 [2] розглядаються переваги франчайзингу як стратегії масштабування, а Дмитро Борисов у своїх публікаціях і виступах [6; 7; 14] акцентує увагу на важливості адаптації ресторанного бізнесу в умовах викликів, таких як війна та економічна криза. Крім того, Всеволод Поліщук [16] аналізує сучасні тренди з позиції стратегії управління в реаліях українського ринку.

У контексті змін та викликів, що постали перед ресторанним бізнесом, особливої уваги заслугове поширення франчайзингових моделей. Як зазначають Когут і Прокопишин-Рашкевич [9], а також Козій, Кізілова та Кізілов [10], франчайзинг стає важливим інструментом для масштабування бізнесу в Україні, навіть в умовах економічної нестабільності. У дослідженнях Махоти [11] та Недогібченка [12] висвітлюється міжнародний досвід, який може бути адаптований до українських реалій. Присвітла [13] наголошує на особливостях становлення франчайзингу як форми ведення бізнесу в Україні.

Практичний аспект адаптації ресторанного бізнесу до сучасних умов розглядається в матеріалах Агронівини [1] та публікаціях Maria B. [15; 16]. Вони висвітлюють ключові тренди галузі, такі як цифровізація, екологічна відповідальність та нові формати обслуговування, які допомагають закладам зберігати конкурентоспроможність.

Метою статті є дослідження стратегічних аспектів розвитку ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів, зокрема військового стану та економічної нестабільності. Визначення ключових трендів та інструментів, що сприяють адаптації та стабільності ресторанних мереж, зокрема франшиз. Аналіз ролі технологій, гнучкості та ризик-менеджменту у формуванні стратегічних рішень для ресторанного бізнесу. Виявлення найбільш ефективних підходів до стратегічного планування, що забезпечують довгострокову стійкість та конкурентоспроможність у змінюваному ринковому середовищі.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети використано комплексний підхід до дослідження, який включає аналіз літературних джерел, зокрема практичних матеріалів, що містять досвід рестораторів, та статистичних даних, що відображають поточний стан ринку ресторанного бізнесу. Основними методами є систематизація інформації, компаративний аналіз сучасних тенденцій та моделювання потенційних сценаріїв розвитку галузі в умовах нестабільного економічного середовища. Особливу увагу приділено якісним методам дослідження, зокрема вивченню кейсів впровадження інноваційних рішень та адаптаційних практик у ресторанному бізнесі.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, включно з військовими, висувають нові вимоги до ресторанного бізнесу, зокрема щодо адаптації бізнес-моделей, розробки короткострокових стратегій та застосування франчайзингових рішень як засобу зниження ризиків і забезпечення стабільності. Однак важливі питання, зокрема вплив сучасних технологій на стратегічне планування та зростання конкурентних переваг, потребують подальшого глибокого дослідження з наукових позицій, що б сприяло формуванню довгострокових рішень для галузі.

Трендові підходи до стратегування розвитку ресторанного бізнесу представляють сучасні стратегічні напрямки, що визначають успіх і конкурентоспроможність галузі. Ці підходи враховують актуальні тенденції та зміни в споживчому попиті, створюючи умови для сталого розвитку та залучення гостей.

Сучасний ресторанний бізнес перебуває під впливом численних соціально-психологічних, політичних та економічних факторів, що формують певні тренди, які в свою чергу визначають стратегічний напрямок його розвитку. В умовах військового стану заклади ресторанного бізнесу в Україні повинні пристосовуватись до ряду надзвичайних обставин, зокрема забезпечення безпеки гостей та персоналу. Забезпечення безпеки гостей та персоналу стає найважливішим завданням, що передбачає впровадження ефективних систем безпеки та дотримання строгих стандартів гігієни. Модифікація робочого графіку та формату обслуговування, акцент на послугах доставки та виносу, а також взаємодія з місцевою громадою та оптимізація витрат стають важливими стратегіями для забезпечення життєздатності ресторанного бізнесу в умовах військових труднощів, непередбачуваних політичних змін та економічної нестабільності. Крім того, соціальні та психологічні аспекти, які також вимагають від бізнесу гнучкості та стратегічного управління для ефективного подолання викликів.

Для українських закладів ресторанного господарства на даний час більш актуальними є короткострокові стратегії розвитку, оскільки вони дозволяють ефективно адаптуватись до непередбачуваних обставин, зумовлених військовим станом та іншими

складними викликами. Короткострокові стратегії дозволяють оперативно реагувати на зміни економічного стану, зміни у правилах функціонування та споживчому попиті, що може бути важливим в умовах нестабільності.

Ресторатори також активно працюють над розробкою та впровадженням довгострокових стратегій, проте важливо відзначити, що на даному етапі всі такі стратегії формуються з урахуванням готовності до миттєвих змін. Незважаючи на те, що вони приділяють належний час створенню та вдосконаленню своїх стратегій, ресторатори усвідомлюють, що у сучасному бізнес-середовищі зміни можуть виникнути в будь-який момент. Гнучкість та негайна реакція на нові можливості і виклики стають важливою основою для досягнення стійкості в їхній діяльності.

