

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОЄКТНІ РІШЕННЯ
РЕСТОРАЦІЇ «ПУЗАТА ХАТА» В М. ЛУЦЬК**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ГРС41

_____ **МЕДВЕДСЬКА Анастасія Євгенівна**
(підпис)

Керівник:
_____ д.е.н., проф. Корсак В.І.
(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:

к.т.н., доц. Подоляк В.М.

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *241 Готельно-ресторанна справа*

Освітня програма: *Готельно-ресторанна справа*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Л.Ю. Матвійчук

« ___ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Медведєвій Анастасії Євгенівні

1. Тема кваліфікаційної роботи *Організаційно-проектні рішення ресторації «Пузата Хата» в м. Луцьк*

Керівник роботи: *Корсак Віктор Іванович, д.е.н., професор*

затверджені наказом вищого навчального закладу № 2/01-02 від 02.01.2025.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти Асоціації індустрії гостинності України, законодавчі та нормативні акти України щодо розвитку ресторанних мереж, статистичні матеріали Державної служби статистики України, міждержавні та національні стандарти індустрії гостинності, наукова та практична література з досліджуваної тематики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади розвитку ресторанних мереж.

Розділ 2. Діагностика розвитку мережевих закладів ресторанного господарства.

Розділ 3. Розробка організаційно-проектних рішень щодо ефективного впровадження нових методів обслуговування в ресторанній мережі «Пузата Хата».

5. Перелік графічного матеріалу:

Інтегральні показники конкурентоспроможності ресторанних мереж.

Сприйняття ресторанної мережі «Пузата Хата» відвідувачами.

Рівень задоволеності відвідувачів ресторанної мережі «Пузата Хата» за категоріями.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні засади розвитку ресторанних мереж</i>	проф. Корсак В.І.		
<i>Розділ 2. Діагностика розвитку мережеских закладів ресторанного господарства</i>	проф. Корсак В.І.		
<i>Розділ 3. Розробка організаційно-проектних рішень щодо ефективного впровадження нових методів обслуговування в ресторанній мережі «Пузата Хата»</i>	проф. Корсак В.І.		
<i>Висновки</i>	проф. Корсак В.І.		
<i>Нормо контроль</i>	доц. Подоляк В.М.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02.2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03.2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04.2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05.2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05.2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05.2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	21.05.2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05.2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	01.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (Медведєва А.С.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Корсак В.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Анотація *Медведєва А.С.* Організаційно-проектні рішення ресторації «Пузата Хата» в м. Луцьк. – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 66 с., список джерел – 62 найменування.

У кваліфікаційній роботі досліджено організаційно-проектні рішення щодо вдосконалення обслуговування в ресторанній мережі «Пузата Хата» на прикладі закладу в місті Луцьк. Проаналізовано особливості функціонування мережі, рівень якості наданих послуг, конкурентні переваги порівняно з іншими гравцями ринку, а також вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства за допомогою PEST-аналізу. На основі зібраних даних розроблено пропозиції щодо впровадження автоматизованих систем самообслуговування, підвищення ефективності комунікації з споживачами та екологізації процесів. Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність обраних рішень, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності споживачів.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс організаційно-проектних рішень, спрямованих на вдосконалення автоматизації, комунікації та екологізації, що дозволить суттєво покращити якість обслуговування, оптимізувати роботу персоналу та підвищити задоволеність споживачів. Особливу увагу приділено автоматизації процесів за допомогою кас самообслуговування, які дають змогу зменшити навантаження на працівників та збільшити пропускну спроможність закладу, що безпосередньо впливає на зростання прибутку.

Ключові слова: глобальні тренди, конкурентоспроможність, ресторанні мережі, стійкість суб'єктів ресторанного бізнесу.

ANNOTATION

Abstract Medvedev A.S. Organizational and design solutions of the restaurant «Puzata Hata» in the city of Lutsk. – In the form of a manuscript. Qualification work of the first (bachelor's) level, educational and professional program «Hotel and restaurant business», specialty 241 Hotel and restaurant business, areas of knowledge 24 Service sphere – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 66 p., list of sources from 62 names.

The qualification work investigated organizational and design solutions for improving service in the restaurant chain «Puzata Hata» using the example of an institution in the city of Lutsk. The features of the network's functioning, the level of quality of services provided, competitive advantages compared to other market players, as well as the impact of the external environment on the activities of the enterprise using PEST analysis. Based on the collected data, proposals were developed for the implementation of automated self-service systems, increasing the efficiency of communication with customers and greening processes. The economic calculations confirmed the feasibility of the selected solutions, which contribute to increasing competitiveness and consumer satisfaction.

Based on the analysis, a set of organizational and design solutions was developed aimed at improving automation, communication and greening, which will significantly improve the quality of service, optimize the work of staff and increase consumer satisfaction. Particular attention was paid to the automation of processes using self-service cash registers, which allow reducing the workload on employees and increasing the throughput capacity of the institution, which directly affects profit growth.

Keywords: global trends, competitiveness, restaurant chains, sustainability of restaurant business entities.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ	10
1.1. Зміст та значення ресторанних мереж в розвитку гостинності	10
1.2. Фактори впливу на стан та розвиток ресторанних мереж	17
1.3. Світові практики організації діяльності ресторанних мереж	24
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	29
2.1. Характеристика стану та перспектив розвитку мережевих закладів ресторанного господарства в Україні	29
2.2. Аналіз діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата» за основними показниками в регіонах України	35
2.3. Оцінка якості послуг ресторанної мережі «Пузата Хата» в м. Луцьк	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННІЙ МЕРЕЖІ «ПУЗАТА ХАТА»	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку сфери громадського харчування постає нагальна потреба у вдосконаленні організаційно-проектних моделей ведення ресторанного бізнесу. Конкуренція на ринку постійно зростає, а споживачі стають дедалі вибагливішими до якості обслуговування, швидкості сервісу, комфорту та інноваційних рішень. У зв'язку з цим актуальність дослідження організаційно-проектних рішень для мережі ресторанів «Пузата Хата» зумовлена потребою адаптації закладів до нових ринкових умов, цифрових технологій та змін у споживчих вподобаннях. Особливо це важливо для національних брендів, які прагнуть утримати свою позицію та розширити присутність на ринку шляхом впровадження сучасних методів управління та обслуговування.

Мережа «Пузата Хата» є яскравим прикладом поєднання традиційної української кухні з елементами швидкого обслуговування. Проте навіть успішні моделі потребують регулярного оновлення та вдосконалення. Саме розробка організаційно-проектних рішень, зокрема в напрямках автоматизації, екологізації та комунікації з відвідувачами та між персоналом, дозволяє створити ефективну та адаптивну систему управління закладом, що відповідає сучасним вимогам. Дослідження в цьому напрямі сприятиме покращенню якості обслуговування та загальному зміцненню конкурентоспроможності ресторанної мережі на національному рівні.

Стан вивченості проблеми. Проблеми та перспективи розвитку ресторанних мереж розглядали у своїх працях ряд вчених: Ф. Херцберг, О. Шелдон, Ф. Гільбрет і Л. Гільбрет, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Е. Лоу-лер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, О. Бугуцький, А. Колота, С. Цимбалюк, Л. Михайлова, І. Шепеля, Л. Портер та інші.

Метою роботи є розробка та обґрунтування організаційно-проектних рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування ресторанної мережі «Пузата Хата» шляхом впровадження інноваційних методів

обслуговування, удосконалення внутрішніх процесів і покращення якості взаємодії з гостями.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі *завдання*:

- дослідити зміст та значення ресторанних мереж в розвитку гостинності;
- визначити проблеми розвитку ресторанних мереж;
- проаналізувати діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата»;
- оцінити якість послуг ресторанної мережі «Пузата Хата» в м. Луцьк;
- розробити організаційно-проектні рішення щодо ефективного впровадження нових методів обслуговування в ресторанній мережі «Пузата Хата».

