

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри
к.т.н., доцент
Кунділовська Т.А. ()
« » 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної
справи»

На тему:

Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України (на прикладі ресторанної мережі Synergy Group)

Виконавець

студент факультету міжнародної економіки

Няглова Мирослава Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

К.Е.Н. ДОЦЕНТ

(науковий ступінь, вчене звання)

Шикіна Ольга Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

Няглова М.К. «Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України (на прикладі ресторанної мережі Synergy Group)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справа». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження – процес реалізації мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі. Предметом дослідження є науково-практичні питання шляхів впровадження мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі.

Мета роботи є генерація шляхів застосування мережевих форм кооперації у ресторанній мережі Synergy Group.

У кваліфікаційній роботі розглянуто мережеві форми кооперації як стратегічний інструмент розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Проаналізовано типологію моделей мережевого розвитку, а також їх застосування в діяльності провідних ресторанних об'єднань. Особливу увагу приділено ресторанній мережі Synergy Group як прикладу комплексної інтеграції внутрішніх і зовнішніх коопераційних механізмів.

На підставі дослідження доведено доцільність розширення корпоративної освітньої платформи Gastro School шляхом впровадження авторського проєкту «Hostess Pro», що поєднує економічну ефективність, кадрову стабільність і соціальну місію. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу.

Ключові слова: мережеві форми кооперації, ресторанний бізнес, франчайзинг, інтеграція, корпоративна освіта, кадрова стратегія, Synergy Group, Gastro School.

ANNOTATION

Nyglova M.K. «Network forms of cooperation in the restaurant business of Ukraine (on the example of the restaurant chain Synergy Group)».

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». Odesa National Economics University. Odesa, 2025.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources.

The object of the study is the process of implementing network forms of cooperation in the restaurant business. The subject of the study is scientific and practical issues of ways to implement network forces of cooperation in the restaurant business.

The purpose of the work is to generate ways to apply network forms of cooperation in the Synergy Group restaurant chain.

The qualification work considers network forms of cooperation as a strategic tool for the development of the restaurant business in Ukraine. The typology of network development models is analyzed, as well as their application in the activities of leading restaurant associations. Particular attention is paid to the Synergy Group restaurant chain as an example of a comprehensive integration of internal and external cooperation mechanisms.

Based on the study, the feasibility of expanding the corporate educational platform Gastro School by implementing the author's project "Hostess Pro", which combines economic efficiency, personnel stability and social mission. The economic feasibility of implementing the measure is substantiated.

Keywords: network forms of cooperation, restaurant business, franchising, integration, corporate education, personnel strategy, Synergy Group, Gastro School.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	6
1.1. Сутність і класифікація мережеских форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу.....	6
1.2. Зарубіжний досвід формування і розвитку мережеских ресторанних об'єднань.....	13
1.3. Основні моделі розвитку ресторанних мереж.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ SYNERGY GROUP.....	27
2.1. Аналіз франчайзингових ресторанних мереж України.....	27
2.2. Загальна характеристика та структура ресторанної мережі Synergy Group.....	39
2.3. Форми кооперації, що забезпечують успішність ресторанної мережі Synergy Group	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ SYNERGY GROUP.....	57
3.1. Обґрунтування необхідності розширення освітніх проєктів у межах ресторанної мережі	57
3.2. Оцінка ефективності впровадження нового освітнього проєкту для підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності мережі	63
ВИСНОВКИ	67
Список використаних джерел.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Мережеві форми кооперації в ресторанному бізнесі відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств та сприяють їхньому стійкому розвитку в умовах сучасного ринку. В Україні ресторанні мережі, такі як Synergy Group, активно застосовують стратегії франчайзингу, партнерства та централізованого управління, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати якість послуг і покращувати маркетингову взаємодію. Важливість дослідження даної теми зумовлена необхідністю адаптації українських ресторанів до глобальних стандартів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та ефективного впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси. Аналіз мережевих форм кооперації дозволяє оцінити ефективність різних моделей управління та розробити рекомендації щодо розвитку ресторанних мереж в Україні. Таким чином, тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє вдосконаленню механізмів функціонування ресторанного бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

Мета кваліфікаційної роботи є виявлення шляхів застосування мережевих форм кооперації у ресторанній мережі Synergy Group.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття мережевих форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу;
- навести зарубіжний досвід формування і розвитку мережевих ресторанних об'єднань;
- розглянути основні моделі розвитку ресторанних мереж;
- проаналізувати франчайзингові ресторанні мережі України;
- дослідити загальну характеристику та структуру ресторанної мережі Synergy Group;
- виявити форму кооперації, що забезпечують успішність ресторанної мережі Synergy Group;
- обґрунтувати необхідності розширення освітніх проєктів у межах ресторанної мережі;

- оцінити ефективність впровадження нового освітнього проєкту для підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності мережі.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес реалізації мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання шляхів впровадження мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі на прикладі ресторанній мережі Synergy Group.

Методом дослідження роботи є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв’язку та розвитку явищ і процесів у ресторанному бізнесі. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: абстрактно-логічний метод – використовувався для узагальнення теоретичних положень, визначення сутності мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі України та формулювання висновків; системний аналіз – застосовувався для аналізу конкурентного середовища ресторанної мережі Synergy Group; графічний метод – використовувався для наочного представлення статистичних даних щодо розвитку ресторанного бізнесу в Україні; табличний та метод групування – застосовувалися під час аналізу діяльності ресторанних закладів Synergy Group та їх коопераційних зв’язків; конструктивний та експериментальний методи – використовувалися для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо розвитку мережевих форм співпраці у ресторанному бізнесі.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблеми вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, довідково-інформаційні видання, дані статистичної та внутрішньогосподарської звітності ресторанного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення діяльності ресторанній мережі Synergy Group.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 71 сторінці. Робота містить 24 таблиці, 5 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Няглова М.К. Сутність і класифікація мережевих форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу / Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (16 - 17 квітня 2025 року). Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. 175 с. С. 155-157. URL: <https://surl.li/zlkwuc>
2. Няглова М.К. Зарубіжний досвід формування і розвитку мережевих ресторанних об'єднань / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2025. 272 с. С. 170-174
3. Няглова М.К. Вітчизняний досвід формування і розвитку мережевих ресторанних об'єднань Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції (м. Миколаїв, 24-25 квітня 2025 р.) Миколаїв : МНАУ, 2025. 151 с. С. 99-101. URL: <https://surl.li/ijcwrd>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність і класифікація мережеских форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу

У сучасних умовах посилення глобалізаційних тенденцій, зростання конкуренції та трансформації ринку ресторанних послуг, мережескі форми кооперації у ресторанному бізнесі виступають важливим інструментом забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Вони дозволяють учасникам ефективніше використовувати наявний ресурсний потенціал, формувати спільні цінності, знижувати транзакційні витрати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати синергійні ефекти.

Теоретичні засади, методологічні підходи та практичні аспекти мережеских форм кооперації, їх значення та функції в економіці України й у діяльності підприємств ресторанного бізнесу знайшли відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

У науковій літературі поняття «мережа» інтерпретується крізь призму міжорганізаційної взаємодії, об'єднання зусиль економічних агентів задля досягнення синергії, зниження витрат, розширення ринкових можливостей або підвищення стійкості до зовнішніх викликів (див. Табл. 1.1). Так, у класичних роботах J. A. Johanson та J.-E. Mattsson (1987) [1] мережа розглядається як система стійких міжфірмових зв'язків, що базуються на обміні ресурсами, довірі та взаємній координації. Згідно з підходом авторів «індустріального маркетингу», мережі формуються не стільки через адміністративне управління, скільки через взаємозалежність учасників у постачальницько-збутових ланцюгах.

У контексті ресторанного бізнесу поняття «мережа» здебільшого конкретизується через практику франчайзингу, корпоративного управління чи партнерських моделей. Дослідження С. Baglieri, С. Zamboni (2010) [2]

акцентують на мережевій координації у франчайзингових системах: мережа в такому випадку виступає інституційною оболонкою для обміну управлінськими технологіями, стандартизації сервісу та побудови єдиного бренду. Автори підкреслюють, що ефективність ресторанних мереж забезпечується не лише економією на масштабах, а й здатністю інтегрувати локальні ініціативи в централізовану модель.

Таблиця 1.1

Поняття «мережа» у роботах науковців

Автори	Концепція мережі
Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987)	Мережа як систему стійких міжфірмових зв'язків, що базуються на обміні ресурсами, довірі та взаємній координації
Baglieri, S., & Zamboni, C. (2010)	Мережа, як координація у франчайзингових системах, де мережа виступає інституційною оболонкою для обміну управлінськими технологіями, стандартизації сервісу та побудови єдиного бренду.
Балабаниць А.В., (2010)	Мережеві форми підприємництва набувають вагомого значення у сфері громадського харчування, де важливим чинником конкурентоспроможності є наявність стабільних каналів постачання, управлінської підтримки та брендової ідентичності

Джерело: складено автором [1-3]

Українські дослідники також звертаються до категорії мережі у бізнес-контексті. Зокрема, у працях Балабаниць А.В. (2010) [3] зазначається, що мережеві форми підприємництва набувають вагомого значення у сфері громадського харчування, де важливим чинником конкурентоспроможності є наявність стабільних каналів постачання, управлінської підтримки та брендової ідентичності. Автори зазначають, що ресторанна мережа дозволяє реалізовувати концепцію масштабованості і водночас зберігати якісну уніфікацію продукту.

У контексті ресторанного бізнесу ресторанна мережа розглядається як

інтегроване об'єднання однотипних суб'єктів, яке функціонує під управлінням стратегічного центру, реалізує уніфіковану стратегію розвитку та діє на основі відносин власності, франчайзингу або управління за контрактом.

Мережеві форми кооперації у сфері ресторанного бізнесу мають низку характерних рис, які суттєво відрізняють їх від інших організаційних моделей господарювання (див. Рис. 1.1). Нижче розглянемо п'ять основних характеристик, що визначають сутність і ефективність функціонування ресторанних мереж.

Однією з ключових ознак мережевих структур є централізований підхід до управління. У межах ресторанної мережі функціонує стратегічний центр, який виконує роль головного координатора всіх елементів системи. Цей центр може бути представлений у вигляді головного офісу, холдингової компанії або керуючої структури, що здійснює планування, контролінг, маркетингову політику, кадрову стратегію та інші функції.



Рис. 1.1. Ключові характеристики мережевих структур

Джерело: складено автором [4]

Центр приймає ключові рішення щодо розвитку бренду, стандартів обслуговування, виходу на нові ринки тощо. Наприклад, у франчайзингових мережах стратегічний центр не тільки забезпечує передачу концепції, але й контролює дотримання корпоративних стандартів партнерами-франчайзі.

Ресторанні мережі функціонують на основі уніфікації внутрішніх бізнес-процесів. Це передбачає дотримання єдиної філософії обслуговування, стилістики інтер'єру, концепції меню, візуальної ідентичності бренду (логотип, упаковка, форма персоналу) та цінової політики. Така стандартизація забезпечує впізнаваність мережі серед споживачів, а також створює відчуття стабільності та довіри.

Наприклад, клієнт, відвідуючи заклад відомої міжнародної мережі, очікує однаковий рівень сервісу незалежно від міста чи країни – і саме уніфіковані параметри дають змогу забезпечити цю передбачуваність.

На відміну від разових транзакційних зв'язків, мережеві структури будуються на принципах стратегічного партнерства і довгострокового співробітництва. Між учасниками формуються стабільні договірні або неформальні зв'язки, які ґрунтуються на взаємодовірі, взаємних зобов'язаннях, обміні інформацією та підтримці спільних цілей.

Це дозволяє забезпечити сталість функціонування всієї мережі, швидко реагувати на виклики середовища, спільно вирішувати проблеми та ефективно розподіляти ресурси. Прикладом є спільні навчальні програми для персоналу, корпоративні заходи або програми лояльності, які охоплюють усі заклади мережі.

Інтеграція підприємств у мережеву структуру дозволяє досягати ефекту синергії: сумарний результат спільної діяльності перевищує ефективність кожного окремого учасника. Це забезпечується за рахунок об'єднання фінансових, людських, інформаційних, логістичних та інших ресурсів, а також спільного використання компетенцій і досвіду.

Наприклад, закупівля сировини великим обсягом дає змогу знижувати витрати, спільна реклама – підвищувати ефективність маркетингових кампаній, а обмін найкращими практиками – підвищувати якість обслуговування.

Мережеві структури вирізняються високим рівнем адаптивності до змін у ринковому середовищі. Завдяки децентралізації частини операційних

процесів, а також широким комунікаційним зв'язкам між учасниками, мережа може швидко реагувати на зміну попиту, впроваджувати інновації, тестувати нові формати чи стратегії.

Так, в умовах пандемії COVID-19 багато ресторанних мереж змогли оперативного переключитися на доставку, змінити формат обслуговування (наприклад, створити мобільні кав'ярні), адаптувати меню та технології продажу.

Отже, зазначені характеристики формують основу ефективного функціонування мережевих структур у ресторанному бізнесі та є ключовими передумовами для їх стійкого розвитку в умовах високої конкуренції та мінливості зовнішнього середовища.

На підставі аналізу теоретичних підходів, виділено основні класифікаційні ознаки мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі (див. Рис. 1.2).

Перш за все, мережі розрізняються за організаційно-правовими моделями взаємодії. Так, наприклад, вертикально інтегровані ресторани холдинги, як-от McDonald's, мають чітко виражену ієрархію з централізованим управлінням, у той час як горизонтальні мережі, наприклад, гастрономічні кластери на кшталт «Львівська гастрономічна гільдія», функціонують на основі рівноправного партнерства незалежних підприємств.

Не менш важливим є поділ мереж за способом управління. У централізованих структурах, таких як KFC, всі рішення приймаються головним офісом, що забезпечує уніфікованість стандартів. Натомість у децентралізованих моделях, як у випадку з локальними об'єднаннями сімейних ресторанів, окремі заклади зберігають більшу автономію в управлінні, об'єднуючись навколо спільної маркетингової платформи або бренда.

Варто звернути увагу й на ступінь інтеграції учасників у межах мережі. Повністю інтегровані мережі зазвичай функціонують як єдина юридична особа – яскравим прикладом є мережа ресторанів «Сушия». У той же час

частково інтегровані формування, як-от франчайзингова модель Domino's Pizza, передбачають збереження правової самостійності партнерів при виконанні уніфікованих вимог. Існують також вільні професійні об'єднання – наприклад, асоціації ресторанів, які кооперуються для просування місцевої кухні або спільного лобювання інтересів.

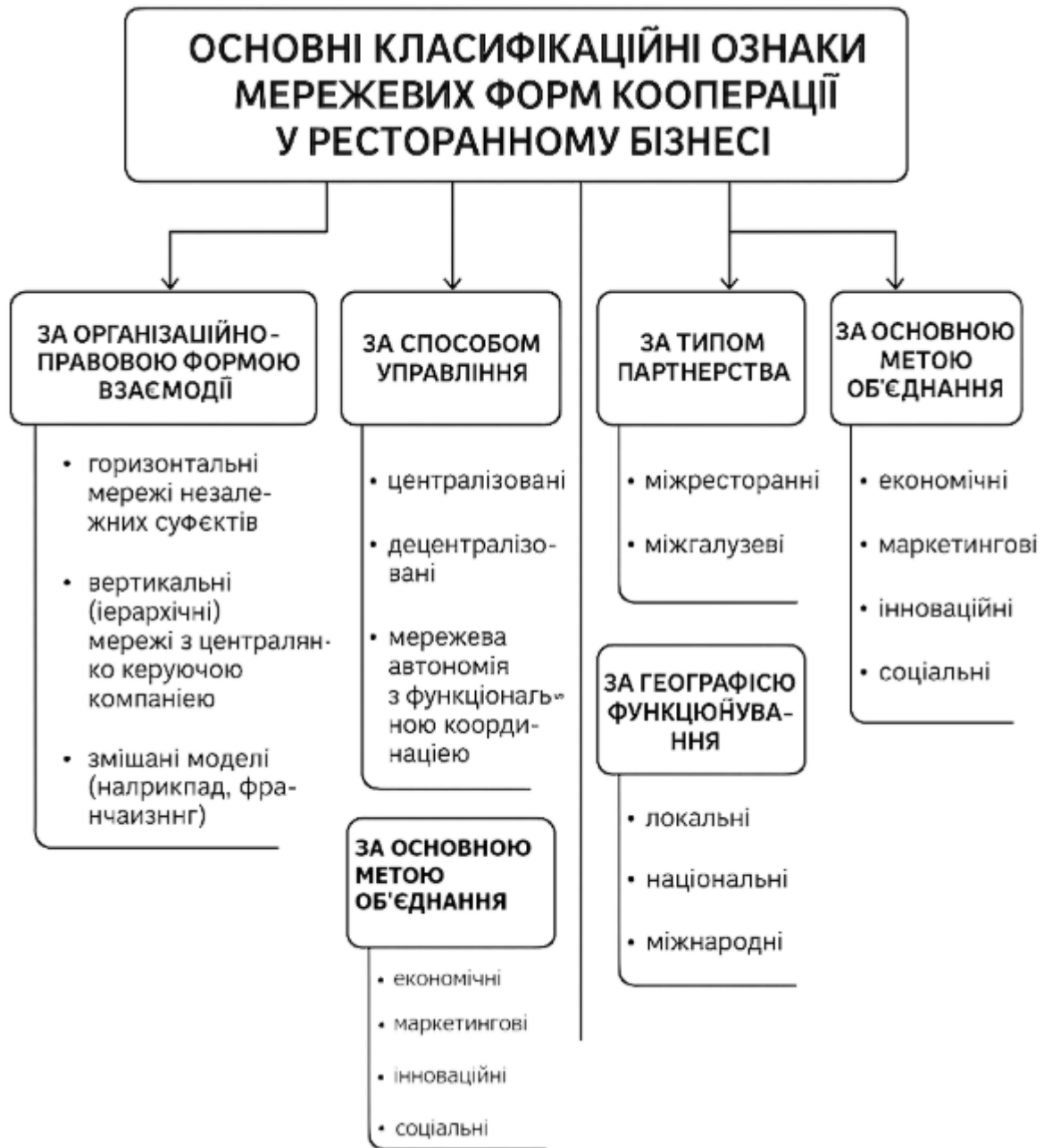


Рис. 1.2. Основні класифікаційні ознаки мережеских форм кооперації у ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором [5]

Кооперація може формуватись і за типом партнерства. Так, класичним

прикладом міжресторанної кооперації є партнерства між закладами однієї мережі – наприклад, ресторани «Пузата Хата», які обмінюються персоналом і централізовано закуповують продукти. Водночас міжгалузеві мережі – як-от кооперація кав'ярень із локальними обсмажувальними фабриками – ілюструють взаємовигідне об'єднання підприємств з різних секторів задля створення цінності.