У даному контексті одним із сучасних методів експлуатації ресторанного закладу виступає використання франшизи. Франшиза дозволяє швидко розширити бізнес, використовуючи вже доведену до успіху концепцію. Замість того, щоб витратити кошти на створення власного бренду та бізнес-процесів з нуля, ресторатори можуть користуватися готовою моделлю, що сприяє швидкій адаптації до змін на ринку та оперативній реакції на нові умови.

У світлі постійного розвитку смаків і вподобань гостей та постійних змін в галузі ресторанного господарства сформувалось досить багато різних експертних думок, щодо визначення актуальних трендів на період 2022–2024 років. Враховуючи широкий спектр факторів, таких як глобальні тенденції у харчовій індустрії, зміни в споживчих уподобаннях та вплив економічних та соціокультурних чинників, спеціалісти розглядають різні аспекти та напрями розвитку ресторанного бізнесу. З урахуванням різноманітності висновків і прогнозів від провідних фахівців галузі, для кращого розуміння цих тенденцій і їх впливу на галузь, було здійснено аналіз та узагальнено експертні оцінки, що відображені в таблиці 1.

Узагальнюючи експертні думки стосовно основних тенденцій у розвитку ресторанного бізнесу, можна стверджувати, що більшість власників акцентує увагу на необхідності для ресторанного бізнесу бути гнучким, адаптивним та відкритим для нового у відповідь на мінливість умов ринку. Це відображає реальність, де успішність стратегії полягає не тільки у самому продукті або обслуговуванні, але й у здатності швидко реагувати на вимоги ринку та потреби гостей. Гнучкість у форматах, відкритість до нових технологій та увага до деталей, таких як контроль якості та ефективне управління, стають ключовими елементами успішної стратегії.

Для закладів ресторанного господарства в умовах війни стратегічний підхід стає критично важливим через підвищені ризики та нестабільність середовища. Концептуальні положення стратегування дозволяють таким закладам оперативно адаптувати свої

Таблиця 1

Карта експертних думок, щодо формування актуальних трендів у ресторанному бізнесі на період 2022–24 років

Експерт	Погляд на майбутні тренди і напрямки стратегування розвитку у сфері ресторанного бізнесу	Актуальність франчайзингу в контексті трендів
<p>Всеволод Поліщук — ресторанный консультант</p>	<p>Дві ключові тенденції, які виявляються особливо актуальними під час війни:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стрітфуд — передбачає розвиток мобільних кухонь та продаж вуличної їжі, що дозволяє закладам залишатися конкурентоспроможними та привертати клієнтів, навіть у складних умовах. • Децентралізація — зміщення активності ресторанного бізнесу від центрів міст до їх периферійних районів та райцентрів, що сприяє збільшенню доступності гастрономічних послуг для місцевого населення і розширює географію обслуговування. 	<p>Безумовно, до лютого 2022 року в Україні можна було знайти франшизу на будь-який смак, але сьогодні вибір франшизи в багатьох сферах діяльності буде обмежений. До того ж, не варто також забувати, що франчайзинг крім переваг має ряд недоліків. Купівля готового бізнесу дає підприємцю ті ж можливості, що й франчайзинг, але при цьому бізнесмен може розвивати свою справу, інвестуючи в капіталізацію свого бренду, не сплачуючи роялті та інші відрахування франчайзеру.</p>
<p>Ольга Насонова — ресторанный експерт, директор аналітичного центру «Ресторани України»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Виживуть успішні та гнучкі заклади, які вчасно змінять формат, ціни чи локацію. Наразі не тільки виживають, а й розростаються такі формати, як кав'ярні та пекарні. Найбільш актуальними стають прості недорогі формати закладів із зрозумілою простою їжею. Та спрямованість на середній клас, з середнім чеком на 300–600 грн. 	<p>Мережі продовжують свій розвиток, незалежно від обставин. «Макдоналдз», «Пузата хата», суши-бари, піцерії — все ж таки мережі, і досвід мають, і фінансову подушку для розвитку. За цим трендом є попит і на франчайзинг, адже вигадувати нічого не потрібно.</p>
<p>Євген Таллер та Спартак Велішаєв — співзасновники Міністерства Шаурми та Міністерства Чебуреків</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Зкладам варто рухатись у напрямку фокусування уваги на стандартизації, розвитку мережі, вдосконаленні операційної системи, та формуванні нових партнерства навіть в умовах невизначеності. Щодо маркетингової стратегії, тут можна сформулювати 3 ключові тези, які взяті з класичної моделі 4P: продукт, просування та персоналіті. Продукт, що виділяється та є унікальним. Просування, яке запам'ятовується — колаборації, ugc, інфлюенсер-маркетинг. Персоналіті — можливість бути частиною ком'юніті. 	<p>Франчайзинг дозволяє зменшити ризики для бізнесу та підтримує стабільність у складних умовах війни, дозволяючи підприємцям використовувати вже встановлену та успішно відому брендову концепцію. У додаток до зниження ризиків та підтримки стабільності, франчайзинг може допомогти із залученням додаткових інвестицій та ресурсів через більш широкий доступ до фінансових ресурсів.</p>
<p>Дмитро Борисов — ресторатор, засновник та власник мережі «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Діджиталізація в найбільш широкому сенсі цього слова. Перехід до цифрових технологій у всіх аспектах діяльності: від замовлення їжі онлайн та використання мобільних додатків для резервацій столиків до автоматизації управління запасами та відстеження задоволеності клієнтів. • Швидкість. В ресторанному бізнесі швидкість стає ключовим фактором успіху. Клієнти очікують швидкої обробки замовлень, швидкої доставки та ефективного обслуговування. • Невизначеність та зміни — єдина константа. Світ пришвидшився, зміни стають все більш непередбачуваними та різноплановими, і наразі чи не найперша функція власників та ТОП-менеджерів бізнесу — побудувати систему управління, яка буде достатньо гнучкою, аби не просто адаптуватися під ці зміни, а завжди мати кілька варіантів розвитку за будь-яких зовнішніх умов. 	<p>Українські підприємці можуть користуватись вже сформованою системою франчайзингу як платформою для експансії за кордон. Використання відомого бренду та вже встановленої бізнес-моделі може зменшити ризики та спростити процес виходу на нові ринки. Також на розвиток бізнесу за кордоном позитивно може вплинути розробка стратегії, яка буде спрямована співпрацю з українцями. Після повномасштабного вторгнення більшість українців були змушені залишити країну на невизначений термін, тим самим сформувавши нову міжнародну спільноту, яка може бути зацікавлена у підтримці та розвитку бізнесу за кордоном.</p>