Об'єктом дослідження є діяльність ресторанної мережі «Пузата Хата» як суб'єкта індустрії гостинності, зокрема її структура, методи обслуговування гостей, підходи до впровадження інноваційних рішень у сфері сервісу.

Предметом дослідження є організаційно-проектні рішення спрямовані на підвищення ефективності обслуговування в мережі ресторанів «Пузата Хата», зокрема впровадження автоматизованих систем, сучасних комунікаційних технологій та екологічних ініціатив у сфері ресторанного сервісу.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра використовувалися такі методи дослідження: аналітичний – для вивчення теоретичних джерел та нормативно-правових документів у сфері ресторанного господарства; порівняльний – для аналізу сучасних методів обслуговування в аналогічних закладах; статистичний – для опрацювання кількісних показників діяльності ресторану та визначення економічної доцільності запропонованих рішень; графічний – для візуалізації даних та результатів дослідження; моделювання – для формування організаційно-проектних рішень щодо оптимізації сервісу в досліджуваній мережі.

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають нормативно-правові акти України у сфері ресторанного господарства, статистичні дані щодо діяльності мережі «Пузата

Хата», офіційні звіти підприємства, результати маркетингових досліджень та опитувань споживачів, наукові праці українських і зарубіжних фахівців з організації ресторанного сервісу, а також аналітичні матеріали з відкритих джерел, включаючи сайти профільних установ, платформи онлайн-замовлень і тематичні професійні видання.

Новизна дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні комплексного підходу до впровадження організаційно-проектних рішень у діяльність ресторанної мережі «Пузата Хата», що враховує сучасні тенденції в автоматизації сервісу, цифровій комунікації з споживачами та екологічній відповідальності. Запропоновані рішення поєднують технологічні інновації з економічною доцільністю, що дозволяє забезпечити швидке повернення інвестицій, підвищити рівень задоволення споживачів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку громадського харчування.

Практична цінність одержаних результатів роботи полягає в тому, що розроблені організаційно-проектні рішення можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ресторанної мережі «Пузата Хата» для підвищення ефективності обслуговування, оптимізації витрат та покращення взаємодії з споживачами. Запропоновані заходи, зокрема встановлення систем самообслуговування, використання мобільних додатків та екологічних технологій, мають універсальний характер і можуть бути адаптовані для інших підприємств ресторанного бізнесу, що робить результати дослідження корисними для обраного об'єкта та для сфери гостинності в цілому.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 66 сторінок тексту, 10 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 62 найменування літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

1.1. Зміст та значення ресторанних мереж в розвитку гостинності

У сучасному світі ресторанні мережі є важливою складовою індустрії гостинності, що задовольняє потреби споживачів у харчуванні та формує стандарти обслуговування, культури та сервісу. Завдяки впізнаваному бренду, уніфікованому підходу до дизайну та високому рівню організації, мережеві заклади створюють відчуття стабільності та довіри серед гостей. Їхній успіх базується на якісному продукті та на чітко продуманій організаційно-проектній структурі. Організаційно-проектні рішення в ресторанних мережах охоплюють цілу низку управлінських та архітектурних аспектів: від раціонального зонування простору до моделювання потоків персоналу й гостей. Саме завдяки такому системному підходу забезпечується стабільність обслуговування, ефективна логістика всередині закладу та можливість швидкої адаптації до нових ринкових умов [34]. Типові рішення, що застосовуються в одній локації, можуть легко масштабуватись на десятки нових об'єктів.

Мережеві ресторанні заклади є форматом харчування та платформою для розвитку індустрії гостинності. Їхня роль полягає у формуванні гастрономічної культури, стандартизації сервісу та популяризації національної кухні або світових трендів. Організаційно-проектні підходи відіграють важливу роль у цьому процесі, саме вони забезпечують ефективну взаємодію усіх елементів мережі, від концепції до щоденної практики обслуговування.

Ресторанні мережі вирізняються уніфікацією організаційних підходів, що дозволяє створити цілісну систему керування, зрозумілу як персоналу, так і відвідувачам. Зокрема, планувальні рішення у таких закладах підкоряються єдиним стандартам: кожна локація має подібну логіку розміщення зон – кухня, касова частина, обідній простір, санвузли тощо. Така стандартизація полегшує навчання персоналу та забезпечує швидку адаптацію нових працівників до

робочих процесів [12]. Для гостей це означає стабільність та передбачуваність сервісу, що є запорукою довіри до бренду.

Окрім цього, організаційно-проектні рішення дозволяють оптимізувати потоки всередині закладу. Чіткий маршрут відвідувача, від входу до зони вибору страв, далі до каси й обідньої зали, зменшує хаос і черги, а також покращує загальний досвід перебування у закладі. У свою чергу, внутрішні процеси, доставка продуктів, обслуговування, прибирання, також регламентуються на основі логістичних моделей, створених у межах проектних рішень, що дозволяє забезпечити як санітарну безпеку, так і оперативність обслуговування.

Важливим аспектом дослідження є масштабованість організаційно-проектних рішень. Завдяки уніфікованому підходу мережа може легко розширюватися, відкривати нові заклади у різних містах чи навіть країнах, зберігаючи фірмову якість та атмосферу. Для цього розробляються корпоративні стандарти дизайну інтер'єру, технологічного оснащення та системи навчання персоналу [56]. Такий підхід забезпечує сталість гостинності, що стає конкурентною перевагою мережевого формату.

Зважаючи на тему та завдання нашого дослідження, вважаємо за доцільне розглянути структуру та систематизацію ресторанних мереж. Ресторанна мережа – це система взаємопов'язаних закладів громадського харчування, які працюють під єдиним брендом та дотримуються спільних стандартів обслуговування, оформлення, асортименту та управління. Такий формат дозволяє забезпечити стабільну якість послуг, швидке масштабування бізнесу та впізнаваність серед гостей. Структура ресторанної мережі є складною та багаторівневою, вона включає організаційні, функціональні та управлінські елементи.

Центральний (головний) офіс мережі виконує роль стратегічного та адміністративного центру всієї системи. Він займається розробкою фірмових стандартів, маркетингової стратегії, організацією логістики та постачання, контролем якості та навчанням персоналу [23]. Також у центральному офісі приймаються ключові управлінські рішення, включно з відкриттям нових ресторанів, запуском рекламних кампаній та вдосконаленням сервісу.

Ресторанна мережа може складатися з філіальних закладів, які повністю належать компанії, або франчайзингових, що діють на основі ліцензійної угоди. У франчайзингових точках власники отримують право користуватись брендом, дизайном, меню та управлінськими системами, але зобов'язані дотримуватись встановлених стандартів. Філіальні ж ресторани безпосередньо контролюються головним офісом.

У великих мережах, особливо з міжрегіональною або міжнародною присутністю, можуть функціонувати регіональні офіси або менеджери. Вони забезпечують контроль за роботою ресторанів у певному регіоні, здійснюють моніторинг якості обслуговування, допомагають у вирішенні локальних адміністративних питань і координують логістичні процеси [43]. Таким чином досягається оперативність управлінських рішень на місцях.

Кожен окремий ресторан у мережі має власну мікроструктуру, до якої входять керівник (менеджер закладу), шеф-кухар, кухарі, касири або офіціанти, а також технічний персонал. Менеджер відповідає за організацію роботи, дотримання стандартів та виконання фінансових показників. Шеф-кухар керує кухнею та слідкує за якістю страв. Решта працівників виконують завдання відповідно до своєї спеціалізації, забезпечуючи повноцінну роботу ресторану (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Мікроструктура окремого ресторану в мережі

Посада	Основні обов'язки
Менеджер закладу	Управління персоналом, фінансами, виконання плану
Шеф-кухар	Організація роботи кухні, контроль за якістю страв
Кухарі та помічники	Приготування страв
Касири/офіціанти	Обслуговування гостей
Прибиральники, техперсонал	Чистота, технічне обслуговування

Джерело: складено на основі [2, 4, 7].