Географія функціонування мереж теж є суттєвою ознакою. Локальні мережі, такі як одеський проєкт «Пальма Group», діють в межах одного міста або регіону, адаптуючи свої послуги до місцевих традицій. Національні – наприклад, мережа «Наша карта» – покривають декілька областей або всю країну. Тоді як транснаціональні гравці на кшталт Subway реалізують єдину бізнес-модель у десятках країн, враховуючи водночас культурні відмінності споживачів.

Мета створення мережі суттєво впливає на її функціональну модель. Якщо економічна доцільність – зниження витрат через спільні закупівлі або логістику – є головним мотивом, як у випадку з HoReCa-кластером «UKRSMAK», то для інноваційних моделей, таких як проєкт Open Kitchen, першочерговим стає створення платформи для спільного експериментування з новими технологіями або кулінарними концептами. Іноді мережі утворюються з маркетингових міркувань – наприклад, мережа фермерських ресторанів, які просувають локальні продукти під спільним брендом, або з соціальних – наприклад, соціальні ресторани-інкубатори для молоді.

Таким чином, мережеві форми кооперації у сфері ресторанного бізнесу мають надзвичайно широку палітру варіантів – від формально організованих холдингів до неформальних платформ партнерства. Вони не лише відповідають на виклики ринку, а й створюють нові моделі цінності, забезпечуючи адаптивність, гнучкість та конкурентні переваги для учасників.

1.2. Зарубіжний досвід формування і розвитку мережеских ресторанних об'єднань

Ресторанна індустрія світу демонструє стійку тенденцію до концентрації та масштабування, що проявляється через формування мережеских об'єднань. Такі структури дають змогу підвищити ефективність операційного управління, стандартизувати якість обслуговування, зменшити витрати на закупівлі та маркетинг, а також посилити конкурентні позиції на ринку.

У міжнародній практиці мережеский формат у ресторанному бізнесі сформувався значно раніше, ніж в Україні, та характеризується високим рівнем стандартизації, розвинутими франчайзинговими механізмами і глобальною експансією.

Історія франчайзингу в Європі починається в 1970-х роках, коли американські франчайзингові мережі почали виходити на європейський ринок. Першою франчайзинговою мережею в Європі став McDonald's, який відкрив свою першу точку у Великобританії в 1974 році. Потім McDonald's швидко розширив свою діяльність по всьому континенту, відкривши ресторани у Франції, Німеччині, Нідерландах, Італії та інших країнах.

У наступні роки на європейському ринку з'явилися інші франчайзингові мережі, такі як Subway, Pizza Hut, KFC і Burger King [6].

Франчайзинг став популярною бізнес-моделлю в Європі, особливо в секторі ресторанного господарства. У Польщі перші франчайзингові мережі з'явилися в 1990-х роках. Одним із перших прикладів став McDonald's, який відкрив свою першу точку у Варшаві у 1992 році. У наступні роки на польському ринку з'явилися численні франчайзингові мережі, такі як Subway, KFC, Pizza Hut, Burger King, мережа магазинів Biedronka [7].

В даний час франчайзинг є популярною бізнес-моделлю в багатьох європейських країнах, і ринок франчайзингу розвивається в різних

секторах, таких як торгівля, послуги та освіта.

Найбільш показовими є мережі McDonald's, KFC, Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Subway, які мають тисячі точок у різних країнах світу. В основі їхньої моделі розвитку переважає франчайзинг, що дозволяє швидко масштабувати бізнес з мінімальними витратами з боку головної компанії. Центральна роль у таких об'єднаннях належить корпоративним стандартам: рецептурі, брендовій айдентиці, маркетингу, логістиці та підготовці персоналу.

Станом на 2025 рік, глобальний ринок мережеских ресторанів продовжує демонструвати активну динаміку зростання як у вартості брендів, так і в їхній географічній експансії. Згідно з рейтингом Brand Finance Restaurants 25, сукупна вартість 25 найсильніших і найцінніших ресторанних брендів світу становить 174,9 млрд доларів США (див. Табл. 1.2) [8].

Таблиця 1.2

Вартість брендів ресторанних мереж світу у 2025 році

№ з/п	Назва ресторанної мережі	Країна походження	Вартість бренду, млрд доларів США	Тпр
1	McDonald's	США	40,5	+7%
2	Starbucks	США	38,8	-36%
3	KFC	США	15,4	+8%
4	Subway	США	8,1	+12%
5	Taco Bell	США	6,9	-3%
6	Tim Horton's	Канада	6,8	+15%
7	Domino's Pizza	США	6,7	н.д.
8	Chick-fil-A	США	5,7	+43%
9	Wendy's	США	5,2	н.д.
10	Pizza Hut	США	4,8	н.д.

Джерело: складено автором [8]

McDonald's уперше з 2016 року знову очолив рейтинг, ставши найдорожчим ресторанним брендом у світі з вартістю 40,5 млрд доларів США, випередивши Starbucks. Про це свідчить інформація у звіті консалтингової компанії Brand Finance [9]. Такий результат свідчить про

стійкість та здатність адаптуватися в умовах високої конкуренції та змін споживчої поведінки. Вартість бренду зросла на 7% до \$40,5 млрд.

Модель розвитку McDonald's поєднує корпоративне управління та франчайзинг. McDonald's отримує прибуток із трьох основних джерел: як інвестор у комерційну нерухомість під ресторани, як франчайзер та як безпосередній оператор власних закладів. При цьому близько 15% ресторанів перебувають у повному володінні та управлінні самої корпорації, тоді як понад 85% функціонують у форматі франшизи або спільних підприємств із локальними партнерами. Це дозволяє бренду зберігати контроль якості та водночас ефективно масштабувати бізнес по всьому світу [10].

Україна стала 102-ю країною, де було відкрито McDonald's: 24 травня 1997 року біля станції метро «Лук'янівська» у Києві запрацював перший заклад. Станом на сьогодні в Україні діє 109 ресторанів у 22 містах, з яких 23 розташовані у столиці. Варто зазначити, що в Україні компанія не використовує франчайзингову модель, а розвиває виключно власну мережу під централізованим корпоративним управлінням.

Для порівняння, у сусідніх країнах – зокрема в Польщі та Румунії – McDonald's застосовує франчайзинговий підхід. При цьому, в Польщі компанія також тривалий час розвивала мережу без залучення партнерів-франчайзі, тож не виключено, що в Україні у найближчі роки можливий перехід до гібридної моделі з частковим використанням франчайзингу.

Міжнародна практика McDonald's доводить високу ефективність саме франчайзингової моделі. Корпорація має одну з найпотужніших у світі систем стандартизації, операційної підтримки та відбору франчайзі, що слугує прикладом для інших глобальних мереж [9].

Попри довготривале лідерство, Starbucks у 2025 році опустився на друге місце через зниження індексів репутації та рівня рекомендацій у США та Китаї. Це підкреслює важливість емоційного зв'язку з клієнтом для стабільності бренду.

Натомість, інші гравці, такі як KFC (+8%), Subway (+12%) і Tim

Horton's (+15%), демонструють впевнене зростання. Зокрема, канадський бренд Tim Horton's, що входить до Restaurant Brands International, активно нарощує цифрові продажі та міжнародну присутність – до 1 374 закладів по всьому світу.

Американський бренд Chick-fil-A у 2025 році увійшов до топ-10 і показав найшвидше зростання брендової вартості (+43%). Ключовими факторами стали високі фінансові результати та зростання Brand Strength Index (BSI) до 89,4 бала зі 100.

Азійські бренди також активно формують глобальний ринок. Так, Haidilao (Китай) – з BSI 94,1/100 вдруге поспіль визнаний найсильнішим ресторанним брендом світу. Його модель базується на високій якості обслуговування, емоційному досвіді клієнта та активній міжнародній експансії (122 заклади за межами Китаю). Luckin Coffee – зростає на внутрішньому ринку Китаю і навіть перевершив Starbucks за кількістю закладів, відкривши 1 382 нових локації лише за третій квартал 2024 року. Jollibee (Філіппіни) зміцнює позиції на ринку завдяки агресивному розширенню і локальній лояльності споживачів.

Greggs – британська пекарня-ресторан, яка вперше повернулась до рейтингу на 21 місце з вартістю бренду 1,3 млрд доларів. Водночас вона стала другою за силою брендом у світі з BSI 92,3/100. Успіх Greggs пов'язаний із послідовною бренд-стратегією, любов'ю клієнтів і доступністю, що дозволило перевищити обсяг продажів у 2 млрд фунтів стерлінгів у 2024 році.

Водночас, у різних регіонах світу зростає роль локальних мереж, які створюють стійку конкуренцію міжнародним корпораціям. Такі мережі активно застосовують гнучкі моделі розвитку: мультибрендові концепції, партнерства з місцевими виробниками, використання регіонального гастрономічного колориту, а також інноваційні підходи до діджиталізації сервісу. Прикладами є японська мережа Ippudo, тайська MK Restaurant, французька Brioche Dorée та інші.

Однією з характерних тенденцій сучасного зарубіжного ресторанного ринку є поєднання формату fast casual (швидке, але якісне харчування) з багатоформатною присутністю: фудкорти, фудтраки, рор-ап заклади та ресторани з відкритою кухнею.

1.3. Основні моделі розвитку ресторанних мереж

Нами було проаналізовано існуючі ресторанні мережі світу та теоретичні підходи до формування моделей мережевих структур [11]. Крім основним двох моделей розвитку ресторанних мереж – централізоване управління та франшиза, нами була зроблена спроба виявити інші моделі, що утворились на українському ресторанному ринку. Наведемо всі моделі у таблиці 1.3.

Франчайзингова модель – це система комерційного співробітництва між франчайзером (правовласником бренду) та франчайзі (локальним підприємцем), при якій останній отримує право вести бізнес під відомим брендом з використанням відпрацьованих технологій, маркетингової підтримки та операційної моделі. У ресторанному бізнесі франчайзинг дозволяє швидко масштабувати мережу з мінімальними інвестиціями з боку головної компанії.

Прикладом є мережа Domino's Pizza, де більшість ресторанів працює саме за франчайзинговою моделлю. У 2024 році компанія не збільшила кількість закладів, проте показала зростання виторгу, що свідчить про ефективність цієї моделі в умовах воєнного часу. Інший приклад – Lviv Croissants, яка відкриває заклади за кордоном за франшизою, зокрема у Польщі, Франції та США [12].

Переваги моделі: швидке масштабування, зменшення фінансових ризиків, локальна адаптація закладів за рахунок партнерів-франчайзі. Недоліки: складність контролю якості та бренду, ризики недобросовісних партнерів, залежність від загальної репутації.

Таблиця 1.3

Моделі розвитку ресторанних мереж

Назва моделі	Опис	Переваги	Недоліки	Приклади
Франчайзингова модель	Масштабування через партнерів-франчайзі з виходом на міжнародні ринки	Швидке масштабування, вихід на міжнародні ринки, залучення інвестицій	Складність контролю франчайзі, репутаційні ризики, залежність від партнерів	Lviv Croissants, !FEST
Модель централізованого корпоративного управління	Повне корпоративне управління власними закладами мережі	Повний контроль якості, уніфікація процесів, стабільність	Високі інвестиції, повільніше масштабування	McDonald's
Гібридна модель	Поєднання франшиз і власних ресторанів у межах однієї мережі	Гнучке масштабування, можливість тестувати нові формати, збереження контролю	Складне управління, баланс між форматами, можливі конфлікти інтересів	Domino's Pizza, KFC
Альянсова модель	Кооперація кількох брендів або підприємців на основі партнерства	Синергія ресурсів, поділ обов'язків, регіональна сила	Потреба у координації, складність уніфікації бренду	Kumpel' Group + Fast Food Systems
Форматна диверсифікація	Наявність різних форматів (бістро, фудхол, ресторан) в межах одного бренду	Охоплення широкої аудиторії, адаптація до ринку, гнучкість	Складність керування різними форматами, ризик розмиття бренду	Gastrofamily
Модель реінжинірингу брендів і реструктуризації	Оновлення брендів, закриття старих і запуск нових форматів, зміна структури управління	Оновлення неактуальних форматів, адаптація до нових умов	Витрати на зміну концепцій, можлива втрата клієнтів	Tarantino Family, Gastrofamily
Модель моноформатної присутності зі спеціалізацією	Фокус на одному форматі або кухні, чітке позиціонування і впізнаваність	Впізнаваність бренду, стандартизація, ефективність операцій	Менша гнучкість, обмежене масштабування, залежність від одного формату	Чорноморка, Пузата Хата

Джерело: складено автором [12-22]

В Україні ця модель активно використовується у мережах швидкого

харчування та кав'ярнях, таких як Lviv Croissants, KFC. За кордоном франчайзинг відкриває можливості експансії в українську діаспору та міжнародні ринки зі зменшеними бар'єрами входу.

Модель централізованого корпоративного управління (корпоративна мережа) – це система організації ресторанної мережі, за якої всі заклади належать одній юридичній особі або групі пов'язаних компаній та управляються з єдиного центру. У такій моделі власник повністю контролює всі аспекти діяльності: від підбору персоналу та стандартів обслуговування до закупівель, ціноутворення та маркетингу.

У ресторанному бізнесі ця модель забезпечує максимальний рівень контролю якості та уніфікації процесів, що особливо важливо для підтримки високих стандартів обслуговування у масштабних мережах.

Прикладом є мережа McDonald's в Україні, яка діє за класичною корпоративною моделлю (в Україні відсутня франшиза McDonald's). Усі 109 ресторанів у країні управляються централізовано, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нововведення (як-от повернення сніданків у 2024 році), а також ефективно відновлювати пошкоджені заклади. Попри виклики, спричинені війною, виторг компанії за три квартали 2024 року склав 12,3 млрд грн – майже стільки ж, скільки за весь 2023 рік.

Переваги моделі: високий рівень контролю якості, стабільність управлінських процесів, уніфікація бренду, гнучкість у впровадженні стратегічних рішень. Недоліки: значні інвестиції з боку власника, обмежена швидкість масштабування порівняно з франчайзингом, потреба в розгалуженій системі менеджменту.

В Україні ця модель рідше використовується в локальних мережах через високу капіталомісткість, але залишається актуальною для міжнародних брендів зі сталою операційною структурою, таких як McDonald's та частково KFC. Вона також має потенціал для впровадження у преміальних сегментах, де ключову роль відіграє стабільність та контроль за

якістю.

Гібридна модель проявляє себе як поєднання франчайзингу та власних закладів – це стратегія розвитку ресторанної мережі, яка передбачає одночасне функціонування як власних (корпоративних), так і франчайзингових закладів. Такий підхід дозволяє компанії поєднувати переваги централізованого управління з можливостями швидкого масштабування за рахунок партнерів-франчайзі.

У рамках цієї моделі головна компанія зберігає контроль над ключовими локаціями, що дозволяє відпрацьовувати нові формати, технології та стандарти, а розвиток регіональної або міжнародної присутності здійснюється через франшизу.

Прикладом є мережа KFC в Україні, яка розвивається через партнерство з трьома франчайзинговими компаніями: ТОВ «Тесті Фуд», «Глобальна ресторанна група – Україна» та «ДТС-Харків». Водночас головна компанія координує стандарти бренду, маркетингову політику та операційну діяльність. За 2024 рік KFC відкрила вісім нових точок, а сукупний виторг партнерів за три квартали сягнув 2 млрд грн.

Іншим прикладом є Domino's Pizza, де власна команда компанії формує загальну стратегію розвитку та підтримує стандарти, але більшість ресторанів функціонує на умовах франшизи. Незважаючи на незмінну кількість закладів у 2024 році (65 точок), мережа продемонструвала зростання виторгу, що свідчить про ефективність моделі в умовах нестабільного ринку.

Переваги моделі: гнучке масштабування, збереження контролю над стратегічними об'єктами, ефективне тестування інновацій на власних точках перед передачею франчайзі. Недоліки: складність у балансуванні між корпоративними та франчайзинговими процесами, потреба у подвійній системі управління, ризики нерівномірної якості обслуговування.

В українських умовах гібридна модель дедалі більше набуває популярності серед середніх та великих мереж, які прагнуть зростати без

втрати контролю над брендом і якістю.

Партнерська (альянсова) модель – це форма кооперації у ресторанному бізнесі, за якої декілька підприємців або компаній об'єднують зусилля для спільного управління та розвитку мережі. Такий підхід дозволяє партнерам використовувати спільні ресурси, досвід, інфраструктуру та капітал, при цьому зберігаючи часткову незалежність у прийнятті рішень.

У партнерській моделі акцент робиться на досягненні синергії: кожен учасник партнерства вносить у спільну справу унікальні компетенції – від ресторанного менеджменту до маркетингу чи фінансування. Управління мережею здійснюється на основі погоджених стратегічних рішень.