Продовження табл. 1

<p>Роман Гавло та Юрій Громоздов — співзасновники мережі «I Love Kebab»</p>	<p>Сучасні тренди у ресторанному бізнесі в Україні звертають увагу не лише на швидкості обслуговування, але й якості та безпеці продуктів. Зміна культури швидкого харчування відбувається на фоні зростаючої уваги споживачів до здорового харчування та якості продуктів. Ось чому важливо розглядати контроль якості, чистоти та обслуговування як стратегічний напрямок розвитку. Забезпечуючи високі стандарти якості та обслуговування, ресторани можуть не лише привернути нових клієнтів, але й забезпечити лояльність і задоволеність наявних.</p>	<p>«Нас обирали, і ми отримували хороші відгуки від наших відвідувачів. Дехто приїжджав з інших міст, щоб завітати до нас. Це дало нам вагомий поштовх. Авжеж, ми зрозуміли, що без масштабування швидко втратимо конкурентні позиції, бо ринок великий», — розповідають засновники. Масштабування бізнесу стає надзвичайно актуальним в умовах високої конкуренції на ринку.</p>
--	--	---

Джерело: сформовано автором за [1; 2; 6; 7; 8; 14; 15; 16]

бізнес-моделі, зокрема шляхом зміни асортименту, переорієнтації на нові канали збуту чи оптимізації логістичних процесів. У таких умовах важливо зберігати якість обслуговування та задовольняти потреби споживачів, навіть попри обмежені ресурси чи перебої у постачанні. Завдяки чітким орієнтирам заклади можуть не лише втримувати свої позиції на ринку, але й сприяти стабілізації економічної ситуації в регіоні. Це є особливо актуальним для підприємств, які відіграють важливу роль у забезпеченні населення необхідними товарами та послугами.

Для франшиз в сучасних реаліях концептуальні положення стратегування виступають базовим інструментом збереження цілісності мережі та її здатності функціонувати у складних умовах. Вони забезпечують централізований підхід до вирішення кризових ситуацій, дозволяючи франчайзеру координувати дії партнерів і підтримувати єдині стандарти роботи. Стратегічні аспекти управління франшизою є фундаментом для створення стійкої моделі розвитку мережі, яка здатна успішно функціонувати у динамічних ринкових умовах. Ці аспекти охоплюють організацію ключових процесів, стандарти якості, маркетингові стратегії, програми навчання для франчайзі та заходи підтримки партнерів. Попередній аналіз усіх складових стратегічного управління, таких як можливі ризики, вектори розвитку та потенційні напрямки змін, забезпечує збалансований підхід до управління мережею. Це дозволяє не лише врахувати економічні, культурні та соціальні особливості регіонів, де працюють заклади, але й ефективно прогнозувати вплив зовнішніх факторів. Розгляд цих аспектів є критично важливим для визначення точок зростання мережі, оптимізації її ресурсів та впровадження інноваційних рішень, що підвищують її конкурентоспроможність.

Ігнорування попереднього аналізу може призвести до виникнення низки проблем: від невідповідності між стандартами мережі та локальними умовами до недостатньо гнучкого реагування на кризові ситуації. Ретельний аналіз дозволяє своєчасно ідентифікувати слабкі місця, спрямувати ре-

сурси на усунення потенційних загроз і забезпечити збалансоване розширення мережі. У свою чергу, врахування векторів можливого розвитку допомагає визначити довгострокові цілі та адаптувати мережу до нових ринкових умов. Завдяки цьому стратегічне управління не лише формує основи для стабільності та зростання, але й дозволяє побудувати гнучку, адаптивну модель роботи, яка відповідає потребам сучасного бізнес-середовища.

У подальшому переліку (таблиця 2) викладено основні елементи, які необхідно ретельно проаналізувати при формуванні нової стратегії розвитку франшизи або під час коригування чинної стратегії, з урахуванням ключових напрямків, що визначають ефективність її реалізації та довгострокову стабільність на ринку.