Окрім основних елементів, мережа включає допоміжні (аутсорсингові або внутрішні) служби. Це можуть бути ІТ-відділи, які обслуговують касові системи, CRM та ERP-програми; служби доставки; навчальні центри для персоналу; а також юридична та бухгалтерська підтримка. Усі ці підрозділи забезпечують стабільну роботу мережі, підвищують її ефективність і конкурентоспроможність.

Структура ресторанної мережі – це багаторівнева система, що включає стратегічне управління, регіональну координацію, місцеве керівництво та підтримуючі служби [3]. Її продумана організація дозволяє забезпечити єдність бренду, високу якість сервісу та ефективне функціонування закладів у будь-якому регіоні. Завдяки цьому ресторанні мережі відіграють важливу роль у розвитку сучасної індустрії гостинності.

У межах сучасної індустрії гостинності важливим інструментом аналізу є систематизація ресторанних господарств. Класифікація суб'єктів ресторанного господарства дозволяє зрозуміти, як саме функціонують ті чи інші заклади, чим вони відрізняються та які управлінські підходи застосовуються. Один із основних підходів до систематизації базується на типі організації діяльності, форматі обслуговування, а також рівні й якості послуг. Зазначений підхід до систематизації мережевих ресторанних закладів представлено на рис. 1.1.

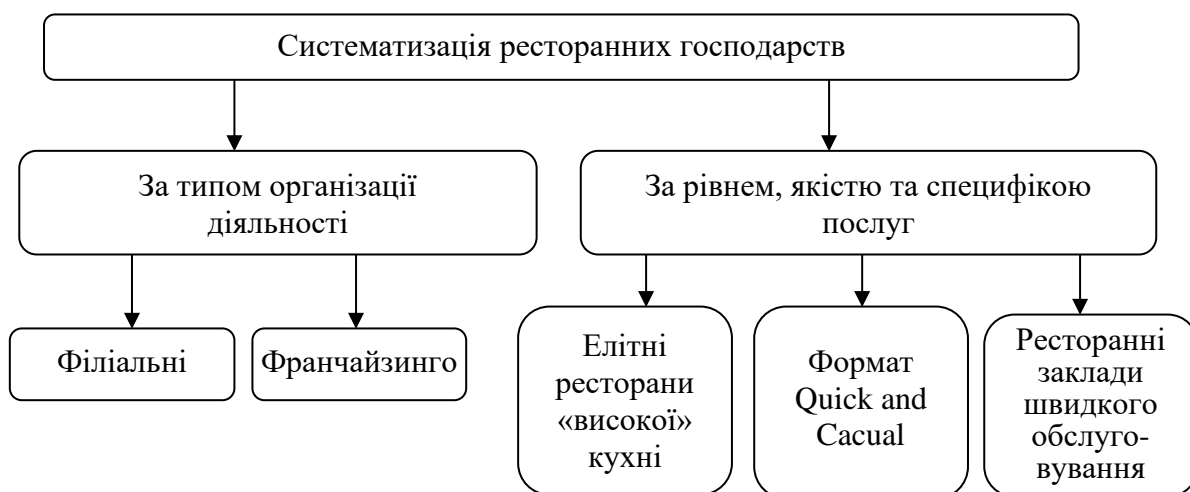


Рисунок 1.1. Систематизація мережевих ресторанних господарств

Джерело: сформовано на основі [10, 18]

Перш за все, мережеві ресторани поділяються за типом організації діяльності на два основні види: філіальні та франчайзингові. Філіальні заклади є власністю головної компанії, яка безпосередньо керує усіма процесами, від підбору персоналу до фінансового обліку. Натомість франчайзингові заклади функціонують за ліцензією: місцевий підприємець купує право використовувати бренд, меню, технології та стандарти, дотримуючись встановлених вимог, але

водночас керує бізнесом самостійно. Така модель дозволяє швидко масштабувати мережу з меншими фінансовими витратами з боку офісу.

Іншим критерієм класифікації є формат ресторанного обслуговування. У системі мереж виділяються дві популярні моделі: quick service (швидке обслуговування) та casual dining (повсякденні ресторани). Quick service заклади орієнтовані на мінімальний час перебування гостя, часто це фастфуд або формат з самообслуговуванням. Casual dining, навпаки, пропонує комфортні умови для обіду або вечері в спокійній атмосфері, із помірними цінами та офіціантським обслуговуванням. Окремо виділяють елітні ресторани «високої кухні», що працюють у преміум-сегменті, мають авторські страви, дизайнерський інтер'єр та високий рівень персонального сервісу. Систематизація мережевих ресторанів за типом організації діяльності, форматом та рівнем послуг дозволяє краще зрозуміти особливості функціонування цих закладів, їхнє місце на ринку та потенціал для розвитку. Вона також слугує базою для досліджень у сфері ресторанного менеджменту, франчайзингу та маркетингу в сфері гостинності.

У сучасному ресторанному бізнесі дедалі більшої популярності набуває мережевий формат, який дозволяє поєднувати ефективність управління, уніфіковані стандарти обслуговування та впізнаваність бренду. Утворення мереж ресторанів є складним процесом, що базується на економічних чи правових механізмах та на спільних цінностях, концепціях та підходах до організації діяльності [54]. Саме інтеграція підприємств із подібною філософією створює основу для формування стабільної, гнучкої й конкурентоспроможної мережі, здатної охопити різні формати обслуговування та рівні послуг.

Мережа ресторанів формується як результат інтеграції окремих підприємств ресторанного господарства, які мають спільну або сумісну систему цінностей, підходів до ведення бізнесу, стандартів обслуговування та якості продукції. Така інтеграція дає змогу створити єдину платформу, де кожен заклад зберігає певну самостійність, але водночас дотримується спільної концепції та корпоративних стандартів. У результаті виникає цілісна мережа, здатна більш ефективно реагувати на виклики ринку та задовольняти запити споживачів.

Такий процес з конкретними прикладами суб'єктів ресторанного господарства представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Процес утворення мережі ресторанного господарства на основі інтеграції суб'єктів з подібною системою цінностей

Джерело: сформовано на основі [11, 29].

У структурі таких мереж виділяються кілька форматів. У структурі мереж швидкого обслуговування (fast food), головним критерієм є швидкість приготування та видачі страв, мінімізація часу перебування споживача. Серед основних представників цього формату можна назвати такі бренди, як «McDonald's», українська мережа «Швидко» або «Три Товстуни». Їхня ефективність полягає в чітко регламентованих процесах, стандартизованому меню та оптимізованому сервісі.

Іншу категорію становлять експрес-кафе, які орієнтовані на поєднання швидкого обслуговування з домашньою атмосферою та національним стилем. Прикладами таких мереж є досліджувана мережа «Пузата Хата», а також «Тралі-Валі», «Матусина Хата» [8]. Вони поєднують традиційні українські страви з сучасними технологіями обслуговування, що робить їх популярними серед широкої аудиторії, від офісних працівників до туристів.

Також існують заклади, що чітко позиціонують себе у конкретному форматі або наближаються до нього. Наприклад, «Пан Піца» як представник піцерійного формату, або мережі «Домашня кухня», «Два гуся», що фокусуються на домашніх стравах, але адаптовані під концепцію швидкого харчування. Такі підприємства часто працюють у форматі Quick & Casual, поєднуючи комфорт і швидкість обслуговування.