Яскравим прикладом є співпраця Kumpel' Group та Fast Food Systems, які разом об'єднують 50 закладів. У партнерстві представлені різні формати – від ресторану-пивоварні «Кумпель» і «Ресторації Бачевських» до мережі швидкого харчування «Піца Челентано». Ця модель дозволила зберегти локальний колорит і водночас забезпечити широку присутність у регіонах України. Крім того, один із закладів «Ресторації Бачевських» успішно функціонує у Варшаві, що свідчить про експорт культурного ресторанного продукту.

Переваги моделі: об'єднання експертизи кількох гравців, зниження фінансового навантаження на кожного партнера, розширення мережі за рахунок спільних ресурсів, збереження гнучкості управління. Недоліки: потреба в ефективній координації між партнерами, ризики конфліктів інтересів, складність у побудові єдиного іміджу бренду.

Партнерська модель є ефективною для регіональних мереж, локальних брендів із сильною ідентичністю, а також для тих компаній, які прагнуть розширюватися без залучення сторонніх інвесторів чи продажу франшиз.

Форматна диверсифікація (модель мультиформатної присутності) – це стратегія розвитку ресторанної мережі, що передбачає створення закладів різних форматів під одним брендом або в межах однієї групи компаній. Це можуть бути повноформатні ресторани, фудхоли, бістро, бари, стріт-фуд

концепції, take-away формати тощо. Така модель дозволяє адаптуватися до різних сегментів споживачів, локацій і фінансових можливостей відвідувачів.

У мультиформатній мережі кожен тип закладу виконує свою функцію: преміальні ресторани формують імідж бренду, фудхоли забезпечують масовість, стріт-фуд заклади – мобільність і швидкість обслуговування. Це створює ефект присутності бренду усюди та підвищує його впізнаваність.

Прикладом є ресторанна група Gastrofamily, до складу якої входять такі різноформатні заклади, як вишукані ресторани («Канапа», «Остання барикада»), демократичні бістро («Барсуک»), fast casual заклади («Білий налив», «Mushlya»), а також фудхоли. Компанія змінює структуру мережі, експериментує з формами подачі, гнучко реагує на ринкові умови. Деякі формати розвиваються за франшизою – наприклад, «Білий налив» у Польщі, Mushlya у Португалії.

Переваги моделі: охоплення різних цільових аудиторій, адаптація до різних локацій (від ТРЦ до центральних площ міст), можливість тестування нових концепцій, підвищення рентабельності за рахунок оптимізації площі та персоналу. Недоліки: складність у координації між форматами, необхідність індивідуального маркетингу для кожного типу закладу, ризики розмитості бренду.

Форматна диверсифікація особливо актуальна в умовах нестабільного ринку, коли споживчі настрої швидко змінюються, а мережа повинна бути максимально адаптивною. Такий підхід дозволяє ресторанним компаніям залишатися конкурентоспроможними на різних рівнях споживання.

Модель реінжинірингу брендів і реструктуризації – це підхід до розвитку ресторанної мережі, що передбачає глибоке переосмислення бізнес-моделі, оновлення форматів закладів, зміну структури власності або управління. Така модель зазвичай застосовується у відповідь на внутрішні або зовнішні виклики: зміну ринкової кон'юнктури, репутаційні ризики, трансформацію попиту чи особисті обставини власників.

Реінжиніринг брендів може охоплювати ребрендинг, зміну концепції,

меню, цільової аудиторії або локацій. Реструктуризація, у свою чергу, може передбачати передачу частки бізнесу новому партнеру, переформатування управлінської структури або закриття неефективних точок.

Прикладом є мережа Tarantino Family, яка у 2024 році провела реструктуризацію портфеля брендів – було закрито ресторани «Мураками» та «Руккола» в Києві, однак на їх місці відкрили новий заклад «Хачапурі та вино», що краще відповідав запитам аудиторії. Компанія також змінила структуру власності, відбулися зміни в управлінській команді. Частина брендів була передана іноземним партнерам або юридичним особам за кордоном.

Схожа ситуація у Gastrofamily, де у 2024 році відбулося розлучення співвласників, і повний контроль над мережею перейшов до Олени Борисової. У 2025 році компанія фокусується на соціальних ініціативах, зокрема запуску франшизи для ветеранів.

Переваги моделі: можливість адаптації до нових ринкових умов, оновлення застарілих або неактуальних форматів, підвищення ефективності управління, залучення нових цільових аудиторій. Недоліки: потреба в значних ресурсах на зміни, репутаційні ризики при закритті закладів, втрата лояльних клієнтів у разі невдалого ребрендингу.

Ця модель є ефективним інструментом для перезапуску бізнесу в кризовий період або для стратегічного оновлення бренду. В умовах війни та економічної нестабільності вона стає актуальним рішенням для багатьох українських рестораторів, які прагнуть зберегти позиції на ринку.

Модель моноформатної присутності зі спеціалізацією – це стратегія розвитку ресторанної мережі, яка зосереджується на єдиному форматі закладів із чітко визначеною гастрономічною концепцією. Основною ознакою такої моделі є послідовність і стандартизація: усі заклади мають однаковий формат, меню, стиль обслуговування і фірмову айдентику, що створює впізнаваність бренду та зручність для споживача.

Спеціалізація може стосуватися кухні (наприклад, українська,

італійська, рибна), технології приготування (фастфуд, стритфуд, casual dining) або навіть окремої страви. Завдяки вузькій фокусованості мережа досягає високого рівня експертизи у своїй ніші, знижує витрати на навчання персоналу та оптимізує операційні процеси.

Прикладами такої моделі є мережа «Чорноморка», яка спеціалізується на рибних стравах та морепродуктах. Усі її заклади мають схожий формат, меню базується на продуктах з Чорного моря, а брендова впізнаваність підтримується через відкриту кухню, дизайн інтер'єру та маркетинг. Мережа представлена у 13 містах України та розвивається за кордоном під брендом Chernomorka, зберігаючи свою концепцію.

Ще один приклад – «Пузата Хата», яка понад 20 років спеціалізується на українській кухні в форматі швидкого самообслуговування. Мережа налічує 41 заклад із подібним меню та інтер'єром у стилістиці «української хатини». У 2024 році компанія відновила розширення, зберігаючи формат і гастрономічну концепцію без змін.

Переваги моделі: висока впізнаваність бренду, стандартизація процесів, оптимізація витрат, лояльність постійних клієнтів, простота масштабування. Недоліки: обмежений простір для експериментів, ризик насичення ринку, залежність від моди на певну страву або кухню, складність адаптації до нових ринків.

У воєнних умовах ця модель демонструє стійкість, оскільки дозволяє швидко відновлювати роботу закладів, не потребуючи суттєвих змін формату або концепції. Водночас її ефективність залежить від здатності бренду залишатися актуальним для цільової аудиторії.

Висновки до 1 розділу:

У сучасному ресторанному бізнесі мережеві форми кооперації виступають важливим інструментом забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Їх сутність полягає у формуванні

довгострокових партнерських зв'язків, стандартизації процесів та інтеграції ресурсів для досягнення синергійного ефекту. Основними ознаками мережевих структур є централізоване управління, уніфікація бізнес-процесів, стратегічне партнерство, адаптивність до змін ринку та орієнтація на спільні цілі. Мережі класифікуються за організаційно-правовими моделями, ступенем інтеграції, способом управління, типом партнерства, географією діяльності та метою створення. Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, мережеві форми кооперації відкривають нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу в умовах глобалізації та високої конкуренції.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що розвиток мережевих об'єднань у ресторанному бізнесі базується на активному використанні франчайзингових моделей, високому рівні стандартизації та глобальній експансії. Лідерами міжнародного ринку є бренди McDonald's, KFC, Subway, Starbucks, які демонструють успішне поєднання централізованого управління й адаптивності до регіональних особливостей. В Україні процес формування ресторанних мереж інтенсифікувався упродовж останніх десятиліть, а в умовах кризи 2022–2024 років провідні мережі, такі як Lviv Croissants, !FEST, McDonald's, змогли не лише втримати свої позиції, а й продемонструвати зростання. Українські компанії ефективно використовують різні моделі розвитку: франчайзинг, централізоване управління, гібридні та партнерські стратегії. Вітчизняний ресторанний бізнес поступово інтегрується у глобальні тренди, зберігаючи при цьому національну ідентичність і впроваджуючи інноваційні рішення для адаптації до змінного середовища.

На основі проведеного аналізу встановлено, що розвиток ресторанних мереж здійснюється за різними моделями, кожна з яких має свої переваги і обмеження. Традиційними моделями залишаються франчайзинг та централізоване корпоративне управління, що забезпечують або швидке масштабування, або високий контроль якості. Водночас на українському ринку активно формуються гібридні, альянсові, форматно диверсифіковані

моделі та моделі реінжинірингу брендів, що свідчить про гнучкість адаптаційних стратегій бізнесу. Збереження фокусної спеціалізації (моноформатна модель) також демонструє ефективність для стабільного позиціонування на ринку. Таким чином, сучасні ресторанні мережі комбінують різні підходи залежно від ринкових умов, цілей масштабування та необхідності реагувати на зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ SYNERGY GROUP

2.1. Аналіз франчайзингових ресторанних мереж України

В Україні процес формування та розвитку ресторанних мереж активізувався упродовж останніх двох десятиліть, а особливо – після 2014 року. З початком повномасштабної війни 2022 року галузь зазнала суттєвих змін, проте найбільші мережеві гравці не лише втримали позиції, а й продемонстрували зростання [25].

За даними Forbes Ukraine, топ-10 найбільших ресторанних мереж України у 2024 році очолюють такі компанії, як Lviv Croissants, !FEST, McDonald's, Domino's Pizza, KFC, Gastrofamily, Kumpel' Group та Fast Food Systems, Пузата Хата, Чорноморка, Tarantino Family (див. Табл. 2.1) [23].

Таблиця 2.1

Топ-10 найбільших ресторанних мереж України

№ з/п	Назва мережі	Присутність закордоном	Консолідований виторг 2023 рік	Кількість закладів 2023	Кількість закладів 2024	Тпр 2023-2024
1	Lviv Croissants	+	1,5 млрд грн	153	179	+26
2	!FEST	+	432,9 млн грн	105	150	+45
3	McDonald's	+	12,9 млрд грн	100	109	+8
4	Domino's Pizza	+	371 млн грн	65	65	0
5	KFC	+	2,5 млрд грн	56	64	+8
6	Gastrofamily	+	н.д.	66	62	-4
7	Kumpel' Group та Fast Food Systems	-	н.д.	49	50	+1
8	Пузата Хата	-	950 млн грн	36	41	+5
9	Чорноморка	+	н.д.	31	32	+1
10	Tarantino Family	-	н.д.	20	24	+4

Джерело: складено автором [23-24]

Станом на початок 2024 року в Україні функціонувало приблизно 600 активних франшиз, які об'єднували понад 31 500 франчайзингових об'єктів. Це свідчить про поступове відновлення ринку після пандемії та початку повномасштабної війни [26].

Франчайзинг у ресторанному бізнесі залишається привабливим для підприємців завдяки можливості швидкого запуску бізнесу, підтримці з боку франчайзера та зниженню ризиків у порівнянні з відкриттям власного закладу з нуля (див. Табл. 2.2) [27].

Таблиця 2.2

Умови вступу та функціонування в ресторанных мережах України

№ з/п	Назва мережі	Формат	Інвестиції від	Паушальний внесок	Роялті	Окупність
1	Lviv Croissants	Кафе-пекарня	\$30,000	\$10,000	3%	12 міс.
2	Pizza Celentano	Піцерія	\$60,000	\$10,000-\$20,000	3%	12 міс.
3	Aroma Kava	Кав'ярня	€250,000	€75,000	2%	6 міс.
4	Salateira	Здорове харчування	\$200,000	\$20,000	3%	36 міс.
5	KARTOFAN	Фаст-фуд	\$15,000	\$1,000	5%	6 міс.
6	Mafia	Японська/італійська кухня	€600/м²	€9,000	3.5-5%	18 міс.
7	Mr.Grill Hotdogs&Burger	Фаст-фуд	\$52,000	\$5,000-\$10,000	2%	22 міс.
8	Grill Pab	Гриль-ресторан	\$28,100	Немає	2%	6 міс.
9	IQ Pizza	Піцерія	\$30,000	\$5,000	3.5%	12 міс.
10	Сімейна пекарня	Пекарня	\$18,000	\$5,000-\$8,000	0-3%	10 міс.

Джерело: складено автором [23-24, 27-28]

Lviv Croissants – національна мережа фастфуд-ресторанів, що спеціалізується на свіжоспечених круасанах із різноманітними начинками. Перший заклад Lviv Croissants відкрився у Львові в березні 2015 року (див. Табл. 2.3). У серпні того ж року відкрито першу франчайзингову точку в Сумах. До кінця 2016 року мережа налічувала 27 франчайзингових закладів. У 2017 році компанія отримала нагороду «Відкриття року» на міжнародній франчайзинговій виставці. У 2022 році бренд вийшов на міжнародний ринок,

відкривши перші заклади в Польщі, Словаччині та Чехії. У серпні 2024 року відкрито перший заклад у США (Розвелл, Джорджія) [29].

Станом на 2024 рік мережа налічує 179 закладів в Україні та активно розширюється за кордоном: відкрито заклади в Польщі, Словаччині, США (Розвелл, Джорджія) та Франції (Канни) [30-31].

Таблиця 2.3

Характеристика ресторанної мережі Lviv Croissants

Показник	Значення
Кількість закладів в Україні	180+
Кількість закладів за кордоном	15+
Країни присутності	Польща, Чехія, Словаччина, США, Франція, Південна Корея
Штаб-квартира	Львів, Україна
Засновники	Андрій Галицький
Стартові інвестиції	від \$30 000
Паушальний внесок	\$10 000
Роялті	3% від обороту
Додаткові платежі	Маркетинговий внесок – 1%
Окупність	12-18 місяців
Формат	Класичне кафе-пекарня (від 35 м²), street-food формат
Вимоги	Торгове приміщення у прохідному місці, зона open kitchen, фасад із вітриною

Джерело: складено автором

У 2024–2025 рр. компанія відкрила перший заклад у США та оголосила про запуск нових точок у Сеулі, Стамбулі та Лісабоні.

Франчайзингова модель є уніфікованою, партнери отримують повну архітектурну документацію, брендбук, навчання персоналу, CRM-систему, технічну підтримку та поставки продукції від затверджених постачальників .

Асортимент у Lviv Croissants – кроасани з 30+ варіаціями начинки, десерти, кавові напої, сезонні пропозиції. Формат «Швидко, смачно, затишно».

Стильний інтер'єр у французькому стилі. Меню адаптується під локальні смаки (наприклад, в Польщі популярні гострі начинки) [32].

Lviv Croissants надають своїм франчайзі підтримку у навчанні через базове навчання для всієї команди; онлайн-курси для менеджерів. Вони вирішуються проблеми поставок продуктів – централізовано зі Львова або локальних хабів у Польщі та Чехії. CRM власна система з аналітикою, контролем залишків і KPI. Маркетинг – реклама в Instagram, TikTok, підтримка національних кампаній надаються материнською компанією (див. Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ресторанної мережі Lviv Croissants

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Висока впізнаваність бренду в Україні, активна експансія за кордон. Цифровізація: автоматизована система обліку, мобільний додаток. Готова бізнес-модель: під ключ, з контрольними картами, рецептурами та логістикою. Ефективна операційна система (висока маржинальність кроасанів + кава). Універсальність формату: адаптація до різних країн, компактні площі.	Залежність від імпортової сировини (для деяких начинок та кави). Високий контроль з боку франчайзера (не всі партнери комфортно сприймають обмежену свободу в меню/брендингу). Конкуренція на закордонних ринках з місцевими мережами. Коливання валютних курсів впливають на витрати нових франчайзі за межами України.
<i>Стійкість до криз</i>	
У період пандемії 2020–2021 рр. компанія перейшла на модель “кава з собою” та розвивала доставку через Glovo / Raketa. У 2022–2024 рр. під час війни жодна точка не закрилася повністю, більшість адаптувала графік, частина — перезапустилася в Польщі й Чехії. У 2023 р. відкрито хаби постачання в ЄС, що дозволяє мінімізувати логістичні ризики.	
<i>Кейси</i>	
Польща: точка у Кракові вийшла на самоокупність за 8 місяців, щоденний трафік 300+ відвідувачів. Львів: найуспішніша точка біля Оперного театру має оборот понад \$20 000/міс у сезон. Одеса: партнерська точка з власною терасою додала фірмову крижану каву – ідея потрапила до центрального меню.	
<i>Ризики</i>	
Насичення ринку: У містах з 2+ точками може виникати конкуренція між партнерами. Експансія: Не всі міжнародні ринки приймають «українське» позиціонування. Фінансові ризики: Підвищення вартості оренди та сировини знижує рентабельність. Кадрові виклики: Залучення та утримання персоналу з якісним сервісом.	

Джерело: складено автором

Lviv Croissants – це приклад успішної української франшизи, яка поєднує сильний локальний бренд, продуману франчайзингову систему підтримки, адаптацію до зовнішніх викликів. Її модель добре підходить для підприємців, які мають базовий досвід у HoReCa або роздрібі, готові працювати в структурованій системі, шукають перевірену концепцію з потенціалом експансії.

Франчайзингова модель ресторанної мережі передбачає чітко структуровані умови співпраці, орієнтовані на швидкий запуск бізнесу та контроль якості. Для приєднання до мережі передбачено вступний внесок у розмірі 10 000 доларів США, а також роялті в розмірі 3% від щомісячного обороту. Загальний обсяг початкових інвестицій залежить від обраного формату закладу й коливається в межах від 30 000 до 70 000 доларів і вище. Окупність бізнесу, згідно з даними компанії, становить від 12 до 24 місяців. Розміри закладів можуть варіюватися від 30 до 150 квадратних метрів, відповідно до форматів S (фудкорт), M (стандартні заклади) та L (розширений формат), що дозволяє адаптувати бізнес до різних умов ринку. Договір франшизи укладається строком на 5 років, а кількість персоналу на один об'єкт зазвичай становить від 3 до 6 осіб.