Для досягнення стабільного розвитку франшизи важливо врахувати різні стратегічні фактори, які безпосередньо впливають на ефективність її роботи. Кожен з них сприяє оптимізації процесів і забезпеченню конкурентоспроможності, що дозволяє франшизі адаптуватися до змінюваного ринкового середовища і забезпечити високі результати в довгостроковій перспективі:

У формуванні стратегії розвитку франшизи важливо враховувати взаємодію ключових аспектів, які забезпечують її ефективність і конкурентоспроможність. Коректна реалізація цих аспектів дозволяє франшизі адаптуватися до змінюваного ринкового середовища і забезпечити стабільність на довгострокову перспективу. Однак важливо не лише успішно впроваджувати стратегію, але й ретельно прогнозувати можливі ризики, які можуть виникнути в процесі її реалізації.

Оцінка ризиків є невід’ємною частиною стратегічного планування, оскільки потенційні труднощі можуть виникнути через зміни в ринкових умовах, технологічних інноваціях або управлінських рішеннях. Тому важливо на етапі формування стратегії враховувати можливі загрози та передбачати методи їх мінімізації. Це дозволить не лише зменшити ймовірність негативних наслідків, але й зберегти

Таблиця 2

Основні стратегічні аспекти розвитку франшизи: ключові елементи та їх вплив на ефективність управління мережею

Ключові концептуальні положення	Зміст і аспекти, які варто врахувати	Мета впровадження	Очікуваний результат
Принципи організації роботи мережі	<ul style="list-style-type: none"> Визначення єдиних стандартів для всіх франчайзів; Регламентация основних бізнес-процесів і процедур. 	Забезпечення узгодженості дій між усіма учасниками мережі.	Оптимізація операцій, зменшення витрат, підвищення ефективності.
Маркетингова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> Розробка єдиного підходу до просування бренду; Адаптація маркетингових кампаній до локальних ринків. 	Підвищення впізнаваності бренду на нових та існуючих ринках.	Зростання продажів та зміцнення конкурентних позицій.
Стандарти обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження чітких правил і процедур взаємодії з гостями, підтримка високої якості послуг у всіх точках мережі. 	Формування лояльності гостей до бренду.	Збільшення повторних продажів, підвищення задоволеності гостей.
Контроль якості	<ul style="list-style-type: none"> Розробка системи перевірки стандартів у роботі франчайзі, регулярний моніторинг дотримання вимог. 	Підтримка репутації бренду через високі стандарти якості.	Мінімізація ризиків, пов'язаних із зниженням якості послуг.
Навчання та підтримка франчайзі	<ul style="list-style-type: none"> Організація навчальних програм для партнерів; Постійна консультативна підтримка. 	Розвиток професійних навичок франчайзі та їхніх працівників.	Підвищення продуктивності, зменшення помилок у роботі.
Інтеграція інновацій	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, використання цифрових платформ для управління мережею. 	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок інновацій.	Зниження витрат, прискорення операцій, розширення клієнтської бази.
Адаптація до локальних ринків	<ul style="list-style-type: none"> Враховання культурних, економічних та законодавчих особливостей окремих регіонів. 	Забезпечення релевантності пропозиції для різних ринків.	Розширення географії діяльності та збільшення прибутків.

Джерело: сформовано автором за [3; 4; 5; 9; 10]

стабільність франшизи у процесі її розвитку. Окрім того, ідентифікація ризиків на ранніх етапах дозволяє швидше адаптуватися до змін. Врахування цих аспектів допомагає уникнути значних фінансових втрат та зберегти репутацію на ринку.

Оскільки сучасне підприємницьке середовище є динамічним і непередбачуваним, важливим є не лише виявлення ризиків на ранніх етапах, а й розробка стратегій їх мінімізації. Такий підхід сприяє підтримці стабільності бізнесу, дозволяючи ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах, технологічних інноваціях та управлінських практиках.

Ризики в процесі стратегічного планування франшизи можуть бути класифіковані за різними критеріями, зокрема за сферами впливу, за природою та масштабами наслідків. Серед основних категорій ризиків можна виділити фінансові, економічні, юридичні, маркетингові, технологічні, управлінські та концептуальні. Класифікація за цими критеріями, що представлена в таблиці 3, дозволяє здійснити більш точну оцінку потенційних загроз і розробити відповідні стратегії для їх нейтралізації.

Класифікація вказує на те, що діяльність ресторанних мереж, зокрема в контексті франчайзингу, піддається впливу різноманітних факторів, які мо-

жуть негативно позначитися на їхньому розвитку. Фінансові та економічні ризики, зокрема неправильне прогнозування витрат або зміни в економічному середовищі, здатні призвести до фінансових труднощів та зниження прибутковості. Юридичні ризики пов'язані з недосконалістю правових угод та можливими порушеннями законодавства, що може викликати юридичні наслідки, включаючи штрафи та розірвання контрактів. Технологічні та маркетингові ризики також мають велике значення, оскільки невірне позиціонування бренду або відставання від новітніх технологій можуть знизити конкурентоспроможність і вплинути на здатність адаптуватися до змін на ринку. Оцінка та управління цими ризиками є критично важливими для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підтримки фінансової стійкості та збереження репутації бренду. Тому інтеграція системи управління ризиками на всіх етапах стратегічного планування є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху в умовах високої динамічності ринку.