На окремому щаблі знаходяться елітні мережеві ресторани об'єднання, що пропонують високоякісний сервіс, авторське меню та вишуканий інтер'єр. Серед них – «Козирна карта», «Світова карта», «Любов і голод», «XXI століття», «Carle Blanche», «Happy Days Group». Вони формують преміальний сегмент ринку й орієнтовані на вибагливу публіку, готову платити за унікальність гастрономічного досвіду [8]. Процес утворення мереж у ресторанному господарстві базується на фінансовій або юридичній інтеграції та, насамперед, на схожості філософії, цінностей та бачення розвитку. Саме це забезпечує цілісність мережі, лояльність гостей та сталість на ринку.

Систематизація мережевих ресторанних господарств є важливим аналітичним інструментом для розуміння структури, особливостей функціонування та стратегій розвитку закладів у сфері гостинності. Поділ на філіяльні та франчайзингові моделі управління, різноманітність форматів обслуговування та рівнів надання послуг дозволяє закладам ефективно адаптуватись до потреб ринку, підтримувати якість сервісу та забезпечувати стабільність і впізнаваність бренду на різних рівнях споживчого попиту.

Процес утворення мережевих ресторанних господарств ґрунтується на інтеграції закладів із подібною системою цінностей, форматів обслуговування та підходів до ведення діяльності, що дозволяє формувати сталу та впізнавану структуру в сфері громадського харчування. Завдяки цьому мережі ефективно відповідають на запити споживачів, забезпечують стабільну якість послуг і здатні охоплювати різні сегменти ринку, від масового fast food до преміального ресторанного сервісу.

1.2. Фактори впливу на стан та розвиток ресторанних мереж

У сучасних умовах ресторанні мережі відіграють актуальну роль у формуванні культури харчування, розвитку сфери гостинності та економічного потенціалу країни. Вони поєднують у собі стандартизацію сервісу, зручність для споживача, впізнаваність бренду та широкий асортимент страв, що відповідають потребам різних цільових аудиторій. Проте ефективне функціонування мережевого ресторанного бізнесу неможливе без урахування низки факторів, які безпосередньо впливають на його динаміку та стабільність.

Фактори впливу на стан і розвиток ресторанних мереж мають різне походження та масштаб дії. Серед них важливими є економічні умови в державі, купівельна спроможність населення, рівень урбанізації, зміни у споживчих уподобаннях, технологічні інновації, а також державна політика щодо малого та середнього бізнесу. Важливу роль відіграють і внутрішні фактори (стратегія розвитку самої мережі, система управління, якість послуг та здатність до адаптації в умовах змін). Розуміння та аналіз цих факторів є необхідною умовою для побудови стійкої бізнес-моделі мережевого закладу [41]. Своєчасна реакція на виклики, використання новітніх технологій та орієнтація на потреби споживача забезпечують збереження конкурентних позицій та створюють умови для подальшого зростання та розширення мереж.

Якість є одним з важливих факторів розвитку ресторанних мереж, оскільки саме вона формує довіру споживачів, забезпечує повторні візити та зміцнює репутацію бренду. У сфері харчування якість охоплює смакові характеристики страв та свіжість продуктів, санітарні умови, оперативність обслуговування, зовнішній вигляд персоналу та інтер'єру. Для мережевого закладу важливо забезпечити стабільно високий рівень якості в кожній одиниці мережі, незалежно від її розташування, саме це створює впізнавану й надійну ідентичність бренду.

Мережеві ресторани зазвичай працюють за чітко встановленими корпоративними стандартами, які регламентують усі етапи виробничо-сервісного процесу. Зазначене стосується рецептур, порціонування, часу

приготування, температурних режимів, презентації страв тощо. Контроль за дотриманням стандартів часто здійснюється за допомогою внутрішнього аудиту, систем контролю якості, а також через відгуки гостей, опитування та CRM-системи [25]. В умовах конкуренції такі заходи стають не просто бажаними, а необхідними для збереження позицій на ринку.

Крім фізичних та технологічних параметрів, до поняття якості входить також емоційна складова (атмосфера, привітність персоналу, швидкість реагування на скарги та побажання гостей). Успішні мережі активно інвестують у навчання персоналу, розвиток корпоративної культури та комунікації з гостем. Висока якість сервісу, як частина загального поняття «гостинність», стає тим фактором, який утримує споживача та перетворює його на прихильника бренду.

Якість у всіх її проявах, від продукту до спілкування, є не просто фактором успіху, а стратегічною основою довготривалого розвитку ресторанної мережі. В умовах ринку, що швидко змінюється, саме здатність постійно підтримувати та вдосконалювати якість стає важливою конкурентною перевагою. Фактори впливу на якість послуг ресторанних мереж систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори впливу на якість послуг ресторанних мереж

Група факторів	Приклади конкретних впливів
Економічні	Рівень доходів населення, ціни на продукти, витрати на утримання персоналу
Технологічні	Оснащення кухні, автоматизовані системи замовлення та обліку
Організаційні	Професійність менеджменту, система контролю якості, стандартизація процесів
Кадрові	Кваліфікація, навчання та мотивація персоналу, рівень сервісної культури,
Соціокультурні	Очікування споживачів, національні вподобання, культура споживання

Джерело: сформовано на основі [9, 19]

Якість послуг у ресторанних мережах формується під впливом низки факторів, які умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. Кожна з цих груп чинників має своє специфічне значення та ступінь впливу на кінцевий результат – задоволеність гостей, репутацію бренду та стабільність діяльності закладу.

Економічні фактори впливають як на можливості споживачів, так і на ресурси самої мережі. Зокрема, рівень доходів населення визначає купівельну спроможність, що прямо впливає на відвідуваність ресторанів. Важливими є ціни

на продукти харчування, енергоносії, оренду та оплату праці, усі ці компоненти визначають собівартість послуг та формують політику ціноутворення.

Технологічні фактори охоплюють рівень технічного оснащення кухонь і систем обслуговування. Сучасні ресторани мережі використовують автоматизовані системи обліку, замовлення та приготування страв, що дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити витрати часу і забезпечити стабільність результату. Упровадження інновацій, наприклад, self-service терміналів або «розумної» логістики, також підвищує якість взаємодії з гостем [47].

Організаційні фактори визначають ефективність управління та контроль усередині закладу, що включає стандартизацію всіх процесів, від рецептур до прибирання, налагоджену систему внутрішнього контролю якості, чітке планування змін персоналу та взаємодію між підрозділами. Наявність налагоджених внутрішніх механізмів забезпечує стабільність сервісу.

Кадрові фактори є одним із найчутливіших елементів. Від кваліфікації працівників, їхнього вміння працювати в команді, комунікувати з споживачами та дотримуватись корпоративних стандартів залежить загальне враження відвідувача від візиту. Систематичне навчання персоналу, програми мотивації та розвиток сервісної культури – важливі інструменти підтримання якості.

Соціокультурні фактори пов'язані з очікуваннями та уподобаннями гостей. Рівень культури споживання, національні традиції в їжі, норми спілкування, усе це формує специфіку попиту на певні види послуг. Успішні мережі гнучко реагують на ці фактори, адаптуючи меню, стиль інтер'єру чи підхід до обслуговування [9]. Отже, категорія якості у ресторанній мережі – це результат взаємодії багатьох факторів, і жоден із них не може бути виключеним з уваги. Тільки цілісний і системний підхід до управління якістю дозволяє забезпечити конкурентоспроможність мережі та стійке зростання.

Конкурентні переваги ресторанних мереж є одним з основних факторів успіху, оскільки саме вони визначають здатність закладу вирізнятися серед численних альтернатив та утримувати увагу цільової аудиторії. У сучасному ринковому середовищі, де споживач має широкий вибір, важливо відповідати

базовим очікуванням та створювати унікальні цінності (зручність, швидкість, якість, атмосферу, інновації). Ефективне використання конкурентних переваг дозволяє мережам приваблювати нових відвідувачів та вибудовувати довготривалі стосунки з постійними гостями, формуючи лояльність та позитивний імідж бренду. Фактори впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних мереж систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних мереж

Фактори	Значення для конкурентної переваги
Упізнаваний бренд	Формує довіру гостей, полегшує вибір серед закладів
Інноваційні технології	Підвищують ефективність обслуговування, створюють зручність
Якість продукції та сервісу	Забезпечує задоволення очікувань, сприяє повторним візитам
Гнучка маркетингова стратегія	Допомагає адаптуватися до змін ринку та залучити нову аудиторію
Ефективна логістика	Знижує витрати, забезпечує стабільність постачання та сервісу

Джерело: сформовано на основі [16, 28].