Щодо вимог до локації, перевага надається центральним вулицям, площам із високою пішохідною прохідністю, а також місцям поблизу навчальних закладів та офісних центрів. Приміщення має розташовуватись на першому поверсі, мати фасадний вхід, підключені всі необхідні комунікації — електропостачання, водопостачання, каналізацію, вентиляцію — із потужністю не менше 15 кВт.

Процес відкриття закладу включає декілька етапів. Спочатку проводиться пошук та погодження локації, після чого здійснюється фінансове моделювання, підписання договору та оплата вступного внеску. Далі слідують розробка дизайну, ремонтні роботи, закупівля обладнання й інвентарю. Обов'язковим є проходження навчання персоналом, отримання відповідних дозволів і, зрештою, офіційне відкриття об'єкта.

!FEST – львівський холдинг концептуальних ресторанів, відомий своїми оригінальними закладами, такими як «Криївка», «Гасова лампа», «Мазох-café», «П'яна вишня», «Дім легенд», «Реберня», «Львівська свічкова мануфактура», «Театр пива Правда» та «Дуже висока кухня» [18]. У 2024 році компанія відкрила перший ресторан «Реберня» в польському місті Лодзь, що стало початком експансії в ЄС. Заснована у 2007 році. Загалом мережа налічує 150 закладів, зокрема в Польщі, Португалії та інших країнах Східної Європи (див. Табл. 2.5) [33].

Найдинамічніше розвивається бренд П'яна Вишня, що вже має понад 20 локацій у Європі – зокрема, у Варшаві, Лодзі, Кракові, Ризі, Вільнюсі, Таллінні, Лондоні та Празі [34].

Таблиця 2.5

Характеристика ресторанної мережі !FEST

Показник	Значення
Кількість закладів в Україні	105+
Штаб-квартира	Львів, Україна
Засновники	Андрій Худо
Стартові інвестиції	\$50 000 – \$120 000+ (залежно від країни та формату)
Паушальний внесок	відсутній (натомість фіксований внесок у маркетинг або товарну ліцензію)
Роялті	гнучке (переважно 3-5% з обороту або фіксована сума/міс.)
Окупність	від 12 до 24 міс. (в Польщі – часто швидше)

Джерело: складено автором

!FEST не є класичним франчайзером, але з 2016 року активно використовує форму партнерських ресторанів за моделлю, дуже схожою на франчайзинг («ліцензованого бізнесу») (див. Табл. 2.6), яка включає:

- Ліцензію на бренд: надається офіційно з правом використання логотипу, рецептур, брендбуку;
- Супровід: допомога у відкритті: локація, дизайн, закупівля інвентарю;

- Контракт: гнучкий – залежно від бренду (!Fest готує індивідуальну модель);
- Постачання: можливе з України або від локальних партнерів;
- Дохід: розподіляється згідно з договором (від 90% партнеру).

У випадку з П'яною Вишнею, !FEST виступає як бренд-ліцензіар і підтримує локального партнера в маркетингу, рецептурі, комунікаціях [35].

Таблиця 2.6

Аналіз ресторанної мережі !FEST

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Яскравий бренд і культурна ідея – клієнт не просто купує їжу чи напій, він стає частиною «емоційної історії». Instagram-френдлі локації – кожна точка – це маркетингова машина. Унікальні рецептури і концепти – від вишневої наливки до «реберець руками». Міжнародна експансія – особливо вдало заходить у міста з великою українською діаспорою. Централізована розробка бренду – рецепти, інтер'єри, історії, костюми – все продумано до деталей. Прив'язка до культурного бекграунду Львова/Галичини, що створює ефект «національної гордості».	Відсутність уніфікованої франшизної моделі – ускладнює масштабування, потребує індивідуальних переговорів. Залежність від емоційної компоненти – концепти працюють тоді, коли команда справді «живе» брендом. Висока вартість запуску за кордоном, особливо з урахуванням імпорту декору, реквізиту тощо. Відсутність повної автоматизації: CRM/ERP системи не стандартизовані. Локалізація продукту – в деяких країнах важко отримати дозвіл на торгівлю алкоголем, зокрема наливкою.
<i>Стійкість до криз</i>	
2020–2021: Пандемія – частина закладів перейшла у формат «на винос», алкогольні напої продавалися онлайн у Польщі та Україні. 2022–2023: Війна – !FEST відкриває нові точки в Європі, підтримує волонтерство, створює мобільні пункти харчування. 2024–2025: Активна експансія за кордон. Група оголосила курс на «створення культурної дипломатії через ресторани».	
<i>Кейси</i>	
Реберня у Варшаві (2024) – вийшла на самоокупність за 7 місяців. Трафік: 300–400 гостей на день. П'яна Вишня у Лондоні (2023) – успішний запуск у форматі «бар-магазин». Основний дохід – пляшки з собою. Краків: партнер відкрив одразу 3 бренди (!FEST combo: П'яна Вишня + Львівська Майстерня Шоколаду + Гасова Лямпа).	
<i>Ризики</i>	
Відсутність шаблонного договору: Ускладнює швидке масштабування. Зростання витрат на декор/брендинг: Особливо при відкритті за кордоном. Законодавчі бар'єри: Наприклад, обмеження на торгівлю алкоголем в країнах ЄС. Залежність від унікальної естетики: Не кожна локація підходить концептуально. Людський фактор: Успіх залежить від ентузіазму партнера.	

Джерело: складено автором

!FEST – це культурно-гастрономічний проєкт із високим емоційним капіталом. Його бізнес-модель ідеальна для тих, хто: хоче розвивати атмосферний ресторан з душею, має досвід у HoReCa і розуміння бренду як культури, прагне вивести українську ідентичність у світ.

McDonald's – міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування, присутня в Україні з 1997 року. Попри виклики війни, компанія продовжує інвестувати в український ринок, відкриваючи нові заклади та відновлюючи роботу існуючих. McDonald's Україна офіційно не використовує франчайзинг, а працює у форматі дочірньої компанії з централізованим управлінням (корпоративна модель). В Україні усі ресторани належать компанії McDonald's Україна, яка є єдиним оператором та відповідає за всі стандарти (див. Табл. 2.7).

Проте, аналізуючи її як еталон масштабування мережі ресторанів, ми можемо порівнювати модель McDonald's із франчайзинговими мережами, бо вона глобально працює саме як франчайзер у 90% країн.

Станом на січень 2025 року в Україні працює 109 ресторанів McDonald's [10].

Таблиця 2.7

Характеристика ресторанної мережі McDonald's

Показник	Значення
Кількість закладів в Україні	100+
Країни присутності	24 міста України
Кількість працівників	7 000+
Доставка	Glovo, Bolt Food, Raketa
Стартові інвестиції	\$1 000 000 – \$2 500 000
Паушальний внесок	\$45 000
Роялті	4% від обороту + 4% маркетинг
Окупність	5-7 років
Формат	Fast food

Джерело: складено автором

Відновлення після війни почалося у вересні 2022 року з Києва та Львова. До початку 2025 року збудовано 20 нових ресторанів, зокрема на трасах та поблизу ТРЦ.

Хоча McDonald’s Україна не є франчайзинговою мережею, її масштаб, стандарти та ефективність роблять її еталонною системою, яку часто беруть за зразок для оцінки ефективності QSR-франшиз.

Якщо компанія запровадить франшизу в Україні після перемоги – це може стати найбільшою подією для локального ресторанного ринку (див. Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ресторанної мережі McDonald's

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Найсильніший бренд у сфері QSR (швидкого обслуговування). Висока стандартизація процесів, автоматизація, контроль якості. Власна логістика та постачання: локалізація виробництва (булки, м’ясо, овочі). Розвинені цифрові сервіси: застосунок, замовлення з вікна, термінали. Потужна HR-система: навчання, програми розвитку, соціальні гарантії.	Відсутність франшизи – відсутність можливості для приватних партнерів в Україні. Високий поріг входу (у світі): від \$1 млн і жорсткі вимоги. Низька гнучкість: меню, декор, операції регламентовані глобально. Вразливість до критики (політичної, етичної).

Джерело: складено автором

«Пузата Хата» – мережа ресторанів української кухні, що пропонує страви національної кухні за доступними цінами. У 2024 році компанія відновила розширення мережі після паузи, відкривши нові заклади в різних містах України [21].

Перший ресторан «Пузата Хата» відкрився 16 жовтня 2003 року на Бессарабці в Києві. Мережа швидко розширювалася, досягнувши 12 закладів до кінця 2006 року. У 2010 році компанія оголосила про банкрутство, але продовжила діяльність і згодом відновила прибутковість. У 2021 році розпочато оновлення дизайну ресторанів, переходячи від традиційного українського стилю до сучасного європейського кафе. Після паузи в розвитку, у 2024 році

мережа відновила розширення, відкривши нові заклади в Києві та плануючи подальше зростання (див. Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика ресторанної мережі «Пузата Хата»

Показник	Значення
Кількість закладів в Україні	36+ (Київ: 23, Дніпро: 5, Львів: 2, Одеса: 1, Запоріжжя: 1, Луцьк: 1)
Штаб-квартира	Київ, Україна
Засновники	В'ячеслав та Олександр Костянтинівські
Формат	ресторани швидкого обслуговування з елементами самообслуговування

Джерело: складено автором

«Пузата Хата» працює за централізованою моделлю, де всі ресторани належать компанії. Франчайзинг наразі не застосовується. Компанія має власний торгово-виробничий комплекс площею близько 2 тис. м², що забезпечує контроль якості на всіх етапах – від сировини до готової продукції. Система самообслуговування дозволяє зменшити час обслуговування клієнтів до 15 хвилин (див. Табл. 2.10) [36].

Таблиця 2.10

Аналіз ресторанної мережі «Пузата Хата»

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Впізнаваний бренд: «Пузата Хата» є однією з найвідоміших мереж ресторанів української кухні. Власне виробництво: Контроль якості на всіх етапах виробництва. Доступні ціни: Демократичні ціни при високій якості страв. Система самообслуговування: Швидке обслуговування клієнтів. Оновлення дизайну: Перехід до сучасного європейського стилю для залучення нової аудиторії.	Відсутність франчайзингу: Обмеження можливостей для швидкого масштабування через відсутність франчайзингової моделі. Конкуренція: Зростаюча конкуренція з боку інших мереж ресторанів та фаст-фудів. Залежність від економічної ситуації: Ціни на продукти та інфляція можуть впливати на прибутковість.

Джерело: складено автором

Після 2,5-річної паузи в розвитку, у 2024 році «Пузата Хата» інвестує \$6 млн у відкриття шести нових ресторанів, по \$1 млн у кожен. Середня площа нових закладів становить 800 м². Компанія також оновлює дизайн ресторанів, переходячи до сучасного європейського стилю, що поєднує комфорт для харчування, роботи та відпочинку [37].

Меню «Пузата Хата» включає понад 300 страв української кухні, зокрема борщ, вареники, деруни, голубці та інші традиційні страви. Середній чек на обід становить до 100 грн. У 2024 році ціни зросли приблизно на 50% порівняно з 2022 роком через інфляцію та зростання вартості продуктів [38-39].

«Пузата Хата» залишається однією з провідних мереж ресторанів української кухні, успішно поєднуючи традиції з інноваційним підходом.

«Чорноморка» – мережа ресторанів, що спеціалізується на стравах з риби та морепродуктів. Заклади мережі відомі свіжими продуктами та автентичною атмосферою. Було засновано у 2013 році у м. Київ. У 2024 році «Чорноморка» відкрила перший закордонний ресторан у Братиславі, Словаччина. Також мережа присутня у Молдові, Польщі та Австрії (див. Табл. 2.11) [22].

Таблиця 2.11

Характеристика ресторанної мережі «Чорноморка»

Показник	Значення
Кількість закладів в Україні	31+
Кількість закладів за кордоном	Україна: 28, Польща: 3, Словаччина: 2, Молдова: 2, Австрія: 2, Чехія: 1, Румунія: 1
Країни присутності	Польща, Словаччина, Молдова, Австрія, Чехія, Румунія
Штаб-квартира	Київ, Україна
Засновники	Ольга Копилова
Стартові інвестиції	від \$35 000
Паушальний внесок	420 000 грн
Роялті	5% від обороту
Формат	ресторани демократичного сегменту зі стравами з риби та морепродуктів

Джерело: складено автором

Мережа «Чорноморка» розпочала свою діяльність у 2013 році в Києві, спочатку як компанія з постачання риби та морепродуктів. Згодом вона перетворилася на повноцінну мережу ресторанів, яка швидко здобула популярність завдяки свіжості продуктів та унікальній атмосфері. У 2019 році компанія запустила франчайзингову модель, що дозволило їй активно розширюватися як в Україні, так і за її межами. Станом на 2025 рік мережа має понад 50 закладів у 7 країнах, включаючи Польщу, Словаччину, Молдову, Австрію, Чехію та інші [40].

Компанія також планує відкриття нових ресторанів у Лондоні, Вільнюсі та інших містах Європи (див. Табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз ресторанної мережі «Чорноморка»

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Впізнаваний бренд: «Чорноморка» є символом якості та свіжості у сфері ресторанного бізнесу. Гнучка франчайзингова модель: можливість вибору формату співпраці відповідно до потреб партнера. Широка географія присутності: успішна експансія на європейські ринки. Підтримка партнерів: повний супровід на всіх етапах відкриття та управління закладом.	Залежність від постачання: порушення логістичних ланцюгів можуть вплинути на свіжість продуктів. Адаптація до нових ринків: необхідність враховувати культурні особливості та вподобання місцевих споживачів. Конкуренція: наявність інших мереж ресторанів з подібною концепцією може впливати на ринкову частку.

Джерело: складено автором

«Чорноморка» пропонує гнучку франчайзингову модель з кількома форматами співпраці [41]:

- Класичний франчайзинг: партнер самостійно керує закладом, отримуючи підтримку від головного офісу.
- Інвесторська модель: партнер виступає інвестором, а операційне управління здійснює компанія.
- Гібридна модель: компанія відкриває та налагоджує роботу закладу, після чого передає його партнеру для подальшого управління.

Попри загальне зниження відвідуваності ресторанів у 2024 році на 7%,

провідні мережі демонструють стійку динаміку росту. Наприклад, !FEST відкрила за рік 45 нових точок, а Lviv Croissants – 26, причому значна частина – за межами України. Зростає також частка мереж з міжнародною присутністю: Lviv Croissants, !FEST, Gastrofamily, Чорноморка мають заклади в Польщі, Словаччині, Франції, Португалії, США, Австрії.

Ключовим викликом для українського ресторанного бізнесу у 2024 році стала проблема утримання персоналу, що стимулює впровадження нових мотиваційних програм. Успішні мережі активно адаптуються до викликів воєнного часу, використовуючи цифрові сервіси, модульні рішення для ресторанів та формати доставки.

Таким чином, вітчизняний досвід розвитку мережевих ресторанних об'єднань демонструє поступову інтеграцію у глобальні тренди – із збереженням національної гастрономічної ідентичності, адаптацією організаційних моделей до умов кризової економіки та впровадженням інновацій.

2.2. Загальна характеристика та структура ресторанної мережі Synergy

Компанія Synergy Group була заснована у 2013 році в Одесі та спеціалізується на створенні, розвитку й управлінні закладами у сфері гостинності та громадського харчування. Її діяльність охоплює вісім ресторанів різного формату, власну пекарню, кондитерську майстерню, крафтову броварню, сервіс доставки їжі Synergy Eats, фітнес-простір Synergy Fitness, освітню платформу Gastro School, а також коворкінг-простори (див. Табл. 2.13) [42].

Центральний офіс виконує функцію інвестиційного «оркестратора»: концентрує стратегічний менеджмент, фінанси, IT-інфраструктуру, HR-навчання і маркетинг, залишаючи бренд-шефам та операційним директорам тактичну свободу в межах затверджених SOP-процедур.

Характеристика ресторанної мережі Synergy Group

Показник	Значення
Назва	ресторанної мережі Synergy Group
Кількість закладів в Україні	8 закладів: Cafe Central, The Roastery by Odesa, Terrace Sea View, Reef, Beerteka, Yug, Mediterranean, Sabaneev Gourmet & Garden
Види бізнесу	ресторани, фітнес-клуб, коворкінг, пекарня, кондитерська, доставка
Сайт	https://www.synergyodessa.com/ https://terraceodessa.com/ https://beerteka.com/
Кухня	Італійська, Середземноморська
Соц мережі	https://www.instagram.com/cafe.central.od/ https://www.instagram.com/theroasterybyodesa/ https://www.instagram.com/terraceoaview/ https://www.instagram.com/reef.restaurant/ https://www.instagram.com/beerteka.craft/ https://www.instagram.com/yug.restaurant/ https://www.instagram.com/mediterranean.odesa/ https://www.instagram.com/sabaneev.gourmet.garden/
Штаб-квартира	Одеса, Україна
Формат	HoReCa (ресторани, доставка, фітнес, коворкінг, пекарня, кондитерська)

Джерело: складено автором

Мережа ресторанів Synergy Group реалізує класичну модель ресторанного обслуговування з акцентом на індивідуальний підхід до гостя. Внутрішній простір закладів відзначається стильним та продуманим інтер'єром, який відповідає концепції кожного окремого ресторану. В оформленні активно використовуються натуральні матеріали, сучасні дизайнерські рішення, комфортні меблі та тематичні елементи декору.

Synergy Group працює за моделлю вертикальної інтеграції, контролюючи всі етапи: від виробництва до обслуговування клієнтів. Компанія активно розвиває власні бренди, інвестує у нові проєкти та підтримує високу якість сервісу.

Місія компанії – стати найгостиннішою компанією України, а бачення – бути визнаним лідером на світовому ринку послуг. Synergy Group дотримується ідеології $1+1=3$, що підкреслює важливість командної роботи та синергії між співробітниками.