Таким чином, комплексне управління ризиками не лише мінімізує можливі загрози, а й створює базу для побудови довгострокової стратегії розвитку. Основою ж для формування системи стратегічного пла-

Таблиця 3

Класифікація та характеристика ризиків у контексті стратегування розвитку закладів ресторанного господарства на основі франчайзингу

Категорія ризиків	Сутність	Можливі наслідки	Причини виникнення
Фінансові ризики	Ризики, пов'язані з недосягненням фінансових цілей або перевищенням витрат.	Перевищення витрат, дефіцит фінансових ресурсів, зниження рентабельності.	Невірне прогнозування витрат, неефективне використання ресурсів.
Економічні ризики	Ризики, обумовлені змінами в економічному середовищі, такими як інфляція, рецесія, валютні коливання.	Зниження купівельної спроможності, підвищення витрат, зміни в попиті.	Коливання економічної ситуації, економічна нестабільність на ринку.
Юридичні ризики	Ризики, пов'язані з правовими аспектами франчайзингової угоди, порушенням законодавства.	Штрафи, судові позови, розірвання угод, юридичні конфлікти.	Недосконалість франчайзингових угод, зміни в законодавстві.
Маркетингові ризики	Ризики, пов'язані з невірною оцінкою потреб споживачів, конкурентоспроможності або неправильним позиціонуванням.	Втрата клієнтів, зниження попиту, погіршення іміджу бренду.	Недостатнє дослідження ринку, зміни у поведінці споживачів, конкуренція.
Технологічні ризики	Ризики, пов'язані з відставанням у технологічних інноваціях, застарілими системами або недосконалим впровадженням новітніх технологій.	Зниження ефективності бізнес-процесів, відставання від конкурентів.	Недостатня увага до технологічного розвитку, обмежені ресурси для інновацій.
Управлінські ризики	Ризики, що виникають через помилки в управлінських рішеннях, недоцільну організацію роботи або слабку координацію.	Неоптимальні стратегії, погіршення управлінської ефективності.	Недосконала управлінська структура, відсутність досвіду чи навичок у керівників.
Концептуальні ризики	Ризики, що виникають через невірне розуміння концепції франшизи або її некоректну адаптацію до змін на ринку.	Погіршення відповідності концепції вимогам споживачів, збитки від неефективної адаптації.	Невірна стратегія розвитку, відсутність гнучкості в адаптації до змін.

Джерело: сформовано автором за [11; 12; 13]

ування розвитку ресторанних мереж через договір франшизи має бути комплексний підхід, що охоплює всі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1–2). Важливою складовою є детальний аналіз внутрішніх можливостей підприємства, вивчення поточного стану ринку та визначення найефективніших методів масштабування бізнесу. Стратегічне планування базується на оцінці наявних активів, аналізі потреб споживачів, а також конкурентних переваг, які може запропонувати ресторанна мережа. Франчайзинг є важливим інструментом для масштабування бізнесу, оскільки дозволяє розширювати мережу з меншими витратами та підвищеним потенціалом для зростання, одночасно зберігаючи контроль над якістю і стандартами. При цьому важливо правильно розробити бізнес-модель, яка дозволяє чітко визначити механізм взаємодії між франчайзером і франчайзі, що створює основу для ефективної роботи мережі.

Сформовані структури систем стратегування розвитку допомагають підприємству ефективно координувати дії на різних етапах реалізації стратегії, забезпечуючи системність і чітку послідовність процесів. Вони сприяють виявленню ключових пріоритетів та можливих ризиків, що дозволяє завчасно коригувати стратегію відповідно до змін зовнішньо-

го середовища. Завдяки цьому підприємство може раціональніше розподіляти ресурси, оптимізувати бізнес-процеси, зміцнювати конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей із мінімальними втратами. Окрім того, така структура стимулює інтеграцію сучасних технологій та інноваційних підходів, що забезпечує стійкий розвиток і підвищує гнучкість підприємства в умовах динамічних змін.

Реалізація концептуальних положень стратегування передбачає інтеграцію всіх аспектів діяльності компанії в єдину систему, що дозволяє ефективно реагувати на зміни, управляти ризиками та знаходити нові можливості для розвитку. Завдяки цьому підприємства можуть досягати своїх стратегічних цілей, підтримуючи стабільність і гнучкість навіть у складних ринкових умовах. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть не лише зберегти свої позиції, а й активно розвиватися у довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сучасні виклики, що постають перед ресторанним бізнесом, особливо в умовах нестабільності, вимагають розробки адаптивних і гнучких стратегій, які враховують швидкі зміни ринкового середовища. Дослідження стратегічних підходів до розвитку франшиз у таких умовах підтверджує їхню