Упізнаваний бренд відіграє основну роль у створенні лояльності гостей. Коли відвідувач бачить знайоме ім'я, логотип або фірмовий стиль, він має очікування щодо рівня сервісу й смаку страв. Саме брендування дозволяє виділитись серед конкурентів і формує стійкий емоційний зв'язок із гостем.

Важливою складовою конкурентної переваги є впровадження інноваційних технологій, що може стосуватися як автоматизації внутрішніх процесів (замовлення, облік, кухонне обладнання), так і цифрових рішень для гостей, наприклад, онлайн-меню, програми лояльності чи термінали самообслуговування. Такі інновації підвищують ефективність роботи та створюють комфорт і зручність, що впливає на загальний досвід відвідування.

Як зазначено вище, якість продукції та сервісу є основою довготривалого успіху. Гості повертаються туди, де їм смачно, чисто та приємно. Високі стандарти приготування, ввічливе ставлення персоналу, чистота приміщень, усе це формує позитивне враження, яке закріплює конкурентну позицію на ринку. Уміння адаптуватися до змін у споживчій поведінці, запускати акційні пропозиції, використовувати соціальні мережі та інфлюенсерів, усе це допомагає ресторанній мережі залишатися актуальною та залучати нову аудиторію.

Ефективна логістика та управління дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити своєчасне постачання продуктів, контролювати запаси та дотримуватися стандартів обслуговування [26]. Такий підхід важливий для великих мереж з багатьма локаціями, де централізоване управління – основа стабільності.

У процесі розвитку ресторанних мереж підприємства стикаються з низкою викликів, які можуть суттєво впливати на ефективність їх діяльності. Ці проблеми мають різну природу, від економічної та кадрової до технологічної й організаційної, та потребують аналізу для своєчасного реагування. Усвідомлення причин і наслідків таких труднощів є необхідною умовою для формування гнучкої стратегії управління, яка дозволяє мережам адаптуватися до змін, зберігати якість послуг. Основні проблеми розвитку ресторанних мереж та їх наслідки систематизовано на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. Основні проблеми розвитку ресторанних мереж та їх наслідки

Джерело: сформовано на основі [21, 28].

Розвиток ресторанних мереж, попри численні переваги масштабування та стандартизації, супроводжується низкою системних проблем. Такі виклики виникають як з боку зовнішнього середовища, так і через внутрішні управлінські недоліки. Відповідно, кожна з проблем має свої наслідки, які можуть серйозно вплинути на стабільність і репутацію мережі. Однією з основних проблем є нестабільність економічної ситуації. В умовах інфляції, зростання цін та падіння рівня доходів населення знижується купівельна спроможність споживачів, що веде до скорочення кількості гостей у закладах. Як наслідок, мережа втрачає прибутки, змушена переглядати асортимент, ціноутворення і навіть скорочувати персонал або закривати окремі точки.

Проблемою є кадровий дефіцит і висока плинність персоналу. В умовах великої конкуренції на ринку праці утримати кваліфікованих працівників стає дедалі важче. Наслідками цього є зниження якості обслуговування, зростання витрат на постійне навчання нових працівників, а також втрата внутрішньої корпоративної культури та командного духу. Недотримання єдиних стандартів якості у різних локаціях мережі, також є проблемою. У випадку, коли одна точка надає сервіс гіршого рівня, ніж інші, це шкодить загальному іміджу бренду. Відбувається розмиття цінностей мережі, втрата довіри гостей і погіршення репутації, що негативно позначається на конкурентоспроможності [16].

Також велике значення мають проблеми логістики та постачання. Перебої у доставках, відсутність потрібних інгредієнтів або неузгодженість постачальників призводять до порушення асортименту, втрати стабільності меню і зниження рівня задоволеності гостей. Сучасні виклики цифрової трансформації виявляють ще одну проблему – недостатній рівень цифровізації та інновацій. Без сучасних POS-систем, онлайн-замовлень, CRM-аналітики та автоматизованого обліку мережі ризикують втратити темп розвитку, що веде до неефективної роботи, затримок, незручностей для гостей та втрати конкурентних переваг.

Окремо варто виділити відсутність адаптації до локальних особливостей. Якщо ресторанна мережа не враховує культурні, смакові, релігійні або мовні специфіки регіону, це може призвести до неприйняття бренду місцевими мешканцями, конфліктів чи просто байдужості до закладу [10]. У результаті, зниження попиту та низька окупність закладу в певному регіоні.

Для уникнення або подолання цих негативних наслідків важливу роль відіграє формування ефективних організаційно-проектних рішень. Системне управління, адаптивні стратегії, цифрові інструменти й чітка внутрішня координація дозволяють реагувати на виклики та перетворювати їх на можливості для вдосконалення.

Отже, якість послуг у ресторанних мережах формується під впливом цілого комплексу економічних, технологічних, організаційних, кадрових і соціокультурних факторів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні стабільного, привабливого та конкурентоспроможного закладу. Лише завдяки системному підходу до управління цими чинниками можливо досягти високого рівня обслуговування, забезпечити лояльність гостей та стійке функціонування мережі на ринку.

Розвиток ресторанних мереж у сучасному конкурентному середовищі нерозривно пов'язаний із подоланням ряду проблем, які виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Економічна нестабільність, кадрові виклики, порушення стандартів якості, логістичні збої, відставання у цифровізації та ігнорування локальних особливостей – усе це може суттєво знизити ефективність функціонування мережі та її привабливість для споживачів. Проте своєчасне виявлення таких проблем і впровадження організаційно-проектних рішень дозволяє мінімізувати негативні наслідки та трансформувати виклики у точки зростання та інноваційного розвитку.

1.3. Світові практики організації діяльності ресторанних мереж

У сучасному глобалізованому світі ресторани мережі стали не просто форматом харчування, а складними багаторівневими системами, що поєднують стандартизацію, масштабування та гнучкість в управлінні. Світові практики організації таких мереж формуються під впливом провідних брендів, які задають темп розвитку індустрії гостинності. Вони використовують новітні технології, ефективні моделі управління персоналом, гнучкі формати обслуговування та системи франчайзингу, що дає змогу масштабувати бізнес по всьому світу без втрати якості послуг.

Однією з найважливіших ознак світової ресторанної практики є уніфікація внутрішніх процесів. Мережі, незалежно від країни розміщення, дотримуються однакових стандартів приготування страв, оформлення інтер'єру, обслуговування гостей та брендування. Такі компанії, як McDonald's, Starbucks, KFC чи Domino's Pizza, є прикладом того, як ефективна організація діяльності дозволяє зберігати стабільну якість та адаптуватися до локальних особливостей без шкоди для фірмового стилю. Крім того, світовий досвід демонструє важливість цифрової трансформації, автоматизації обліку, використання CRM-систем для аналізу поведінки споживачів [29]. Такі підходи дозволяють покращити якість сервісу та оперативно реагувати на зміни в ринку. Світові практики організації ресторанних мереж стають джерелом інновацій для національних компаній і слугують орієнтиром у створенні конкурентоспроможної системи громадського харчування нового покоління.