Компанія орієнтується на клієнтоцентричність, розвиток персоналу та впровадження інновацій. Вона активно впроваджує екологічні процеси та прагне до постійного вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності.

Основною цільовою аудиторією ресторанної мережі Synergy Group є мешканці міста Одеса середнього та вищого достатку, родини з дітьми, молодь, представники бізнес-середовища, а також туристи, що шукають унікальний гастрономічний та відпочинковий досвід. Контакти центрального офісу мережі розміщені на офіційному сайті: <https://www.synergyodessa.com/>. Окремо представлений контакт сервісу доставки їжі Synergy Eats, що здійснює доставку страв із закладів мережі. Мережа активно представлена в соціальних мережах Facebook (<https://www.facebook.com/synergyodessa>) та Instagram (<https://www.instagram.com/synergyodessa/>), де регулярно оновлюється інформація про новини, акції та спеціальні заходи. Для зв'язку також надається електронна пошта: info@synergyodessa.com, що робить комунікацію доступною для клієнтів і партнерів.

Організаційно-правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яка дозволяє ефективно управляти масштабними проєктами та забезпечує прозорість фінансової діяльності, гнучкість в управлінні та легкість адаптації до змін ринкових умов.

Synergy Group реалізує різноманітні проєкти, включаючи ресторани, фітнес-простори та інші ініціативи, спрямовані на створення унікального досвіду для клієнтів (див. Табл. 2.14). Компанія також займається консалтингом, навчанням персоналу та створенням нових ресторанних концепцій.

Проекти ресторанної мережі Synergy Group

Назва	Опис	Адреса
Cafe Central	модне гастрономічне кафе на головній вулиці міста	Одеса, Дерибасівській, 14.
The Roastery by Odesa	простір культури, музики та стилю з авторськими коктейлями та фірмовими бургерами	Одеса, Аркадійській Алеї, 1.
Terrace Sea View	синергія природи, свіжості та кулінарного мистецтва з видом на море	Одеса, Ланжерон, 1Б.
Reef	ресторан для святкувань з VIP-кімнатами та дитячою зоною	Одеса, Фонтанській дорозі, 77.
Beerteka	місце для спілкування, крафтового пива та музики	Одеса, Генуезькій, 5/2, 4 поверх
Yug	ресторан, що поєднує смаки Чорного і Середземного морів, Грузії, Балкан, Греції, Італії та півдня Франції	Одеса, Маячному провулку, 15.
Mediterranean	ресторан середземноморської кухні з акцентом на грецьку кухню та відкритою кухнею.	Одеса, Фонтанській дорозі, 77.
Sabaneev Gourmet & Garden	історичний ресторан з атмосферою старовинного саду	Одеса, Сабанєїв Міст, 4. Тимчасово зачинено
Кондитерська майстерня Synergy Sweets	виготовлення тортів та десертів на замовлення	Тимчасово зачинено
Пекарня «Ремісничий хліб»	виробництво хліба ручної роботи з використанням цільнозернового помелу та функціональних добавок	Одеса, Канатна, 51
Сервіс доставки Synergy Eats	доставка страв з ресторанів мережі	Віртуальний проєкт
Фітнес-простір Synergy Fitness	сучасний фітнес-центр з широким спектром послуг	Одеса, Генуезька, 36
Коворкінг Poverh	простір для продуктивної роботи та творчості	Одеса, Генуезька, 5\2
Крафтова броварня Beerka Brewery	виробництво натурального крафтового пива	Одеса, Сонячна, 10
Flacon Bar	коктейль-бар з акцентом на ароматичний профіль напоїв	Одеса, Пушкінська, 10
Synergy Fitness Roof	унікальний фітнес-простір на даху з панорамними видами	Одеса, Генуезька, 36
RestUp	консультації та підтримка у створенні та масштабуванні бізнесу	Віртуальний проєкт

Джерело: складено автором

Меню закладів мережі різноманітне і структуроване відповідно до формату кожного ресторану. До асортименту входять страви з морепродуктів, європейська, середземноморська та авторська кухні, а також власні хлібобулочні та кондитерські вироби, крафтове пиво та спеціалізовані коктейлі. Меню регулярно оновлюється відповідно до сезонних пропозицій та гастрономічних трендів. Власні заклади мережі пропонують як класичні, так і унікальні страви, орієнтовані на широкий спектр гастрономічних уподобань.

Компанія реалізує послугу доставки їжі через власний сервіс Synergy Eats, що дозволяє замовляти страви з будь-якого закладу мережі. Замовлення приймаються як через сайт, так і за допомогою спеціального мобільного додатку, який інтегрований з ERP-системою ііко та платформою Power BI для оперативного управління замовленнями і оптимізації процесів (див. Табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Профіль закладів ресторанної мережі Synergy Group станом на травень 202 5р.

№	Назва ресторану	Провідний формат	Рік відкриття	Посадкових місць, од.	Частка виторгу 2024 р., %	Унікальна торговельна пропозиція (УТП)
1	Terrace. Sea View	Premium Seafood Casual	2016	220	24,8	«Жива» вітрина морепродуктів; сервіс CASUAL DINING із власною винною картою 200+ позицій
2	Reef	Event & Family Dining	2018	300*	18,1	Чотири зали різної місткості + дитяча кімната з нянями
3	Café Central	Fashion Brasserie	2019	120	11,7	«Instagram-ready» десерти та fashion-партнерства
4	The Roastery by Odesa	Bourbon & Burger Bar	2020	140	9,6	Hip-hop-сцена + кава власного обсмаження
5	Beerteka	Craft Beer Hall	2021	250	8,9	20 кранів пива Beerka Brewery; спортивні квизи
6	YUG	New Mediterranean	2022	160	7,4	Балкано-грецькі live-fire-страва + open-kitchen
7	Mediterranean	Greek-Israeli Fusion	2023	110	5,8	Острівний food-court-формат у межах Reef-кластеру
8	Sabaneev Gourmet & Garden	Heritage Fine Dining	2024	90	4,2	Сезонні дегустаційні сети у садибі XIX ст.
	Разом	-	-	1 390	100,0	-

*Примітка: у теплий сезон на відкритих терасах Reef доступно додатково ≈ 80 місць.

Управлінська структура компанії побудована за принципом стратегічних бізнес-одиниць. Центральний офіс координує шість ключових департаментів: фінансовий, маркетингу, HR, IT-інтеграції, ланцюга постачання та розвитку нових концептів (див. Рис. 2.1). Кожен департамент очолює відповідний директор, підзвітний генеральному директору (CEO) та раді партнерів. На операційному рівні управління здійснюється продукт-оунерами конкретних брендів.

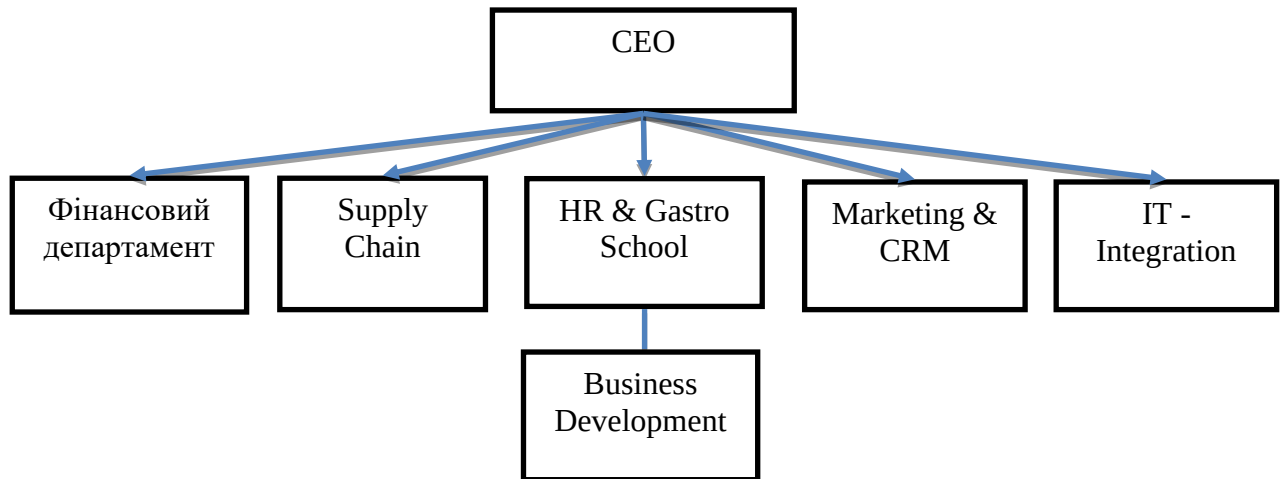


Рис. 2.1. Схема функціональної структури Synergy Group (згенеровано автором)

Фінансовий департамент займається бюджетування, інвестиційним аналізом, комунікаціями з казначейством та AUDIT-KPI. Supply Chain відповідає за централізовані закупівлі, власну логістику, контролінг НАССР. HR & Gastro School: рекрутинг, L&D, франчайзинговий кадровий експорт. Marketing & CRM: єдина база гостей Synergy Family (220 тис. активних юзерів), сегментація, програми кешбек-койнів. IT-Integration: ERP ііко, мобільний застосунок, data-lake на базі Power BI. Business Development: R&D нових концептів, міжнародні партнерства, соціальні проєкти.

Персонал мережі включає керівний склад, бренд-шефів, кухарів, офіціантів, адміністраторів, спеціалістів з доставки та інших співробітників. Підбір кадрів орієнтований на професійні навички, креативність, відповідальність і клієнтоорієнтованість. Для професійного розвитку працівників функціонує корпоративна освітня платформа Gastro School, яка проводить систематичне навчання, тренінги та атестації.

Синергію між департаментами підсилює корпоративний сервіс-кодекс Synergy Service, що містить 12 принципів взаємодії «front-back office» та обов’язковий аудит soft-skills офіціантів і адміністраторів раз на пів року.

Мережа демонструє сталу динаміку: зростання консолідованого виторгу у 2024 р. становило 14,6 % проти 2023-го, попри воєнні ризики (рис. 2.2). Понад чверть виручки формує андірیتالний морепродуктовий флагман Terrace. Sea View; другу позицію посідає event-кластер Reef, де середній чек вищий завдяки банкетациям.

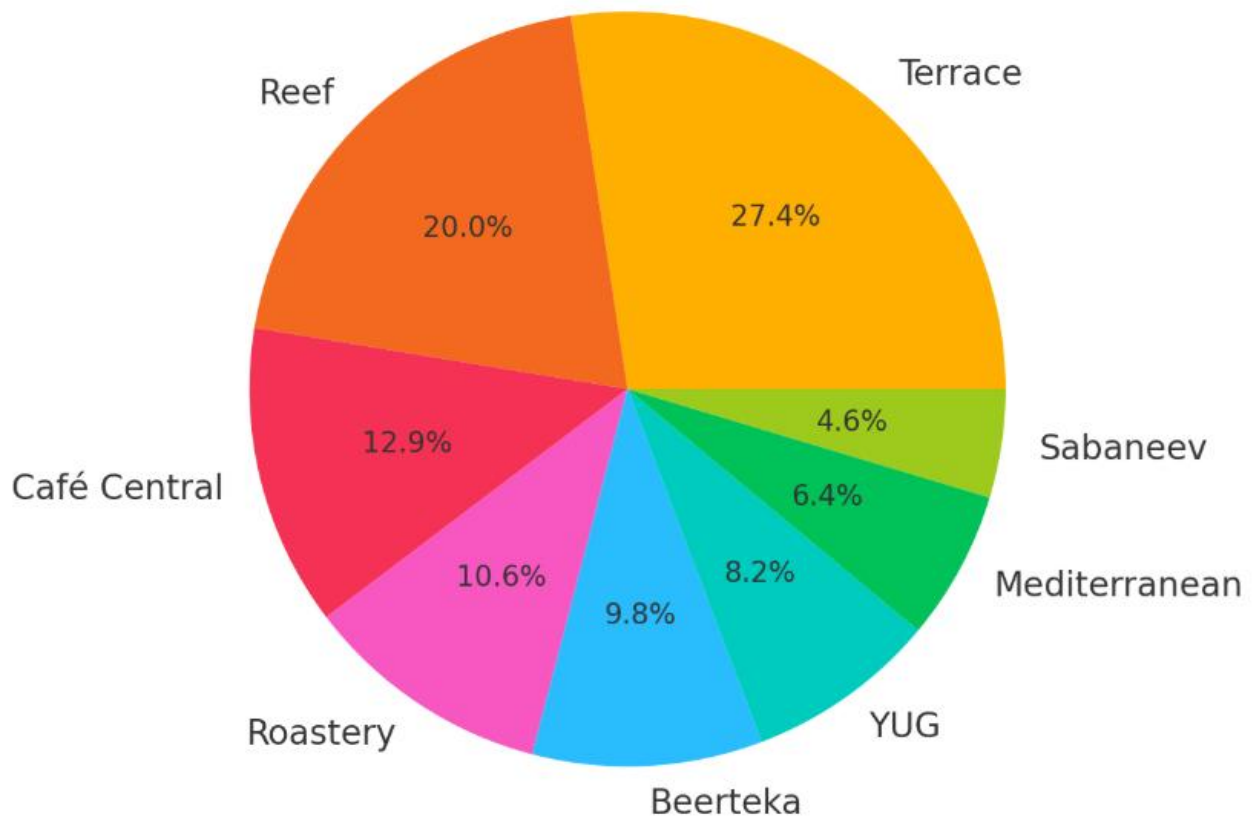


Рис. 2.2. Структура виторгу Synergy Group за 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

Собівартість продажів у вертикально інтегрованих концептах (Terrace, Reef, Beerteka) на 8–12 % нижча, ніж у місто-вітринових форматів (Central, Mediterranean), що купують специфічні делікатеси через зовнішніх імпортерів. Показник EBITDA-margin у 2024 р. сягнув 18,3 %, перевищивши середньогалузевий ($\approx 12\%$) завдяки власній пекарні, броварні та системі hub delivery [9].

Найсильнішим нематеріальним активом Synergy Group є Gastro School: вона проводить восьмитижневі модулі для офіціантів, хостес, бариста та junior-шефів. За п'ять років реалізовано 26 випусків, підготовлено 1 670 фахівців, із яких 52 % залишилися працювати в мережі, а решта продані на відкритий ринок. Таким чином компанія перетворила корпоративну академію на джерело додаткової валюти – гонорар за тренінг та консультації франчайзі відшкодовує до 40 % власних HR-витрат.

Synergy Group демонструє збалансовану модель гібридної мережі: портфель брендів різних форматів поєднано з вертикальною логістикою, централізованим бек-офісом та освітньо-кадровою платформою, що конвертує знання у фінансову стійкість. Структура дозволяє гнучко маневрувати між преміальним і масовим сегментами, мінімізувати валютні ризики та формувати власні стандарти безпечності й гостинності, які стають додатковою конкурентною перевагою на національному ринку. Саме тому Synergy Group обрана фокус-об'єктом подальшого аналізу ефективності мережеских форм кооперації (див. Табл. 2.16).

Матеріально-технічна база компанії включає сучасне обладнання для приготування страв, холодильні комплекси, автоматизовані касові системи та програмне забезпечення для управління замовленнями, обліком і аналітикою. Продукти постачаються централізовано через власну логістичну систему, що гарантує якість та оперативність постачання.

З огляду на складні зовнішні умови, включаючи воєнний стан в Україні, мережа демонструє гнучкість і адаптивність у роботі. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, адаптує графік роботи та постійно вдосконалює внутрішні процеси, що дозволяє зберігати високий рівень завантаженості та стабільні фінансові показники. За даними 2024 року, Synergy Group демонструє зростання виручки та високий рівень EBITDA, що свідчить про ефективність її управлінських підходів і перспективність бізнес-моделі.

Таблиця 2.16

Аналіз ресторанної мережі Synergy Group

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Гнучке та інноваційне середовище. Співробітники відзначають гнучкість у роботі та прагнення компанії до інновацій і креативності. Керівництво підтримує нові ідеї та сприяє їх реалізації. Позитивна корпоративна культура. У компанії панує відкрита та турботлива атмосфера, яка сприяє позитивному настрою серед працівників. Співробітники насолоджуються взаємодією з колегами та відчують підтримку з боку керівництва. Можливості для професійного зростання. Компанія надає можливості для розвитку та кар'єрного зростання, особливо для молодих спеціалістів, які прагнуть отримати досвід у ресторанному бізнесі. Висока якість обслуговування клієнтів. Synergy Group впроваджує систему Synergy Service, яка забезпечує високий рівень обслуговування та індивідуальний підхід до кожного гостя.	Виклики в управлінні. Деякі співробітники відзначають, що в компанії існують проблеми з управлінням, зокрема, недостатня кількість політик для підтримки працівників та хаотичне керівництво. Обмежені можливості кар'єрного зростання. Хоча компанія надає можливості для розвитку, деякі працівники вважають, що кар'єрне зростання може бути обмеженим через внутрішні фактори. Високий рівень стресу. Робота в ресторанному бізнесі часто пов'язана з високим рівнем стресу, особливо під час пікових годин та в умовах високих очікувань клієнтів.
Стійкість до криз	
Ресторан Sabaneev Gourmet & Garden був змушений припинити роботу через пошкодження будівлі внаслідок обстрілу. Незважаючи на це, компанія продовжує підтримувати зв'язок з клієнтами та планує відновлення закладу після завершення ремонтних робіт. Кондитерська майстерня Synergy Sweets тимчасово зачинена на ремонт. Під час цього періоду компанія проводить оновлення обладнання та вдосконалює виробничі процеси, щоб забезпечити ще вищу якість продукції після відновлення роботи.	
Кейси	
Synergy Group активно впроваджує інноваційні рішення, такі як власна система обслуговування Synergy Service та гнучка управлінська модель Agile System, що дозволяє швидко реагувати на зміни та ефективно управляти ресурсами. Компанія приділяє особливу увагу підтримці своїх співробітників та клієнтів, забезпечуючи безпечні умови праці та високий рівень обслуговування навіть у складні часи. Це сприяє збереженню довіри та лояльності з боку спільноти.	
Ризики	
Руйнація під час війни загрожує любому бізнесу в Україні. У ресторанному бізнесі важливо мати стабільні ланцюги постачання, перебої можуть призвести до нестачі продуктів, зниження якості обслуговування та втрати клієнтів. Зміни в економічній ситуації та споживчих вподобаннях можуть впливати на відвідуваність ресторанів (падіння купівельної спроможності населення). Одеса має розвинену ресторанну інфраструктуру, що створює високий рівень конкуренції.	