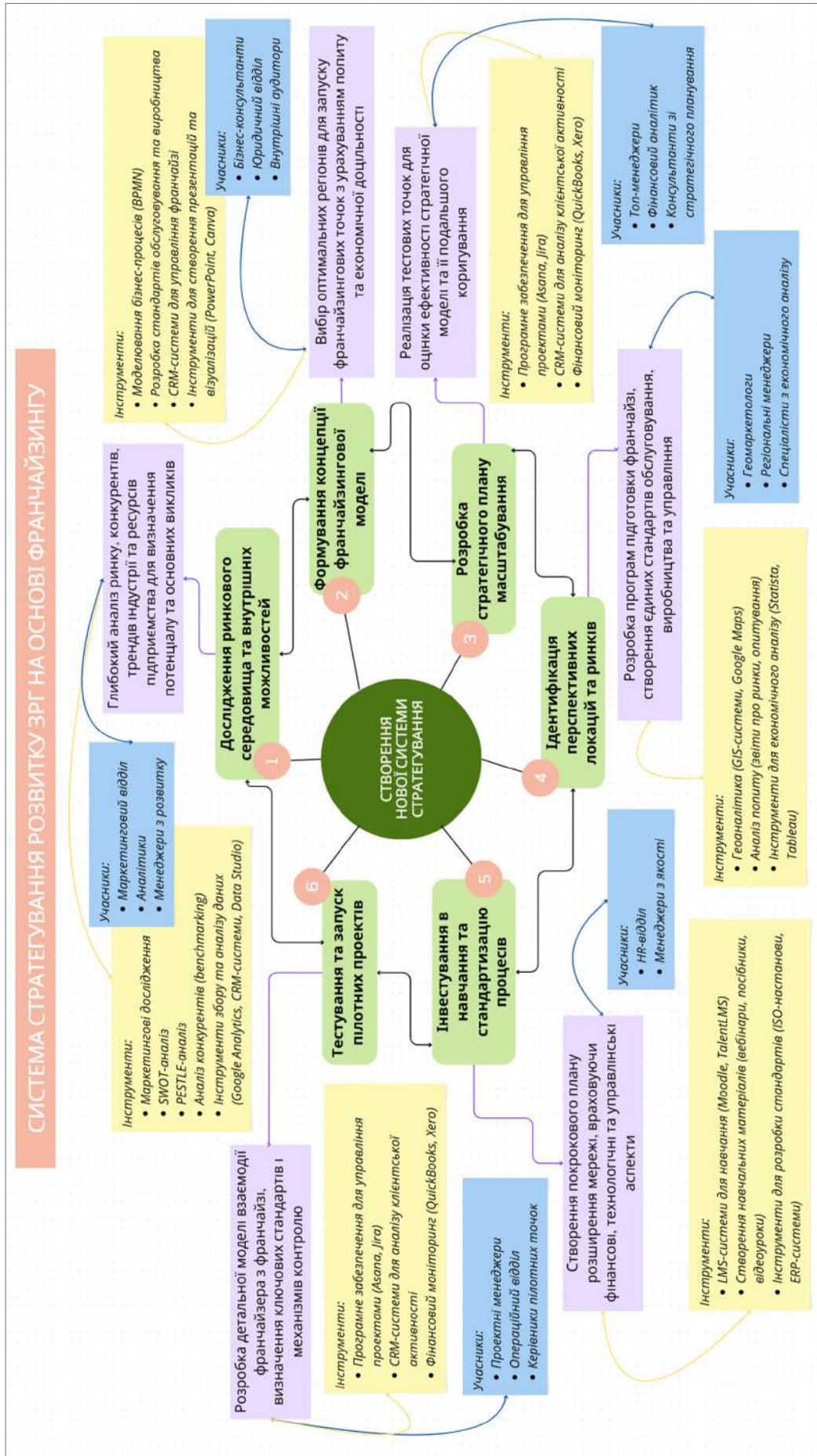


Рис. 1. Алгоритм побудови системи стратегічного управління розвитком ЗРГ на основі франчайзингу
Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