У сучасному світі ресторанна індустрія зазнає стрімких змін під впливом глобалізації, розвитку технологій та зростання вимог споживачів. У цих умовах особливу роль відіграють міжнародні ресторани мережі, які завдяки ефективним організаційним підходам витримують конкуренцію та задають тренди в гостинності. Світовий досвід організації діяльності таких мереж охоплює низку перевірених практик, які дозволяють забезпечити стабільну якість сервісу, масштабування бізнесу та адаптацію до локальних ринків. Аналіз і

впровадження цих практик є важливим фактором розвитку національного ресторанного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Світові практики в організації діяльності ресторанних мереж систематизовано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Світові практики в організації діяльності ресторанних мереж

Практика	Суть та приклади застосування
Стандартизація процесів	Уніфіковані рецептури, форми обслуговування та дизайн закладів (McDonald's, Starbucks)
Франчайзинг	Розширення мережі через партнерські договори із збереженням контролю якості (KFC, Domino's Pizza)
Локалізація меню	Адаптація страв до місцевих смаків і традицій (McDonald's у Японії або Індії)
Цифровізація сервісу	Мобільні додатки, термінали самообслуговування, онлайн-замовлення (Starbucks, Burger King)
Орієнтація на споживача	Використання CRM, програм лояльності, персоналізованих пропозицій (Subway, Pizza Hut)

Джерело: сформовано на основі [31, 38].

Світові ресторани мережі демонструють ефективність завдяки впровадженню перевірених управлінських практик, які стали базовими моделями для розвитку індустрії гостинності в багатьох країнах. Однією з таких практик є стандартизація процесів, що передбачає чітко прописані рецептури, інструкції з обслуговування, дизайн інтер'єру та елементи фірмового стилю. Наприклад, McDonald's чи Starbucks забезпечують однаковий досвід для гостей в різних країнах, гарантуючи стабільну якість і впізнаваність бренду.

Іншим важливим інструментом є франчайзинг – модель, яка дозволяє масштабувати мережу без значного збільшення фінансових та управлінських ризиків. Успішні приклади таких підходів демонструють KFC та Domino's Pizza, де незалежні партнери відкривають ресторани під єдиним брендом, дотримуючись встановлених стандартів [30]. Такий підхід дозволяє швидко виходити на нові ринки, адаптуючись до локальних умов.

Ще одна поширена практика – локалізація меню, що передбачає врахування кулінарних вподобань і традицій у конкретній країні чи регіоні. Наприклад, McDonald's у Японії пропонує рисові бургери, а в Індії –

вегетаріанські варіанти з урахуванням місцевих релігійних особливостей, що дозволяє мережі залишатися актуальною для різних культурних середовищ.

Сучасні мережі активно впроваджують цифровізацію сервісу – використання мобільних додатків, систем онлайн-замовлень, терміналів самообслуговування, QR-меню. Такі технології підвищують зручність, прискорюють обслуговування та відкривають нові канали комунікації з споживачами. Starbucks і Burger King є лідером у цифровій інтеграції сервісів.

Не менш важливою світовою практикою є орієнтація на споживача, що включає персоналізацію пропозицій, програми лояльності, зворотний зв'язок і роботу з CRM-системами. Такі інструменти дозволяють краще розуміти поведінку споживача та будувати довгострокові взаємини з ним. Наприклад, Subway та Pizza Hut активно використовують бонусні програми та сегментування гостей для підвищення ефективності маркетингу. Тренди організації діяльності ресторанних мереж представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Тренди організації діяльності ресторанних мереж

Тренд	Зміст та приклади застосування
Цифровізація обслуговування	QR-меню, мобільні додатки, безконтактна оплата, онлайн-замовлення (McDonald's, Starbucks)
Оmnіканальний сервіс	Поєднання фізичних і цифрових каналів: додатки, сайт, доставка, ресторан
Локалізація меню	Адаптація до культурних смаків: McDonald's в Індії та Японії
Інновації у логістиці	Розумне управління поставками, автоматизація, зменшення втрат
Зелений бізнес	Еко-пакування, підтримка локальних постачальників, рослинне меню
Хмарні кухні	Кухні без зали для доставки, економія на просторі та персоналі
Фокус на досвіді споживачів	CRM, персоналізація, програми лояльності, опитування гостей
Автоматизація та роботизація	Роботи на кухні, автоматична видача замовлень, smart-технології

Джерело: сформовано на основі [31].

Сучасні ресторанні мережі дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти, які спрощують процес замовлення, підвищують зручність і дозволяють зменшити навантаження на персонал. До таких інструментів

належать мобільні додатки, QR-меню, системи безконтактної оплати та термінали самообслуговування. У контексті України цифровізація є особливо актуальною через високу проникність смартфонів серед молоді, бажання гостей отримувати швидкий сервіс і прагнення бізнесів зменшити витрати. Це також важливий крок для посилення прозорості операцій і ведення обліку.

Тренд омніканальності полягає в тому, що гість має можливість взаємодіяти з рестораном у кількох зручних для нього форматах, замовити їжу в залі, через сайт, мобільний додаток або службу доставки. Омніканальний маркетинг у нашому дослідженні – це просування ресторанних товарів та надання сервісних послуг через декілька каналів, які об'єднують в загальну систему обслуговування [47]. Таке поєднання каналів дозволяє розширити аудиторію та покращити рівень обслуговування. В умовах України, особливо в містах-мільйонниках, омніканальність дозволяє ресторанним мережам працювати ефективніше в періоди нестабільного попиту або зовнішніх обмежень, як локдауни чи воєнний стан.

Адаптація асортименту до місцевих смакових уподобань, одна з важливих умов успішної роботи мережі у новому регіоні. Світові бренди часто змінюють рецептури, додають традиційні інгредієнти або навіть створюють повністю локальні страви. В Україні доцільність такої практики очевидна: українці високо цінують національну кухню, тому адаптація меню під локальний контекст (наприклад, додавання борщу, вареників або узвару) підвищує лояльність і залучення гостей.

Ефективна логістика є запорукою стабільної якості та оперативної роботи мережі. Застосування цифрових систем управління запасами, аналітики споживання та оптимізації маршрутів постачання дозволяє зменшити втрати, уникнути нестачі продуктів та підвищити рентабельність. Для України, з її логістичними викликами, особливо в умовах воєнних дій, така автоматизація допомагає ресторанному бізнесу залишатися життєздатним та адаптивним.

Екологічність стає вагомим аргументом для сучасного споживача. Використання еко-пакування, мінімізація харчових відходів, підтримка

локальних виробників, усе це формує імідж соціально відповідального бренду. В Україні ця тенденція активно набирає обертів, особливо серед молодого покоління, яке свідомо обирає заклади з етичними підходами [59]. До того ж зелений підхід може бути економічно вигідним у довгостроковій перспективі.

Хмарні кухні – це моделі, які не мають фізичних залів для прийому гостей і функціонують виключно як кухні для приготування їжі на доставку. Вони знижують витрати на оренду, персонал та інтер'єр, дозволяючи мережі оперативного масштабуватися. В Україні хмарні кухні є перспективним рішенням для густонаселених міст, де попит на доставку постійно зростає, а відкриття традиційних ресторанів може бути надто витратним.

Ресторани дедалі більше інвестують у створення приємного, передбачуваного та персоналізованого досвіду для гостей, що включає аналіз відгуків, CRM-системи, програми лояльності, гейміфікацію сервісу. В Україні високий рівень конкуренції серед закладів харчування робить орієнтованість на гостей є основним фактором їх утримання і формування позитивної репутації.

Використання автоматичних кухонних приладів, роботів-офіціантів, систем розумного обліку та навіть голосових помічників для прийому замовлень, усе це значно знижує навантаження на персонал і мінімізує помилки. В Україні цей тренд ще на початковій стадії, проте він стає все більш актуальним з огляду на нестачу кваліфікованих кадрів і потребу в підвищенні ефективності.