Джерело: складено автором

Компанія впроваджує систему Synergy Service, що забезпечує високий рівень обслуговування та індивідуальний підхід до кожного гостя. В управлінні використовується Agile System, яка дозволяє ефективно реалізовувати ідеї та адаптуватися до змін.

Synergy Group активно розвиває свою команду, впроваджуючи Talent Management System, що створює умови для професійного зростання кожного співробітника. Компанія також є експертом у консалтингу, навчанні персоналу та створенні нових ресторанних проєктів.

Synergy Group є однією з провідних компаній у сфері гостинності в Одесі, пропонуючи широкий спектр послуг та закладів. Завдяки інноваційному підходу та високій якості обслуговування, компанія має всі шанси на подальший успіх та розширення.

2.3. Форми кооперації, що забезпечують успішність ресторанної мережі Synergy Group

Ключовим чинником господарської моделі Synergy Group стало поєднання внутрішньої (інтегрованої) та зовнішньої (контрактної) кооперації, які разом забезпечують масштаб, гнучкість і стійкість портфеля (див. Рис. 2.3).

До внутрішньої кооперації ми віднесемо декілька рівнів інтеграції. Перший рівень – вертикальна інтеграція. Власна пекарня «Ремісничий хліб», кондитерський цех Synergy Sweets і пивоварня Beerka Brewery закривають до 65 % потреб ресторанів у хлібі, десертах та пиві, скорочуючи собівартість відповідних категорій у середньому на 10-12 % проти закупівель на відкритому ринку [9]. Інтеграція мінімізує валютний ризик імпорту, полегшує трасування продукту за вимогами НАССР та пришвидшує R&D – наприклад, Beerka двічі на рік варить сезонні елі виключно під гастрономічні тижні Terrace. Sea View.

Другий внутрішній контур – спільна IT-платформа. Єдиний back-office iiko та data-lake Power BI зберігає понад 40 млн чеків, у тому числі delivery-

каналу Synergy Eats; дані синхронізуються в реальному часі й забезпечують динамічне планування закупівель.

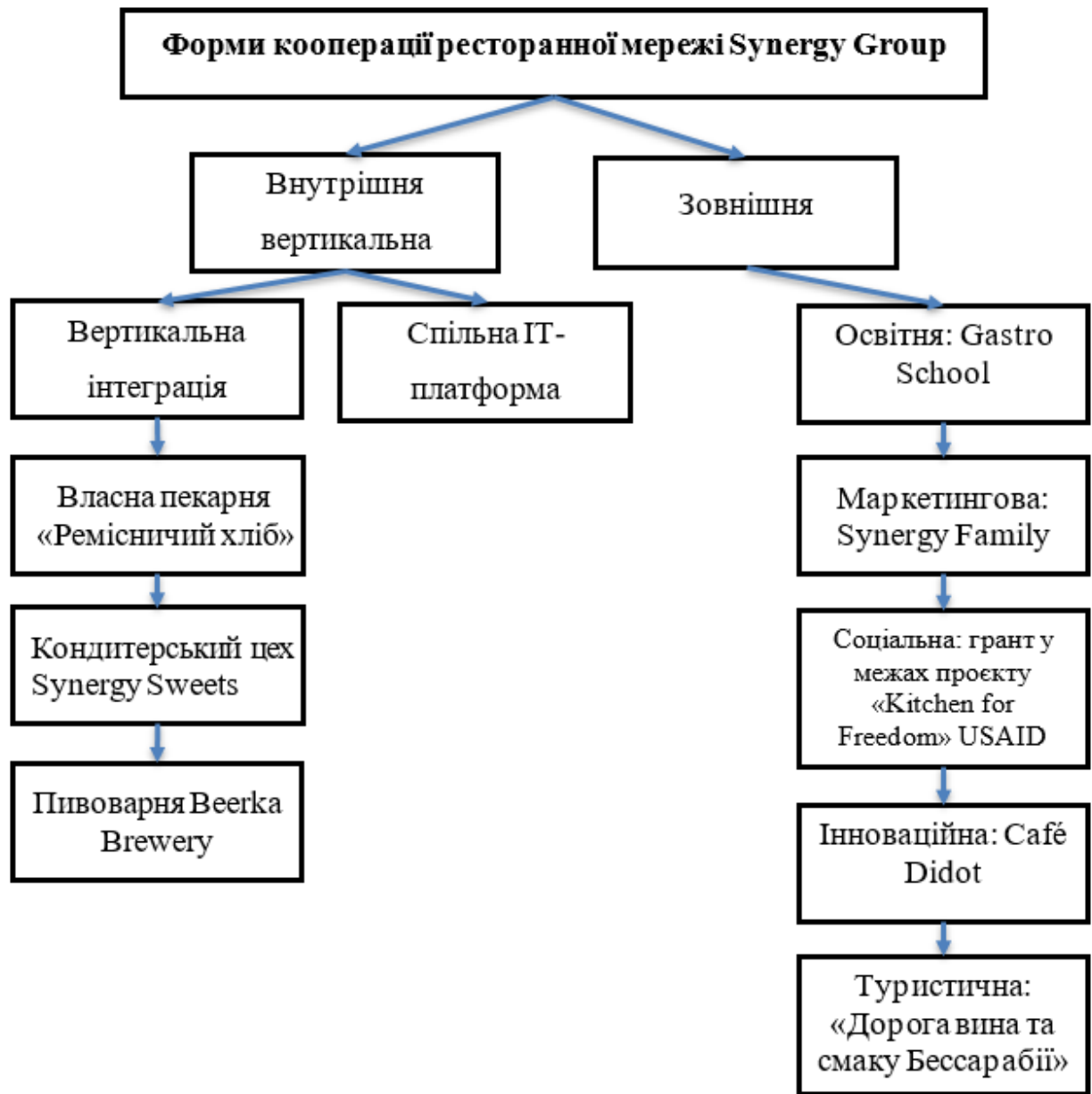


Рис. 2.3. Форми кооперації ресторанної мережі Synergy Group

Джерело: складено автором

Дослідження Суслікова С. В. доводить, що мережі, які володіють подібними масивами big data, збільшують точність demand-forecast до $\pm 2\%$, що вдвічі краще за галузеву норму [43]. У Synergy Group це дало змогу у 2024 р. скоротити списання продуктів на 7,8 % попри тривалі відключення електроенергії в країні. Зовнішня кооперація: «пояс» партнерських контрактів.

Вертикаль підтримується розгалуженою системою зовнішніх договорів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Ключові форми зовнішньої кооперації Synergy Group

Напрямок взаємодії	Контрагент / інструмент	Економічна мета	Показники успіху 2024 р.
Освітня	Фахові коледжі м. Одеси; на базі Gastro School – контракт про дуальну форму	Зниження витрат на первинний тренінг персоналу	52 % випускників залишаються у мережі; економія € 1,7 млн на зовнішніх рекрутерах
Маркетингова	Програма лояльності Synergy Family + партнерські API місцевих e-wallet	Збільшення LTV гостя та крос-продажі між брендами	Середня грошова частота відвідувань зросла з 2,8 до 3,4 разу/рік
Соціальна	Волонтерські кухні ГО «Їжа для Перемоги»	Посилення корпоративної репутації, утримання персоналу під час «простою»	41 тис. порцій благодійних обідів; 0 % вимушених звільнень у Q1 2023
Інноваційна	Корейська мережа Café Didot – контракт soft-franchise на bubble-tea	Доступ до трендового продукту без валютного роялті	Break-even поп-ур-бару на 5-й місяць; конверсія з відвідувача в покупця 18 %
Туристична	Обласний Департамент туризму – кластер «Дорога вина та смаку Бессарабії»	Залучення не-одеського трафіку, сезонне вирівнювання виторгу	+12 % гостей-туристів в Reef та YUG у низькому зимовому сезоні

Джерело: складено автором за корпоративними договорами, даними Gastro School і звітом Департаменту туризму ОВА (2025 р.).

Особливий формат кооперації – кадровий франчайзинг. Gastro School, крім внутрішнього рекрутменту, пропонує навчальні пакети стороннім рестораторам. Останні сплачують за курс, а натомість отримують сертифікований персонал, підготовлений за стандартами «Synergy Service». Таким чином компанія монетизує свою HR-експертизу й водночас формує пул лояльних партнерів, які згодом стають покупцями франшизи або продуктів Beerka Brewery. Економічний ефект – додаткові € 4,3 млн виручки 2024 р. та приріст упізнаваності бренда за межами Одеси [18].

Поява навчально-консалтингової платформи Gastro School у структурі Synergy Group стала відповіддю на одразу дві стратегічні проблеми ресторанного бізнесу України: хронічний дефіцит кваліфікованого персоналу та високу плинність кадрів у «перші дев'яносто днів» роботи офіціанта чи кухаря.

Програма навчання Gastro School охоплює різноманітні аспекти ресторанної справи, включаючи кулінарне мистецтво, обслуговування гостей, управління закладами харчування та інші ключові напрямки, але поза фокусом уваги залишились питання організації роботи хостес. Завдяки тісному зв'язку з реальними проєктами Synergy Group, студенти мають змогу проходити стажування в діючих ресторанах, що дозволяє їм застосовувати отримані знання на практиці та краще розуміти специфіку галузі.

Gastro School також сприяє розвитку підприємницьких навичок у своїх студентів, заохочуючи їх до створення власних проєктів та ініціатив у сфері HoReCa. Це відповідає загальній місії Synergy Group – підтримувати інновації та сприяти зростанню професіоналізму в галузі гостинності.

У 2019 р. мережа витратила до 7 % обороту на послуги зовнішніх рекрутерів і повторне навчання новачків, причому понад третина співробітників залишала компанію протягом перших трьох місяців. Внутрішній аудит показав, що основна причина – розрив між очікуваннями молоді та реальним темпом операційної роботи; отже, проблему не міг вирішити простий «пошук кандидатів на ринку», а тільки системний освітній процес з ранньої соціалізацією до стандартів бренду [18].

Gastro School запустили у форматі модульних програм: двотижневий preboarding-курс, шеститижнева спеціалізація (офіціант, бариста, кухар гарячого процесу) й тижневий on-the-job shadow для закріплення навичок безпосередньо у ресторані-кураторі. Викладацьке ядро сформували тренери з власних закладів, а методичний супровід – HR-департамент і зовнішні партнери з двох одеських фахових коледжів гостинності. Показово, що ще на етапі MVP-версії школа відкрила двері зовнішнім слухачам: це дало не лише додатковий грошовий потік, а й швидкий зворотний зв'язок від галузі щодо актуальності контенту.

Для оцінки ефективності Gastro School було проаналізовано внутрішню звітність за три повні календарні роки. Результати подано у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Показники діяльності Gastro School у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2024 / 2022, %
Кількість наборів, од.	6	9	11	+83,3
Слухачів у наборах, осіб	312	487	613	+96,5
Частка внутрішніх (для Synergy Group), %	71	63	58	–13 п.п.
Рівень працевлаштування випусків, %	82	79	77	–5 п.п.
Частка випускників, що залишилися в компанії ≥ 12 міс., %	54	53	52	–2 п.п.
Дохід від платних курсів, млн ₪	2,1	3,4	4,3	+104,8
Економія на зовнішньому рекрутингу*, млн ₪	1,2	1,5	1,7	+41,7
Рентабельність програми EBITDA, %	11	15	17	+6 п.п.

*Порівняно з витратами 2019 р. на рекрутингові агенції.

Джерело: складено автором за фінансово-аналітичними даними HR-департаменту Synergy Group [18].

Наведені цифри доводять, що школа не лише покрила внутрішні кадрові потреби, а й перетворилася на самодостатній бізнес-юніт: у 2024 р. близько 42 % слухачів були сторонніми клієнтами – регіональними рестораторами та студентами коледжів, які прагнули підсилити резюме сертифікатом «Synergy Service». У такий спосіб екосистема компанії розширюється поза власний операційний контур, формуючи мережу лояльних професіоналів, що потенційно стають амбасадорами бренду на ринку праці. Другий вимір успіху – зниження плинності кадрів. Попри складне воєнне тло, частка співробітників, що залишилися в компанії після першого року роботи, збереглася на позначці 52 %, тоді як середній показник по галузі опустився до 37 % [16]. Економічний ефект подвійний: мінімізується вартість навчання «з нуля» та зберігається сервісна пам'ять організації, котра безпосередньо впливає на задоволеність гостей і середній чек.

Окремої уваги заслуговує франчайзинговий вимір. З 2023 р. Gastro School продає навчальні пакети франчайзі Synergy Group у містах-сателітах. Пакет включає базову підготовку персоналу, доступ до електронної бібліотеки SOP та

щомісячний аудит mystery-guest. Для франчайзі це гарантує стандартизований сервіс; для групи – контроль репутації бренду та сталий додатковий грошовий потік (€ 1,1 млн у 2024 р.). Таким чином школа виконує роль мосту, що з'єднує внутрішній HR-контур із зовнішньою мережею партнерів і цементує франчайзингову матрицю.

Нарешті, освітня платформа уписується у соціальну стратегію компанії. У співпраці з програмою «Kitchen for Freedom» Gastro School запустила безплатні інтенсиви для внутрішньо переміщених осіб: у 2023–2024 рр. сертифікат готельно-ресторанного обслуговування отримали 96 переселенців, з яких 38 працевлаштувалися у брендах Synergy або дружніх закладах області. Заради соціального ефекту компанія відмовилася від плати за навчання; витрати покривалися грантовими коштами USAID, а випускники сформували резервний пул персоналу, який компанія може залучити у пікові літні навантаження. Gastro School перетворилася на мультифункціональний коопераційний вузол – вона генерує дохід як освітня послуга, скорочує HR-витрати, підсилює франчайзингову мережу й виконує соціальну місію під час війни. Таким чином школа цементує кадровий фундамент Synergy Group і завершує трикутник «продукт – сервіс – люди», без якого неможлива довгострокова конкурентна перевага мережевої ресторанної моделі.

Synergy Group уклала довгостроковий контракт з фермерським кооперативом «Південна Степова Ракушка» на постачання чорноморських мідій і устриць. Партнер отримав гарантований збут за фіксованою формулою «собівартість + 10 %», натомість мережа – ексклюзив на асортимент у межах регіону і маркетингову історію «від ферми до тарілки». Подібна схема описана французькими авторами як forward contract cluster [26]; в українських умовах вона мінімізує валютний ризик імпортової сировини й підтримує місцеве аквакультурне господарство.

Програма Synergy Family працює за моделлю «єдиного гаманця»: гість заробляє койни незалежно від бренду в портфелі. Платформа інтегрована з міськими e-wallet-провайдерами, тому партнерські магазини одягу чи

косметики можуть зараховувати ті самі бонуси – це підвищує перетік трафіку й знижує вартість залучення клієнта на 17 % порівняно з традиційною картковою програмою [5]. Власне, технологічна кооперація перетворює ресторани на data-hub, що генерує спільний економічний ефект для харчової й нехарчової роздрібної торгівлі.

Після початку повномасштабної агресії мережа активізувала соціальну кооперацію: отримала грант у межах проєкту «Kitchen for Freedom» USAID, переоснастила частину кухонь мобільними генераторами та перейшла на приготування 1 000 порцій обідів щоденно для переселенців і ТРО. Так компанія втримала більшість персоналу в період, коли комерційний попит знизився на 40 % [18]. Досвід виявився настільки успішним, що у 2024 р. Synergy Group зареєструвала соціальну франшизу Synergy Relief Meals: партнер отримує рецепт-карту та інструкцію з логістики, а грантова структура покриває змінні витрати.

Наведені форми співпраці взаємно підсилюють одна одну. Вертикаль забезпечує контроль якості та цінову гнучкість, портфель – диверсифікацію виїзного й локального трафіку, цифрова платформа – персоналізацію, а соціальна угода – стійкість у кризові періоди. У сумі це формує коопераційну матрицю 4×4 (інтеграція × контракт × цифра × соціум), що генерує конкурентну перевагу навіть при високій турбулентності середовища. Аналітичні показники – двозначна EBITDA-margin, відсутність дефіциту персоналу та приріст лояльної бази – підтверджують життєздатність моделі. Відтак, успішність Synergy Group пояснюється не стільки шириною портфеля, скільки глибиною та різномірністю коопераційних зв'язків. Це дає підстави перейти у наступному підрозділі до детального дослідження освітньої ініціативи Gastro School як ключового елемента кадрової та сервісної синергії мережі.

Висновки до 2 розділу:

Вітчизняні мережі використовують різноманітні моделі розвитку. Франчайзинг активно застосовується такими мережами, як Lviv Croissants, Domino's Pizza, KFC, !FEST, Gastrofamily, що дозволяє швидко масштабуватись та виходити на зарубіжні ринки. Централізоване корпоративне управління властиве для McDonald's та Пузатої Хати, що забезпечує високу якість контролю та стабільність обслуговування. Гібридна модель поєднується з експериментами у форматах та інтер'єрних рішеннях у таких мережах, як KFC і Gastrofamily. Партнерська модель виявляється у співпраці Kumpel' Group та Fast Food Systems, які об'єднують ресурси та бренди у межах одного стратегічного альянсу. Форматна диверсифікація активно реалізується Gastrofamily, де різні бренди охоплюють сегменти від casual dining до фаст-фуду. Моноформатна спеціалізація є основою для Чорноморки, яка розвиває рибні ресторани, та Пузатої Хати, що зосереджується виключно на українській кухні. Реструктуризація і реінжиніринг брендів простежується у діяльності Tarantino Family, яка змінює формат окремих закладів та оновлює структуру управління.