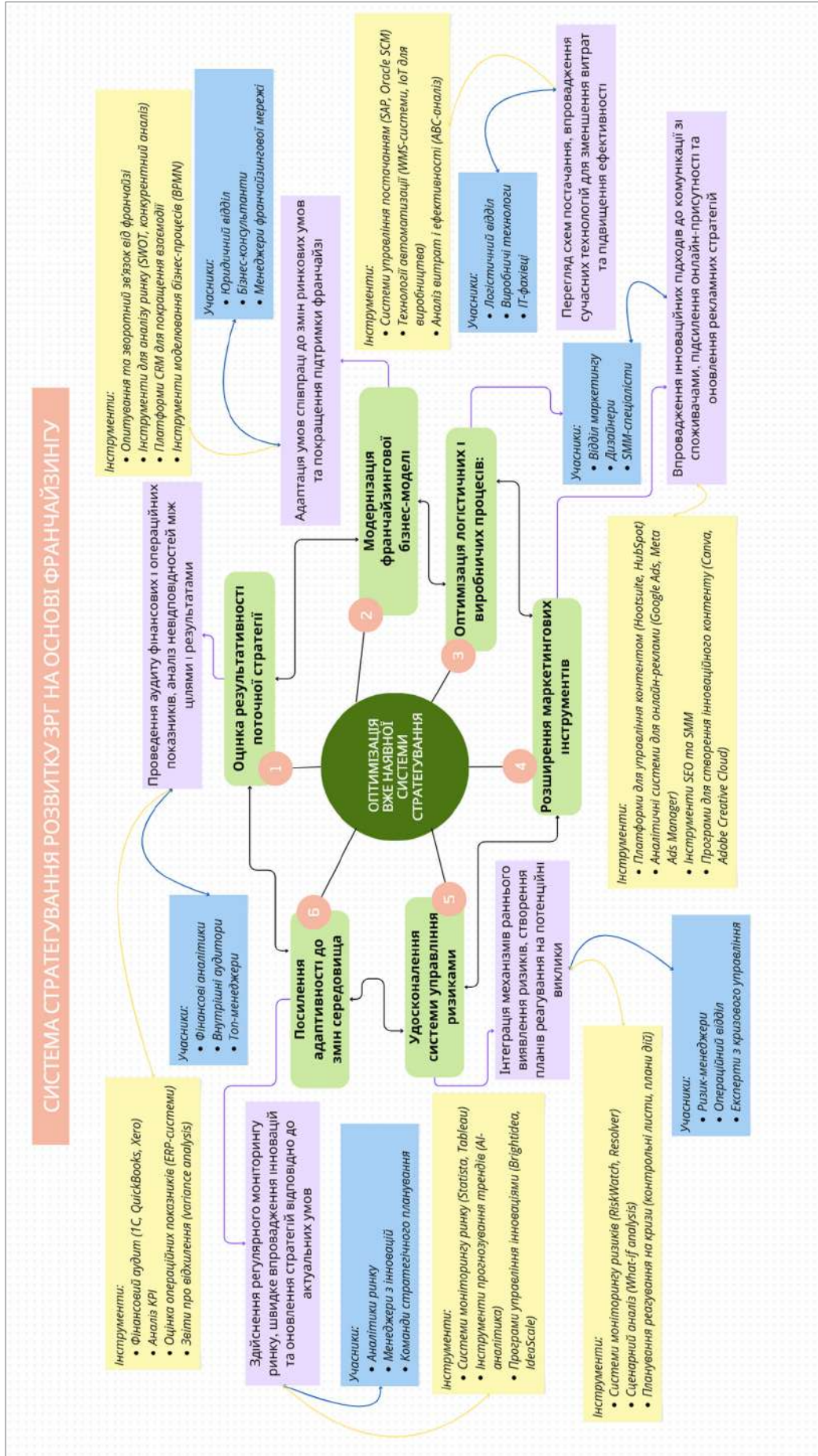


Рис. 2. Алгоритм вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ЗРГ на основі франчайзингу
Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

ефективність у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Зокрема, впровадження стандартизованих бізнес-процесів, гнучке управління ризиками та розробка програм підтримки для партнерів допомагають мінімізувати вплив зовнішніх факторів. Важливу роль у цьому відіграє врахування соціокультурних та економічних особливостей регіонів, що сприяє кращій адаптації до місцевих умов. Таким чином, стратегічне планування стає ключовим елементом для досягнення довгострокових результатів у сучасному ресторанному бізнесі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу новітніх технологій на стратегічне управління франшизами, зокрема автоматизації операцій та використання аналітичних платформ для прогнозування ризиків. Не менш важливим є дослідження впливу локальних економічних умов на ефективність франчайзингових моделей у різних регіонах. Подальші розробки мають зосереджуватись на вивченні взаємодії між коротко- та довгостроковими стратегіями, що дозволить збалансувати оперативну реакцію на виклики з досяг-

ненням сталих результатів. Також перспективним напрямком є аналіз впливу соціальних трендів та споживчих уподобань на формування нових форматів закладів. Це відкриває можливості для створення інноваційних рішень, які сприяють зміцненню позицій ресторанного бізнесу на ринку.

Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці ефективності стратегічних підходів у різних умовах кризових ситуацій, таких як економічна нестабільність або військові дії. Аналіз кейсів успішних франшиз у подібних умовах допоможе визначити найкращі практики для масштабування бізнесу та забезпечення стабільності. Вивчення питань адаптації до технологічних інновацій і можливостей інтеграції екологічних ініціатив також є актуальним, враховуючи зростання уваги до сталого розвитку. Ці дослідження дозволять визначити, як найкраще поєднати стратегічне планування з інноваціями для створення конкурентних переваг. У результаті такі підходи сприятимуть зміцненню стійкості ресторанного бізнесу навіть за умов постійних змін у зовнішньому середовищі.