Сучасні тренди в організації діяльності ресторанних мереж відображають глибоку трансформацію галузі у напрямку цифровізації, персоналізації та сталого розвитку. Світові практики демонструють, що успішність мережевого бізнесу сьогодні залежить від якості їжі та від здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, враховувати локальні особливості та орієнтуватися на досвід споживачів. Для українського ринку ці тренди є актуальними та стратегічно важливими, вони відкривають нові можливості для оптимізації бізнесу, зменшення витрат, підвищення лояльності споживачів і збереження конкурентоспроможності навіть в умовах економічної та соціальної нестабільності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Характеристика стану та перспектив розвитку мережеских закладів ресторанного господарства в Україні

Мережескі заклади ресторанного господарства є однією з найдинамічніших форм розвитку індустрії гостинності в Україні. Вони вирізняються впізнаванним брендом, стандартизованими технологіями обслуговування, уніфікованим меню та системним підходом до управління. За останнє десятиліття мережеский формат активно розвивався, зокрема у великих містах, де споживач орієнтується на швидкість, зручність і стабільну якість. Зростаючий попит на доступну, але якісну їжу поза домом стимулює відкриття нових закладів у регіонах.

Стан ресторанных мереж в Україні значною мірою залежить від економічної ситуації, платоспроможності населення, розвитку інфраструктури та соціальних змін. Повномасштабна війна росії стала серйозним викликом для всієї ресторанної сфери, багато ресторанів були змушені зачинитись, змінити формат або переміститися в інші регіони. Попри труднощі, чимало мереж змогли адаптуватися, впровадивши нові формати – хмарні кухні, мобільні точки, акцент на доставку, а також посиливши цифрову взаємодію з споживачами. Сьогодні мережескі заклади ресторанного господарства в Україні демонструють потенціал до відновлення та сталого зростання. Вони мають перевагу в організаційній структурі, налагодженій логістиці, впізнаваності бренду та можливості масштабування [61]. Перспективи розвитку гостинності пов'язані з інвестиціями в автоматизацію, розширенням франчайзингових моделей, орієнтацією на локальні продукти та розвитком орієнтованого на споживча сервісу. У таких умовах саме мережескі формати мають найбільші шанси зберегти позиції та задовольнити потреби споживача в нових соціально-економічних реаліях.

Мережеві заклади ресторанного господарства є однією з найдинамічніших форм розвитку індустрії харчування в Україні. Вони вирізняються впізнаваним брендом, стандартизованими технологіями обслуговування, уніфікованим меню та системним підходом до управління. За останнє десятиліття мережевий формат активно розвивався, зокрема у великих містах, де споживач орієнтується на швидкість, зручність і стабільну якість. Зростаючий попит на доступну, але якісну їжу поза домом стимулює відкриття нових закладів у регіонах.

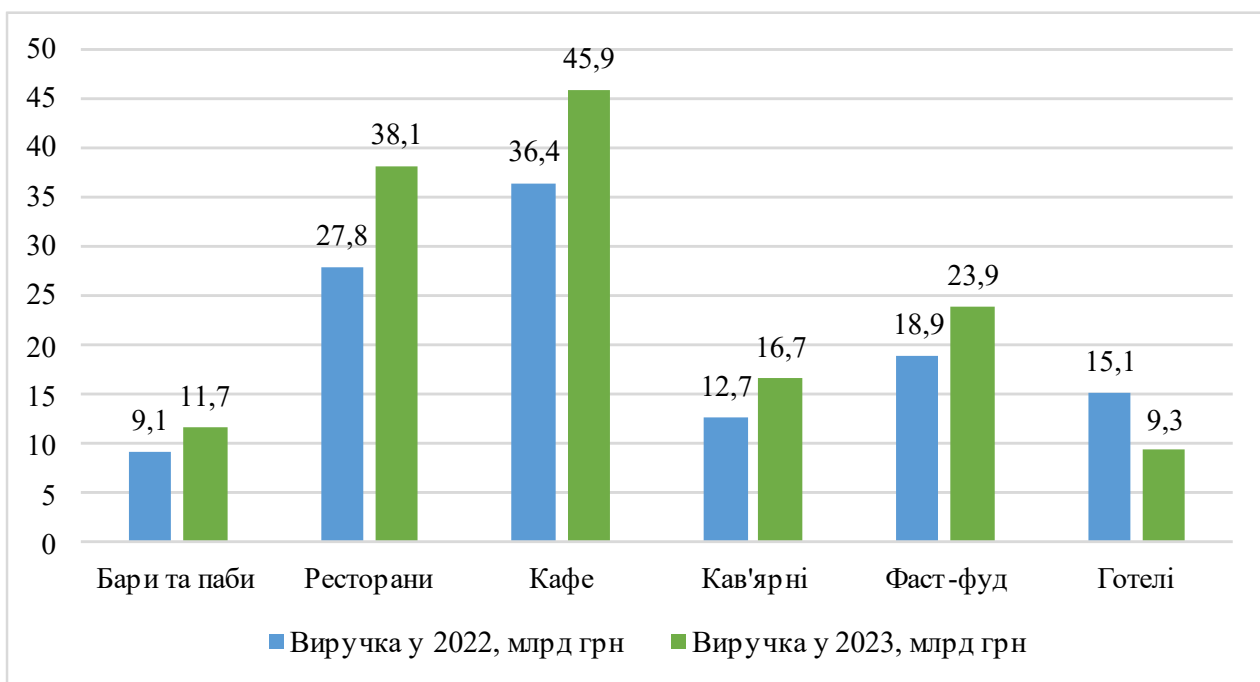


Рисунок 2.1. Виручка закладів HORECA за типом у 2022-2023 рр., млрд грн.

Джерело: сформовано на основі [8].

Упродовж 2022-2023 років український ресторанний ринок зазнав суттєвих втрат через закриття закладів, що опинилися на тимчасово окупованих територіях або були знищені внаслідок бойових дій. За даними на квітень 2024 року, задокументовано пошкодження щонайменше 157 об'єктів готельно-ресторанної інфраструктури, що частково зумовлено окупацією значної частини східних і південних областей.

У 2023 році в секторі HoReCa спостерігається зниження кількості закладів громадського харчування на 12,9% у порівнянні з 2021 роком. Чисельність

населення України зменшилася на 24%, що спричинило жорстку конкуренцію за кожного відвідувача. В таких умовах ресторатори активно впроваджують нововведення, щоб утриматися на ринку та забезпечити конкурентні переваги.

Результати опитування серед українських рестораторів свідчать, що найбільших втрат зазнали заклади середнього цінового сегмента. Натомість підприємства, орієнтовані на споживачів із низьким та нижче середнього рівнем доходів, зокрема заклади швидкого харчування (фаст-фуд, стріт-фуд), демонструють зростання, обумовлене підвищеним попитом на доступну та швидку їжу [12]. Заклади преміум-класу змогли зберегти стабільність завдяки сформованій цільовій аудиторії та лояльним гостям.

Опитування, проведене компанією Pro-Consulting серед представників готельно-ресторанного бізнесу, показало різке погіршення ситуації з кадрами, зокрема й у мережевих ресторанах. Масовий виїзд працівників, особливо жінок, за кордон або до більш безпечних регіонів, спричинив дефіцит персоналу під час спроб відновлення роботи закладів, що ускладнило функціонування багатьох ресторанів і готелів, які втратили можливість забезпечити повноцінне обслуговування через нестачу кваліфікованих працівників.

Найбільш критичним є дефіцит кадрів на базових посадах – кухарів, офіціантів, прибиральників, посудомийників. Проте, фіксується тенденція до переміщення кваліфікованих спеціалістів до більш безпечних регіонів України, особливо до західних областей, що посилює дисбаланс на ринку праці в регіонах, що постраждали від бойових дій.