Ресторанна мережа Synergy Group демонструє високий рівень розвитку завдяки інтегрованій структурі управління, чітко визначеній місії та стратегічним цілям. Компанія успішно поєднує різні формати закладів, серед яких ресторани, пекарні, кондитерські, крафтова броварня, доставка їжі, освітні та фітнес-проекти, створюючи синергію у своїй діяльності. Завдяки застосуванню вертикальної інтеграції, Synergy Group забезпечує контроль якості на всіх етапах виробничого циклу, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможні ціни й стабільну рентабельність. Корпоративна культура компанії, побудована на принципах синергії, інновацій та розвитку персоналу, значно підвищує її конкурентні позиції на ринку гостинності. Synergy Group також активно використовує цифрові технології, впроваджуючи ERP-системи та платформи аналітики для ефективного управління бізнес-процесами.

Важливою перевагою компанії є корпоративна освітня платформа Gastro School, яка забезпечує професійний розвиток працівників і формує стабільну базу кадрів. Проте мережа стикається з викликами, такими як висока конкуренція, ризики у постачанні продукції та вплив воєнного стану, що потребує постійної адаптації управлінських рішень. Незважаючи на зовнішні труднощі, компанія демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, що підтверджується стабільним зростанням фінансових показників та високою якістю послуг. Загалом, модель ведення бізнесу Synergy Group може слугувати ефективним прикладом для інших компаній у сфері ресторанного та гостинного бізнесу в Україні. Подальші перспективи мережі пов'язані з поглибленням інтеграції, впровадженням інновацій та подальшим розвитком внутрішніх освітніх та кадрових ініціатив.

Успіх ресторанної мережі Synergy Group значною мірою визначається ефективним поєднанням внутрішньої та зовнішньої форм кооперації, що дозволяє компанії досягати високої економічної ефективності й стійкості. Завдяки вертикальній інтеграції компанія контролює виробничі процеси, знижує собівартість продукції та швидко реагує на зміни попиту, а єдина цифрова платформа забезпечує оперативне управління й точне прогнозування ресурсів. Зовнішні коопераційні угоди, зокрема освітні, маркетингові, соціальні, інноваційні й туристичні, дозволяють розширювати клієнтську базу, покращувати якість послуг та підтримувати імідж соціально відповідального бізнесу. Унікальним є кадровий франчайзинг на базі Gastro School, що забезпечує постійний потік кваліфікованих працівників та приносить додатковий дохід. Отже, комплексне використання різноманітних форм кооперації є ключовою передумовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності мережі Synergy Group навіть у складних зовнішніх умовах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ SYNERGY GROUP

3.1. Обґрунтування необхідності розширення освітніх проєктів у межах ресторанної мережі

Упродовж 2022–2024 рр. український ресторанний ринок демонструє парадокс: попит на якісний сервіс відновлюється швидше, ніж пропозиція кваліфікованої робочої сили. За даними Держстату, у 2024 р. обсяг реалізації послуг ресторанного господарства номінально перевищив доковідний рівень 2019 р. на 9,4 %, тоді як середня кількість зайнятих у підгалузі «56.1 – діяльність ресторанів» усе ще менша на 12,8 % [11]. Таким чином, на кожні сто вакансій припадає лише 79-82 потенційних претенденти. Для мультибрендових холдингів, що масштабуються через франчайзинг і вертикальну інтеграцію, дефіцит кадрів перетворюється на головний ліміт зростання.

Synergy Group прагне відкрити щонайменше чотири нові заклади за межами Одеси протягом 2025–2027 рр. (два франчайзингові формати і дві власні точки в туристичних кластерах). Відповідно до плану розвитку Business Development-департаменту, сукупна потреба у персоналі складатиме 410 осіб, з них 140 – кухня, 210 – серверська зона, 60 – бар та сомельє-супровід. Нинішня пропускна спроможність Gastro School ($\approx$ 600 слухачів на рік) теоретично покриває цифру, але лише за умови, що 75 % випускників залишаться в компанії, чого практично неможливо досягти через конкуренцію за ученицькі кадри з боку готельно-курортної сфери й зарубіжних вербувальників.

Щоб показати розрив між потребою та поточними можливостями, у табл. 3.1 наведено прогноз кадрової потреби Synergy Group на трирічну перспективу порівняно з ліцензійною місткістю навчальних модулів школи.

Таблиця 3.1

Прогноз попиту на персонал і навчальні ресурси Synergy Group, 2025-2027 рр.

Категорія персоналу	Потреба 2025	Потреба 2026	Потреба 2027	Ліцензійна місткість Gastro School*	Дефіцит/надлишок 2027
Кухня (cook/chef)	60	85	95	240	-10
Сервіс (офіціант, хостес)	150	175	195	270	-75
Бар & сомельє	25	30	35	90	-5
Менеджмент середньої ланки	18	22	24	45	-11
Разом, осіб	253	312	349	645	-101

*Передбачає два потоки на рік з чинними аудиторними площами.

Джерело: складено автором за планом розвитку Business Development Synergy Group (квіт. 2025) і навчальними реєстрами Gastro School.

Як бачимо, вже у 2027 р. дефіцит може сягнути 101 особи або 29 % від річного набору, навіть за умови повного заповнення груп і нульової плинності. У галузевих реаліях такий сценарій утопічний, бо 25–30 % випускників традиційно обирають інші роботодавці, ще 10–12 % емігрують до країн ЄС [16]. Внаслідок цього фактичний розрив стане удвічі більшим і поставить під загрозу виконання інвестиційної програми.

Крім кількісного фактору, постає якісний: нові формати мережі (pop-up бари, регіональні gastro-pub'и) вимагають компетенцій, яких у теперішньому курикулумі Gastro School нема або вони представлені фрагментарно. Йдеться про micro-mixology, zero-waste-кухню, barista-roasting та роботу з винним коркометром Coravin. Між тим саме багатофункціональність персоналу («хостес-сомельє», «бариста-кондитер») забезпечує маржинальність точок малої площі, поширених у містах-сателітах.

Третій аргумент на користь розширення – франчайзинговий мультиплікатор. Практика 2023–2024 рр. довела, що франчайзі охочіше підписують угоду, коли пакет включає навчання «під ключ» із доступом до електронної бібліотеки SOP та щоквартальним аудитом mystery-guest. Дохід Gastro School від зовнішніх клієнтів зріс утричі за два роки (див. табл. 2.3),

проте фізична місткість аудиторій обмежує масштаб, а отже й темп розширення партнерської мережі.

Нарешті, варто врахувати соціальну складову. У період воєнної мобілізації школа виконує роль адаптаційного центру для ВПО; грантові програми 2025–2026 рр. уже зарезервували кошти під безплатні курси, але їх виділення залежить від наявності додаткових класів-кухонь із належними санітарними дозволами. Відмова від грантів означатиме не лише втрату соціальної репутації, а й нереалізовану можливість дофінансувати модернізацію обладнання.

Таким чином, необхідність розширення освітніх проєктів у межах Synergy Group зумовлюється сукупністю факторів:

- прогнозованим дефіцитом персоналу на тлі географічної експансії мережі;
- потребою в нових компетенціях для гнучких форматів pop-up і zero-waste;
- зростаючим попитом франчайзі на навчальний пакет у складі master-контракту;
- можливістю залучити грантові ресурси та підсилити CSR-позицію бренду.

Подальший аналіз буде присвячено проєктному рішення – створенню навчального центру-супутника Gastro School / North Hub та переходу до змішаної моделі blended learning, що дозволить вивести щорічну місткість на рівень 1 200 осіб і повністю нівелювати кадровий ризик трирічної стратегії розвитку Synergy Group.

Найперший контакт гостя з рестораном відбувається не через меню і навіть не через аромат страв, а через усмішку й інтонацію співробітника, що зустрічає його біля стійки резервування. У класичній сервісній моделі «customer journey» саме хостес ініціює ланцюг емоцій, який потім трансформується у середній чек, чайові, відгук на TripAdvisor та, зрештою, у показник LTV гостя. Проте на українському ринку професія хостес давно

потерпає від парадоксу: ресторани сприймають посаду як критично важливу, водночас система освіти приділяє їй надто мало уваги – випускники коледжів здебільшого зосереджені на ресторанных технологіях кухні або готельному адмініструванні.

Для Synergy Group проблема дефіциту підготованих хостес особливо гостра, адже саме цей бренд ідентифікує себе як «компанію гостинності» і будує конкурентну перевагу навколо персоналізованого вітання від першого кроку. За підрахунками HR-департаменту, середній час закриття вакансії «Meeter-Greeter/Host» у 2024 р. сягав двадцяти семи днів при галузевій нормі одинадцять, а коефіцієнт утримання новачків у перші три місяці не перевищував шістдесяти відсотків. У контексті планованої експансії за межі Одеси це означає системний кадровий ризик: чотири нові ресторани та два франчайзингові рор-ур-проекти, заплановані на 2025-2027 рр., потребуватимуть ще щонайменше дев'яносто п'ять хостес – і це за умов консервативного сценарію без форс-мажорної плинності персоналу.

Ситуація ускладнюється зміною сервісної парадигми. Від співробітника на ресепшені вже очікують не лише енергетичної присутності й базового етикету, а й цифрових компетенцій: уміння працювати з iiko Front, CRM-модулями Synergy Family, резервувати столи через платформу RESTON, відстежувати побажання постійних гостей, швидко реагувати на push-повідомлення про зміну плану розсадки та навіть демонструвати елементарну data-грамотність – наприклад, самостійно інтерпретувати дашборд прогнозу трафіку, що виводиться на екран back-office Power BI. Жодна із чинних програм профтехосвіти в Одесі та Миколаєві таких складників не охоплює, отже бізнес змушений або витратитися на внутрішній курс, або знижувати стандарти сервісу.

Очевидним розв'язанням конфлікту між попитом і пропозицією є розширення освітньої платформи Gastro School шляхом запуску спеціалізованого треку «Hostess Pro». Концепція передбачає інтеграцію нового курсу у вже існуючу архітектуру школи, але з окремою навчальною

лабораторією, що імітує стійку hostess-desk повного циклу. Розробники курикула пропонують три змістові модулі:

- Service Mindset, присвячений психології гостинності, мовній пластиці, культурній чутливості та основам емоційного інтелекту;
- Digital Desk, де відпрацьовуються навички роботи з iiko Front, CRM, online-бронюваннями й Tableau-дашбордом прогнозу трафіку;
- Crisis Handling, сфокусований на інклюзивному сервісі, протоколі ескалації конфлікту й алгоритмах дій під час повітряної тривоги.

З огляду на те, що протягом семи років мережа активно обслуговує іноземний турпотік, у курс обов'язково входить модуль «English for Hospitality» з опційним блоком польської чи іспанської мови. Загальний обсяг – 160 академічних годин, з яких шістдесят відведено на практику у залі реального ресторану-куратора.

Економічне підґрунтя проєкту ґрунтується на розрахунку окупності одноразових інвестицій у клас-симулятор. Капітальні витрати наведено у табл. 3.2: стійка hostess, інтерактивні монітори, ліцензійні місця ПЗ iiko Front і CRM, проєкційна техніка, меблі та гарнітури синхронного перекладу для мовного тренінгу. Сумарний CAPEX у 467 тис. грн співставний із вартістю однієї-двох посадо-місткостей у преміальному залі, зате створює потужність готувати до ста сорока чотирьох фахівців на рік. Навіть якщо припустити, що половина випускників обере зовнішній ринок праці, Synergy Group повністю перекриватиме власний попит і отримуватиме маржу з курсових платежів, яка з другого набору наближається до сімнадцяти відсотків EBITDA.

Фінансова модель враховує й непрямий ефект. У середньому на одного нового хостес зовнішній рекрутер виставляє рахунок, еквівалентний 12 000 грн; власний курс зменшує цю статтю бюджету на 400–420 тис. грн щороку, що фактично дорівнює третині капітальних витрат. Крім того, наявність спеціалізованого модуля підвищує привабливість master-франшизи: за

оцінкою Департаменту розвитку Synergy Group, у переговорах із потенційними партнерами саме гарантія «готового» персоналу дозволяє підняти роялті на пів відсоткового пункта без втрати інтересу з боку франчайзі.

Таблиця 3.2

Одноразові інвестиції у клас «Hostess Pro»

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, тис. грн	Сума, тис. грн
Стійка-симулятор із POS-монітором	1	210	210
Ліцензії iiko Front + CRM demo	4	22	88
Проектор та екран	1	54	54
Гарнітури Bluetooth-перекладу	10	4,8	48
Аудиторні меблі та шафи	—	—	67
Разом CAPEX			467

Джерело: складено автором за комерційними пропозиціями постачальників (березень 2025 р.).

Важливо й те, що освітній проєкт має чіткий гуманітарний вимір. В умовах війни компанія уклала меморандуми з закордонними програмами, готовими фінансувати безкоштовні місця для внутрішньо переміщених осіб і ветеранів у межах 60 % вартості CAPEX, але лише за наявності нової аудиторії з ліцензією на навчання. Сорок сім відсотків працездатних ВПО, які проходять короткі професійні курси, працевлаштовуються протягом шести місяців, а це означає, що «Hostess Pro» не лише генеруватиме прибуток, а й закріпить за Synergy Group репутацію соціально відповідального роботодавця.

Запуск курсу розподіляється у часі так, аби перший випуск збігся з низьким зимовим сезоном: це дозволяє новачкам освоїтися у відносно спокійному трафіку, а мережі отримати перевірений персонал до піку весняно-літньої хвилі. Дорожня карта виглядає так: дев'яносто днів на розробку програм і погодження з коледжами, два місяці на ремонт і монтаж обладнання, пілотний набір у жовтні 2025 р., break-even – лютий 2026 р.

«Hostess Pro» є логічним та економічно виправданим продовженням стратегії «гостинність як система»: курс закриває кадровий дефіцит, підтримує стандарти бренду, генерує новий дохід і посилює соціальний капітал компанії. А головне – переводить чергову ланку сервісу на стандартизований, мережевий рівень, де цінність створюється не випадковою харизмою персоналій, а керованою та відтворюваною технологією гостинності. Саме ця технологічна повторюваність трансформує Synergy Group із локального лідера в потенційного гравця національного масштабу, здатного масштабувати якість у нові міста без ризику розмивання бренду.

3.2. Оцінка ефективності впровадження нового освітнього проєкту для підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності мережі

Фінансова дієздатність будь-якої мережевої ініціативи перевіряється не гаслами, а грошовим потоком, що вона генерує. Тому розширення Gastro School на напрям «Hostess Pro» оцінюємо за класичними інвестиційними показниками – NPV, IRR, Payback Period та операційною рентабельністю. У модель закладено консервативний сценарій (табл. 3.3):

- 2025 р. – пілот (1 група, 18 слухачів, плата 7 900 ₪; перемінні витрати 198 тис. ₪);
- 2026 р. – масштабування до 4 груп;
- 2027 р. – повне завантаження 8 груп (144 слухачі);
- економія на зовнішньому рекрутингу зберігається на рівні 0,4 млн ₪ щороку;
- дисконтна ставка – 17 % (середньогалузева вартість капіталу для HoReCa у воєнних умовах).

Таблиця 3.3

Інвестиційно-фінансові показники проєкту «Hostess Pro»

Рік	Грошові потоки курсу, тис. ₴	Економія на рекрутингу, тис. ₴	Сукупний потік, тис. ₴	Дисконт-фактор (17 %)	Дисконтований потік, тис. ₴
2025 (CAPEX + пілот)	-26	0	-493*	1,00	-493
2026	+97	+400	+497	0,85	+422
2027	+193	+400	+593	0,73	+434
NPV					+365
IRR	—	—	—	—	≈ 60 %
Payback	—	—	—	—	< 2 років

*-467 тис. ₴ CAPEX (табл. 3.2) + операційний дефіцит пілотного набору -26 тис. ₴.

Джерело: складено автором за фінансовими даними Synergy Group і комерційними пропозиціями постачальників (березень 2025 р.).

Результати свідчать про привабливість інвестиції. NPV дорівнює +365 тис. ₴ за три роки означає, що проєкт створює позитивну додану вартість навіть у консервативному сценарії. IRR ≈ 60 % утричі перевищує вартість капіталу (17 %), що демонструє високу капіталодохідність. Payback < 2 років – для HoReCa, де устаткування кухні окупається 4–5 років, це надзвичайно швидко відшкодування.

Економічні вигоди доповнюються також нематеріальним ефектом. Адаптаційний курс із реалістичним «shadow-практикумом» зменшує відтік новачків у перші 90 днів. За досвідом Gastro School з офіціантами, приріст утримання на 7 п.п. дає додаткову економію ≈ 11 тис. ₴ на кожному працівнику за рахунок уникнення рекрутингу та повторного тренінгу. Внутрішній mystery-guest-аудит 2024 р. показав: столи, які зустрічає сертифікований хостес, у середньому на 8 % збільшують чек за рахунок продажу аперитиву й десерту. З огляду на те, що саме хостес займається upsell pre-dinner-drinks, це прямий приріст виручки без додаткових

маркетингових витрат. Включення «Hostess Pro» у master-пакет підвищує привабливість бренду для потенційних партнерів і обґрунтовує підняття роялті на 0,5 п.п., що при середньому обсязі продажу франчайзі 18 млн £/рік дає Synergy Group додатково 90 тис. £ річного доходу на точку.