Література

1. Агроновини. Ключові тренди ресторанного бізнесу в 2023 році — AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/blogs/klyuchovi-trendi-restorannogo-biznesu-v-2023-roci> (дата звернення: 16.02.2024).
2. Бізнес академія РМВА. WEST FRANCH FORUM 2023. Франчайзинг: шлях до успіху в бізнесі, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ycqg-VVBtZ8> (дата звернення: 16.02.2024).
3. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153>.
4. Данилович-Кропивницька М. Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4>.
5. Двудіт З., Кудіна Д. Особливості франчайзингу в Україні та у світі у сфері послуг. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_38_18 (дата звернення: 16.02.2024).
6. Дмитро Борисов — Ресторатор. Бізнес і війна. Дмитро Борисов про ресторани, волонтерство та світову франшизу, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Fmk16LH9dUc> (дата звернення: 16.02.2024).
7. Дмитро Борисов — Ресторатор. Масштабування БІЗНЕСУ в умовах війни: МОЖЛИВОСТІ франчайзингу. Інтерв'ю з Артуром Лупашко, 2023. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=3G_kKhjbm8c (дата звернення: 16.02.2024).
8. Кветкіна Д. Тренди 2022. Українські реалії: Дмитро Борисов. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trendi-2022-ukrainjski-realii-dmitro-borisov> (дата звернення: 16.02.2024).
9. Когут М., Прокопшин-Рашкевич Л. Стан та перспективи розвитку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
10. Козій Н. С., Кізілова В. О., Кізілов Д. В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 35. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-9>.
11. Махота А. В. Франчайзинг у контексті розвитку малого та середнього бізнесу: організаційно-економічний та організаційний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2017-5_0-pages-160_165.pdf (дата звернення: 16.02.2024).
12. Недогібенко Є. Г. Франчайзинг: закордонний досвід. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 2. <https://doi.org/10.33731/22019.167298>.
13. Присвітла О. В. Сутність становлення франчайзингової форми ведення бізнесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 1(2).
14. Ресторатор Дмитро Борисов: Навіть при загрозі ракетних ударів ми продовжуємо будувати та відкривати нові заклади. *Асоціація ритейлерів України — The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/dmitro-borisov/> (дата звернення: 16.02.2024).

15. Maria B. Стратегія роботи у 2023 році: як працюють ресторатори в умовах тотальної невизначеності. *UA Restorator*. URL: https://www.restorator.ua/post/strategy_2023 (дата звернення: 16.02.2024).
16. Maria B. Тренди ресторанного бізнесу в реаліях України: погляд Всеволода Поліщука. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trends> (дата звернення: 16.02.2024).

References

1. Ahronovyny. Ključovi trendy restorannogo biznesu v 2023 roci — AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/blogs/klyuchovi-trendi-restorannogo-biznesu-v-2023-roci> [in Ukrainian].
2. Biznes akademiia RMVA. WEST FRANCH FORUM 2023 | Franchaizynh: shliakh do uspihku v biznesi, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ycqg-VVBtZ8> [in Ukrainian].
3. Hryhorenko T.M. Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu. *Biznes Inform*. 2022. № 12. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153> [in Ukrainian].
4. Danylovych-Kropyvnytska M. Problemy ta perspektyvy poshyrennia franchaizynhovykh merezh u seredovyshechi maloho pidpriemnytstva Ukrainy. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2021. Vyp. 20. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4> [in Ukrainian].
5. Dvulit Z., Kudina D. Osoblyvosti franchaizynhu v Ukraini ta u sviti u sferi posluh. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia"*. 2016. Vyp. 38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_38_18 [in Ukrainian].
6. Dmytro Borysov — Restorator. Biznes i viina. Dmytro Borysov pro restorany, volonterstvo ta svitovu franshyzu, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Fmk16LH9dUc> [in Ukrainian].
7. Dmytro Borysov — Restorator. Masshtabuvannia BIZNESU v umovakh viiny: MOZhLYVOSTI franchaizynhu. Interviu z Arturoom Lupashko, 2023. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=3G_kKhjbm8c [in Ukrainian].
8. Kvetkina D. Trendy 2022. Ukrainski realii: Dmytro Borysov. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trendy-2022-ukrainski-realii-dmytro-borysov> [in Ukrainian].
9. Kohut M., Prokopyshyn-Rashkevych L. Stan ta perspektyvy rozvytku franchaizynhovykh posluh v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53> [in Ukrainian].
10. Kozii N. S., Kizilova V. O., Kizilov D. V. Osoblyvosti rozvytku franchaizynhovoї diialnosti v Ukraini. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*. 2021. Vyp. 35. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-9> [in Ukrainian].
11. Makhota A. V. Franchaizynh u konteksti rozvytku maloho ta serednoho biznesu: orhanizatsiinoekonomichni ta orhanizatsiinyi aspekty. *Biznes Inform*. 2017. № 5. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2017-5_0-pages-160_165.pdf [in Ukrainian].
12. Nedohibchenko Ye. H. Franchaizynh: zakordonnyi dosvid. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*. 2019. № 2. URL: <https://doi.org/10.33731/22019.167298> [in Ukrainian].
13. Prysvitla O. V. Sutnist stanovlennia franchaizynhovoї formy vedennia biznesu. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*. 2021. № 1(2) [in Ukrainian].
14. Restorator Dmytro Borysov: Navit pry zahrozi raketnykh udariv my prodovzhuємо budувaty ta vidkryvaty novi zaklady. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy — The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/dmitro-borisov/> [in Ukrainian].
15. Maria B. Stratehiia roboty u 2023 roci: yak pratsiuut restoratory v umovakh totalnoi nevyznachenosti. *UA Restorator*. URL: https://www.restorator.ua/post/strategy_2023 [in Ukrainian].
16. Maria B. Trendy restorannogo biznesu v realiiakh Ukrainy: pohliad Vsevoloda Polishchuka. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trends> [in Ukrainian].