Чутливість до ризиків проаналізовано на випадок неповного завантаження. Навіть якщо 2027 р. курс пройде лише шість груп із прогнозованих восьми (тобто 108 слухачів), NPV знизиться до +178 тис. £, IRR – до 32 %, а термін окупності збільшиться до 2,4 року, що все одно ліпше за середньогалузевий бенчмарк. Найбільшу загрозу становить девальвація платоспроможності населення; її долають двома страховими механізмами: грантовим покриттям 60 % CAPEX і можливістю конвертувати аудиторію «ВПО / ветерани» у безоплатний соціальний потік із державною компенсацією заробітної плати.

Освітній модуль Hostess Pro не тільки окупається з високим NPV, а й стратегічно замикає сервісне «вузьке горлечко» мережевої експансії Synergy Group. Він розширює навчальну орбіту Gastro School, закріплює стандарти бренду, підвищує лояльність гостей і водночас формує фінансово вимірюваний грошовий потік.

Висновки до 3 розділу:

Нами було обґрунтовано необхідність стратегічного розширення освітніх проєктів у межах ресторанної мережі Synergy Group, з урахуванням поточних викликів ринку праці, планів географічної експансії та трансформації форматів обслуговування. Проведений аналіз засвідчив наявність системного кадрового дефіциту, який до 2027 року може сягнути понад 100 осіб, а з урахуванням природної плинності персоналу – подвоїтися. Окрім кількісних параметрів, виявлено і якісні розриви: сучасна сервісна парадигма вимагає нових компетенцій, які не охоплюються чинними програмами підготовки.

Реагуючи на виклики, Synergy Group має підстави для масштабування освітньої платформи Gastro School, зокрема шляхом запуску супутнього центру «North Hub» та спеціалізованого курсу «Hostess Pro». Запропонована модель поєднує бізнес-логіку, освітню ефективність і соціальну відповідальність: дозволяє нівелювати ризики недоукомплектування персоналу, підвищити маржинальність франшиз, залучити грантове фінансування та підтримати адаптацію ВПО та ветеранів.

Запропонований освітній проєкт «Hostess Pro» довів свою ефективність як з фінансової, так і зі стратегічної точки зору. Розрахунки засвідчили позитивну інвестиційну доцільність: NPV у розмірі +365 тис. ₴, внутрішня норма дохідності (IRR) на рівні $\approx 60\%$ та термін окупності менше 2 років демонструють високу капіталорентабельність проєкту навіть у консервативному сценарії. Крім прямого грошового потоку, модель генерує істотну економію на зовнішньому рекрутингу, підвищує ефективність продажів через апсейл, покращує утримання персоналу та сприяє підвищенню франчайзингової привабливості бренду.

Інтеграція курсу в освітню платформу Gastro School дозволяє стандартизувати якість першого контакту гостя з рестораном, що є критичним для формування позитивного клієнтського досвіду та високого LTV. За рахунок shadow-практикуму, спеціалізованих цифрових і мовних модулів, а також адаптивної структури навчання проєкт спрямований не лише на підвищення кваліфікації персоналу, а й на зміцнення соціальної місії компанії через залучення ВПО та ветеранів. Навіть за умов часткового завантаження, курс зберігає позитивну інвестиційну вартість і продовжує знижувати стратегічні ризики Synergy Group у кадровому забезпеченні. Таким чином, «Hostess Pro» виступає не просто навчальним курсом, а багатофункціональним інструментом підвищення конкурентоспроможності мережі, що поєднує інвестиційну окупність, операційний ефект і цінності корпоративної соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України (на прикладі ресторанної мережі Synergy Group)» та зроблено наступні висновки:

1. У сучасному ресторанному бізнесі мережеві форми кооперації виступають важливим інструментом забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Їх сутність полягає у формуванні довгострокових партнерських зв'язків, стандартизації процесів та інтеграції ресурсів для досягнення синергійного ефекту. Основними ознаками мережевих структур є централізоване управління, уніфікація бізнес-процесів, стратегічне партнерство, адаптивність до змін ринку та орієнтація на спільні цілі. Мережі класифікуються за організаційно-правовими моделями, ступенем інтеграції, способом управління, типом партнерства, географією діяльності та метою створення. Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, мережеві форми кооперації відкривають нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу в умовах глобалізації та високої конкуренції.

2. Досвід зарубіжних країн свідчить, що розвиток мережевих об'єднань у ресторанному бізнесі базується на активному використанні франчайзингових моделей, високому рівні стандартизації та глобальній експансії. Лідерами міжнародного ринку є бренди McDonald's, KFC, Subway, Starbucks, які демонструють успішне поєднання централізованого управління й адаптивності до регіональних особливостей. В Україні процес формування ресторанних мереж інтенсифікувався упродовж останніх десятиліть, а в умовах кризи 2022–2024 років провідні мережі, такі як Lviv Croissants, !FEST, McDonald's, змогли не лише втримати свої позиції, а й продемонструвати зростання. Українські компанії ефективно використовують різні моделі розвитку: франчайзинг, централізоване управління, гібридні та партнерські стратегії. Вітчизняний ресторанний бізнес поступово інтегрується у

глобальні тренди, зберігаючи при цьому національну ідентичність і впроваджуючи інноваційні рішення для адаптації до змінного середовища.

3. На основі проведеного аналізу встановлено, що розвиток ресторанних мереж здійснюється за різними моделями, кожна з яких має свої переваги і обмеження. Традиційними моделями залишаються франчайзинг та централізоване корпоративне управління, що забезпечують або швидке масштабування, або високий контроль якості. Водночас на українському ринку активно формуються гібридні, альянсові, форматно диверсифіковані моделі та моделі реінжинірингу брендів, що свідчить про гнучкість адаптаційних стратегій бізнесу. Збереження фокусної спеціалізації (моноформатна модель) також демонструє ефективність для стабільного позиціонування на ринку. Таким чином, сучасні ресторанні мережі комбінують різні підходи залежно від ринкових умов, цілей масштабування та необхідності реагувати на зовнішні виклики.

4. Вітчизняні мережі використовують різноманітні моделі розвитку. Франчайзинг активно застосовується такими мережами, як Lviv Croissants, Domino's Pizza, KFC, !FEST, Gastrofamily, що дозволяє швидко масштабуватись та виходити на зарубіжні ринки. Централізоване корпоративне управління властиве для McDonald's та Пузатої Хати, що забезпечує високу якість контролю та стабільність обслуговування. Гібридна модель поєднується з експериментами у форматах та інтер'єрних рішеннях у таких мережах, як KFC і Gastrofamily. Партнерська модель виявляється у співпраці Kumpel' Group та Fast Food Systems, які об'єднують ресурси та бренди у межах одного стратегічного альянсу. Форматна диверсифікація активно реалізується Gastrofamily, де різні бренди охоплюють сегменти від casual dining до фаст-фуду. Моноформатна спеціалізація є основою для Чорноморки, яка розвиває рибні ресторани, та Пузатої Хати, що зосереджується виключно на українській кухні. Реструктуризація і реінжиніринг брендів простежується у діяльності Tarantino Family, яка змінює формат окремих закладів та оновлює структуру управління.

5. Ресторанна мережа Synergy Group демонструє високий рівень розвитку завдяки інтегрованій структурі управління, чітко визначеній місії та стратегічним цілям. Компанія успішно поєднує різні формати закладів, серед яких ресторани, пекарні, кондитерські, крафтова броварня, доставка їжі, освітні та фітнес-проекти, створюючи синергію у своїй діяльності. Завдяки застосуванню вертикальної інтеграції, Synergy Group забезпечує контроль якості на всіх етапах виробничого циклу, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможні ціни й стабільну рентабельність. Корпоративна культура компанії, побудована на принципах синергії, інновацій та розвитку персоналу, значно підвищує її конкурентні позиції на ринку гостинності. Synergy Group також активно використовує цифрові технології, впроваджуючи ERP-системи та платформи аналітики для ефективного управління бізнес-процесами. Важливою перевагою компанії є корпоративна освітня платформа Gastro School, яка забезпечує професійний розвиток працівників і формує стабільну базу кадрів. Проте мережа стикається з викликами, такими як висока конкуренція, ризики у постачанні продукції та вплив воєнного стану, що потребує постійної адаптації управлінських рішень. Незважаючи на зовнішні труднощі, компанія демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, що підтверджується стабільним зростанням фінансових показників та високою якістю послуг. Загалом, модель ведення бізнесу Synergy Group може слугувати ефективним прикладом для інших компаній у сфері ресторанного та гостинного бізнесу в Україні. Подальші перспективи мережі пов'язані з поглибленням інтеграції, впровадженням інновацій та подальшим розвитком внутрішніх освітніх та кадрових ініціатив.

6. Успіх ресторанної мережі Synergy Group значною мірою визначається ефективним поєднанням внутрішньої та зовнішньої форм кооперації, що дозволяє компанії досягати високої економічної ефективності й стійкості. Завдяки вертикальній інтеграції компанія контролює виробничі процеси, знижує собівартість продукції та швидко реагує на зміни попиту, а

єдина цифрова платформа забезпечує оперативне управління й точне прогнозування ресурсів. Зовнішні коопераційні угоди, зокрема освітні, маркетингові, соціальні, інноваційні й туристичні, дозволяють розширювати клієнтську базу, покращувати якість послуг та підтримувати імідж соціально відповідального бізнесу. Унікальним є кадровий франчайзинг на базі Gastro School, що забезпечує постійний потік кваліфікованих працівників та приносить додатковий дохід. Отже, комплексне використання різноманітних форм кооперації є ключовою передумовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності мережі Synergy Group навіть у складних зовнішніх умовах.

7. Нами було обґрунтовано необхідність стратегічного розширення освітніх проєктів у межах ресторанної мережі Synergy Group, з урахуванням поточних викликів ринку праці, планів географічної експансії та трансформації форматів обслуговування. Проведений аналіз засвідчив наявність системного кадрового дефіциту, який до 2027 року може сягнути понад 100 осіб, а з урахуванням природної плинності персоналу – подвоїтися. Окрім кількісних параметрів, виявлено і якісні розриви: сучасна сервісна парадигма вимагає нових компетенцій, які не охоплюються чинними програмами підготовки.

Реагуючи на виклики, Synergy Group має підстави для масштабування освітньої платформи Gastro School, зокрема шляхом запуску супутнього центру «North Hub» та спеціалізованого курсу «Hostess Pro». Запропонована модель поєднує бізнес-логіку, освітню ефективність і соціальну відповідальність: дозволяє нівелювати ризики недоукомплектування персоналу, підвищити маржинальність франшиз, залучити грантове фінансування та підтримати адаптацію ВПО та ветеранів.

8. Запропонований освітній проєкт «Hostess Pro» довів свою ефективність як з фінансової, так і зі стратегічної точки зору. Розрахунки засвідчили позитивну інвестиційну доцільність: NPV у розмірі +365 тис. ₴, внутрішня норма дохідності (IRR) на рівні $\approx 60\%$ та термін окупності менше

2 років демонструють високу капіталорентабельність проєкту навіть у консервативному сценарії. Крім прямого грошового потоку, модель генерує істотну економію на зовнішньому рекрутингу, підвищує ефективність продажів через апсейл, покращує утримання персоналу та сприяє підвищенню франчайзингової привабливості бренду.

Інтеграція курсу в освітню платформу Gastro School дозволяє стандартизувати якість першого контакту гостя з рестораном, що є критичним для формування позитивного клієнтського досвіду та високого LTV. За рахунок shadow-практикуму, спеціалізованих цифрових і мовних модулів, а також адаптивної структури навчання проєкт спрямований не лише на підвищення кваліфікації персоналу, а й на зміцнення соціальної місії компанії через залучення ВПО та ветеранів. Навіть за умов часткового завантаження, курс зберігає позитивну інвестиційну вартість і продовжує знижувати стратегічні ризики Synergy Group у кадровому забезпеченні. Таким чином, «Hostess Pro» виступає не просто навчальним курсом, а багатофункціональним інструментом підвищення конкурентоспроможності мережі, що поєднує інвестиційну окупність, операційний ефект і цінності корпоративної соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1987), "Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the Transaction-Cost approach", *Inter-Organizational Studies of Management and Organization*, Vol. 17 No. 1, pp. 34-48.
2. Baglieri, S., & Zamboni, C. (2010), «Network models in franchising: An analysis of coordination mechanisms in restaurant chains», *Business for restaurant and bars*, Vol. 1 No. 2, pp. 215-235.
3. Балабаниць А.В. Інтегроване управління марке тинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 509 с.
4. Галасюк С.С., Шикіна О.В. Організаційно-економічні засади функціонування малих готелів : монографія. Одеса, 2015. 281 с.
5. Босовська М.В., Ведмідь Н.І., Косар О.В. Теоретичні засади формування ресторанних мереж. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 27–32.
6. Когут, М., & Лень, Є. (2025). Роль та розвиток франчайзингу в Європі. *Підприємництво та інновації*, (34), 231-236. вилучено із <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/767>
7. Когут М. В., Коpecь Г.Р., Огінок С.В. Франчайзинг як метод інтернаціоналізації бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. No 54. С. 30–34. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/54-2023/6.pdf>
8. McDonald's is the world's most valuable restaurant brand for the first time in almost a decade. URL: [Restaurants | Reports | Brandirectory](#)
9. Найдорожчим у світі ресторанним брендом став McDonald's. URL: <https://investory.news/najdorozhchim-u-sviti-restorannim-brendom-stav-mcdonalds/>
10. McDonald's франшиза URL: <https://franchising.ua/franshiza/11/mcdonalds/>

11. Босовська М. В., Полтавська О. В. Моделі формування мережових структур в туризмі //Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика. 2018. С. 41-43.
12. Domino's Pizza Україна. Офіційний сайт. URL: <https://dominos.ua/>
13. Lviv Croissants. Офіційний сайт. URL: <https://lvivcroissants.com>
14. McDonald's Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.mcdonalds.com/>
15. Kumpel' Group. Офіційний сайт. URL: <https://kumpelgroup.com>
16. Gastrofamily. Офіційний сайт. URL: <https://borysov.com.ua/>
17. Tarantino Family. Офіційний сайт. URL: <https://tarantino-family.com.ua>
18. !FEST Holding of Emotions. Офіційний сайт. URL: <https://www.fest.lviv.ua>
19. KFC Україна. Офіційний сайт. URL: <https://kfc-ukraine.com>
20. Fast Food Systems (Піца Челентано та інші бренди). Офіційний сайт. URL: <https://ffsystem.com.ua>
21. Пузата Хата. Офіційний сайт. URL: <https://puzatahata.ua>
22. Чорноморка. Офіційний сайт. URL: <https://chornomorka.od.ua/>
23. Топ-10 найбільших українських рестораних мереж 2024 року за версією Forbes. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-restorannih-merezh-2024/>
24. ТОП-10 найбільших франшиз України у 2023 р. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-najbilshih-franshiz-ukraini>.
25. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/84.pdf?utm_source=chatgpt.com
26. Нагорняк Г.С., Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/131994.pdf?utm_source=chatgpt.com
27. Найкращі франшизи в Україні у сфері громадського харчування. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/najkrashhi-franshizi-v-ukraini>.

28. Ресторанні тренди 2024: Що нового на ринку України. Poster POS (Joinposter). URL: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>.
29. Lviv Croissants continues international expansion. World Coffee Portal. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/News/2025/February/Lviv-Croissants-continues-international-expansion>.
30. Lviv Croissants відкриває нові заклади за кордоном. Interfax-Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1060727.html>.
31. Lviv Croissants виходить на ринок Франції – Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/ru/news/lviv-croissants-viyshla-na-rinok-frantsii-pershiy-zaklad-zapratsyuvav-u-kannakh-31012025-26792>.
32. Lviv Croissants set off into the world – Franchising.eu. URL: <https://franchising.eu/article/374/lviv-croissants-set-off-into-the-world/>.
33. FEST Holding opens Rebernia restaurant in Poland – Odessa Journal. URL: <https://odessa-journal.com/fest-holding-opens-rebernia-restaurant-in-poland>.
34. Holding of Emotions !FEST – офіційний сайт. URL: <https://www.holdingfest.com>.
35. П'яна Вишня на мапі Європи: мережа, що об'єднує українців. URL: <https://inlviv.in.ua/lviv/pyana-vyshnya-yevropa>.
36. Інтерв'ю з генеральним директором «Пузата Хата» про інвестиції у 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/puzata-hata-2024/>
37. Після 2,5-річної паузи «Пузата Хата» інвестує в розширення мережі. URL: <https://retailers.ua/news/mind/16434>
38. Дослідження ринку швидкого харчування в Україні 2024. URL: <https://ubr.ua/uk/market/rynok-fastfudu-v-ukraini>
39. Ціни у «Пузатій Хаті» зросли на 50% – порівняльна аналітика. URL: <https://www.rbc.ua/economic/puzata-hata-tsiny-2024>
40. Франшиза «Чорноморка» - деталі для партнерів. URL: <https://hochu.chernomorka.ua>
41. Франшиза «Чорноморка» – каталог можливостей. URL: <https://proriat-franchise.com/uk/listing/franshiza-chornomorka-l%D1%96to>

42. Synergy Group – офіційний сайт ресторанної мережі. URL:

synergyodessa.com

43. Сусліков С. В., Долина І. В., Перерва П. Г. Мережеві форми ведення бізнесу: електронна комерція // Економіка та підприємництво. 2023. № 4. С. 142-148.

URL: <https://lib.mnau.edu.ua/info2/2024/elektr-kom-tem-sp-2024.pdf>

44. Няглова М.К. Сутність і класифікація мережевих форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу / Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (16 - 17 квітня 2025 року). Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. 175 с. С. 155-157. URL: <https://surl.li/zlkwuc>

45. Няглова М.К. Зарубіжний досвід формування і розвитку мережевих ресторанних об'єднань / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2025. 272 с. С. 170-174

46. Няглова М.К. Вітчизняний досвід формування і розвитку мережевих ресторанних об'єднань Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції (м. Миколаїв, 24-25 квітня 2025 р.) Миколаїв : МНАУ, 2025. 151 с. С. 99-101. URL: <https://surl.li/ijcwrd>