У період 2020-2023 років здобуття професійної освіти також зазнало трансформацій: більшість навчальних закладів перейшла на дистанційне навчання через пандемію COVID-19 та початок повномасштабної війни. У деяких вишах було скасовано проходження обов'язкової виробничої практики, що призвело до браку практичних навичок у випускників. Станом на сьогодні вони потребують додаткового навчання (стажування, короткострокових курсів чи програм підвищення кваліфікації).

В умовах нестабільності та динамічних змін у ресторанному господарстві доцільним є запровадження систематичного професійного розвитку як для молодих кадрів так й для вже діючих працівників. Проведення регулярних практичних семінарів, тренінгів і курсів підвищення кваліфікації для кухарів, барменів та іншого персоналу сприятиме покращенню рівня професіоналізму, підвищенню якості обслуговування та загальній конкурентоспроможності українських закладів громадського харчування в умовах кризи.

Кількість мережевих ресторанів та кількість міст, у яких присутні найбільші ресторани мережі України станом на 2024 рік представлено в таблиці 2.1. Інформація складена на основі відкритих джерел та даних мереж.

Таблиця 2.1 – Найбільші ресторани мережі України за 2024 рік

Назва мережі	Кількість ресторанів	Кількість міст
Львівські круасани	179	42
!FEST	150	33
McDonald's	109	35
Domino's Pizza	65	14
KFC	64	21
GastroFamily	62	17
Kumpel' Group (+Fast Food Systems)*	50*	29
Пузата Хата	41	6
Чорноморка	32	13
Tarantino Family	24	1

*Примітка: До складу Kumpel' Group (+Fast Food Systems) входять «Ресторація Бачевських» і 48 закладів «Піца Челентано», які є частиною Fast Food Systems.

Джерело: сформовано на основі [1, 7, 33].

Аналіз даних свідчить, що попри складні умови, викликані війною та економічною нестабільністю, мережевий ресторанний бізнес в Україні демонструє адаптивність та прагнення до зростання. Абсолютним лідером за кількістю закладів є мережа «Львівські круасани», яка представлена у 42 містах, що свідчить про активне регіональне покриття. За нею йдуть !FEST та McDonald's, які також зберігають широке охоплення і стабільну присутність на ринку. Варто зазначити, що мережі міжнародного формату (McDonald's, Domino's Pizza, KFC) успішно конкурують із національними брендами,

впроваджуючи глобальні стандарти та новітні технології [44]. Локальні мережі, такі як GastroFamily та Чорноморка, роблять ставку на автентичність і локалізацію, що дозволяє їм зберігати лояльну аудиторію. Загалом тенденції свідчать про поступове відновлення сфери, розвиток франчайзингу та орієнтацію на масштабування присутності у різних регіонах України.

Згідно з аналітичними даними компанії Poster, у 2024 році відбулося зниження середньої відвідуваності закладів громадського харчування на 7% у порівнянні з попереднім роком. Водночас середній виторг ресторанів зріс на 8%, а середній чек – на 18%, що може свідчити про зміну споживчої поведінки та орієнтацію відвідувачів на менш часті, але дорожчі візити. Зокрема, піцерії та заклади швидкого харчування зафіксували зростання виручки на 4%, а середнього чеку – на 12% і 13% відповідно. Японські ресторани продемонстрували ще більш відчутне покращення фінансових показників: їхній виторг зріс на 16%, а середній чек – на 10%.

Восьму позицію в рейтингу найбільших ресторанних мереж України за 2024 рік посідає мережа «Пузата Хата», яка нараховує 41 заклад. Ця мережа, добре znana своїм форматом швидкого обслуговування та акцентом на традиційну українську кухню, належить братам Константіновським. Після тривалої перерви в розвитку, майже два з половиною роки, спричиненої пандемією, економічними викликами та повномасштабною війною, у 2024 році компанія знову розпочала активне розширення.

Відновлення експансії ресторанної мережі «Пузата Хата» свідчить про стабілізацію внутрішніх процесів у компанії та про загальний поступовий ренесанс ресторанного ринку в Україні. В умовах, коли споживач дедалі частіше шукає знайомі смаки, швидке обслуговування та помірні ціни, саме формат, який поєднує національні кулінарні традиції з сучасним підходом до ресторанного менеджменту, має значний потенціал [56]. Бренд, що став культурним символом для багатьох українців, повертається у новій якості, зосереджуючись на адаптації до нових реалій і потреб післявоєнного суспільства.

Крім розширення географії, перспективи розвитку мережі можуть включати модернізацію інтер'єрів, оновлення меню з урахуванням регіональних смакових переваг, впровадження цифрових сервісів і програм лояльності. Таким чином, «Пузата Хата» має всі шанси зберегти свою нішу та зміцнити позиції серед лідерів українського ресторанного ринку.

У сучасному ресторанному бізнесі конкуренція між мережевими закладами громадського харчування стає дедалі жорсткішою, особливо на тлі економічних коливань, змін споживчих пріоритетів і впливу глобальних брендів. В умовах відкритого ринку українські мережі, такі як «Пузата Хата», змушені підтримувати сталість якості послуг та конкурувати з міжнародними гігантами, які мають великі фінансові та технологічні ресурси.

Для об'єктивного оцінювання позицій національного бренду на ринку доцільно застосовувати інструменти порівняльного аналізу за низкою критеріїв, що визначають успішність функціонування мережі: впізнаваність, рівень сервісу, асортимент страв, швидкість обслуговування, комфортність перебування тощо [35]. Такі показники дають змогу порівняти основних гравців ринку та виявити потенційні напрямки покращення та розвитку.

З огляду на це, дослідження конкурентного середовища ресторанної мережі «Пузата Хата» у зіставленні з McDonald's та KFC дозволяє сформулювати цілісне уявлення про її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати можливі стратегічні рішення для підвищення ефективності її діяльності на вітчизняному ринку. Виявлено, що «Пузата Хата» має унікальну конкурентну перевагу завдяки національній ідентичності, автентичному меню та демократичній ціновій політиці, однак поступається міжнародним мережам у стандартизації обслуговування, цифровізації процесів та масштабах маркетингових кампаній. Зазначене вимагає перегляду стратегічного підходу до управління, зокрема, модернізації форматів закладів, активнішого використання технологій, розширення присутності в регіонах та зміцнення бренду через цінності локального походження і сталого розвитку.

2.2. Аналіз діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата» за основними показниками в регіонах України

У сучасному ресторанному бізнесі мережеві формати відіграють ключову роль, забезпечуючи споживачам доступ до стабільної якості обслуговування та знайомого асортименту страв у різних регіонах. Одним із найвідоміших представників цього формату в Україні є ресторанна мережа «Пузата Хата», національний бренд (додаток А), що поєднує формат швидкого обслуговування з елементами традиційної української кухні. Від моменту заснування мережа зайняла важливу нішу серед споживачів, які цінують поєднання доступної ціни, зручного розташування та автентичного смаку.

Ресторанна мережа «Пузата Хата» неодноразово змінювала темпи розвитку, реагуючи на економічні та соціальні зміни в країні. Після періоду активного зростання, мережа зіштовхнулася з викликами, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, що змусили призупинити експансію та адаптуватися до нових реалій. Проте у 2024 році мережевий бренд відновив процес розширення, демонструючи здатність до адаптації, оновлення концепції, посилення конкурентних позицій та повернення до стратегії масштабування, що свідчить про стійкість мережі як бізнес-моделі та її гнучкість у сучасних складних умовах.

Аналіз діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата» є актуальним як з точки зору оцінки економічної ефективності, так і з позиції вивчення управлінських рішень, маркетингової стратегії та здатності до інновацій. Дослідження дозволяє зрозуміти механізми роботи великої ресторанної мережі в умовах кризи та окреслити потенційні вектори розвитку як для конкретного бренду, так і для ринку громадського харчування України загалом [22].

Кількісні показники діяльності мережі ресторанів «Пузата Хата» у регіонах України (рис. 2.2).

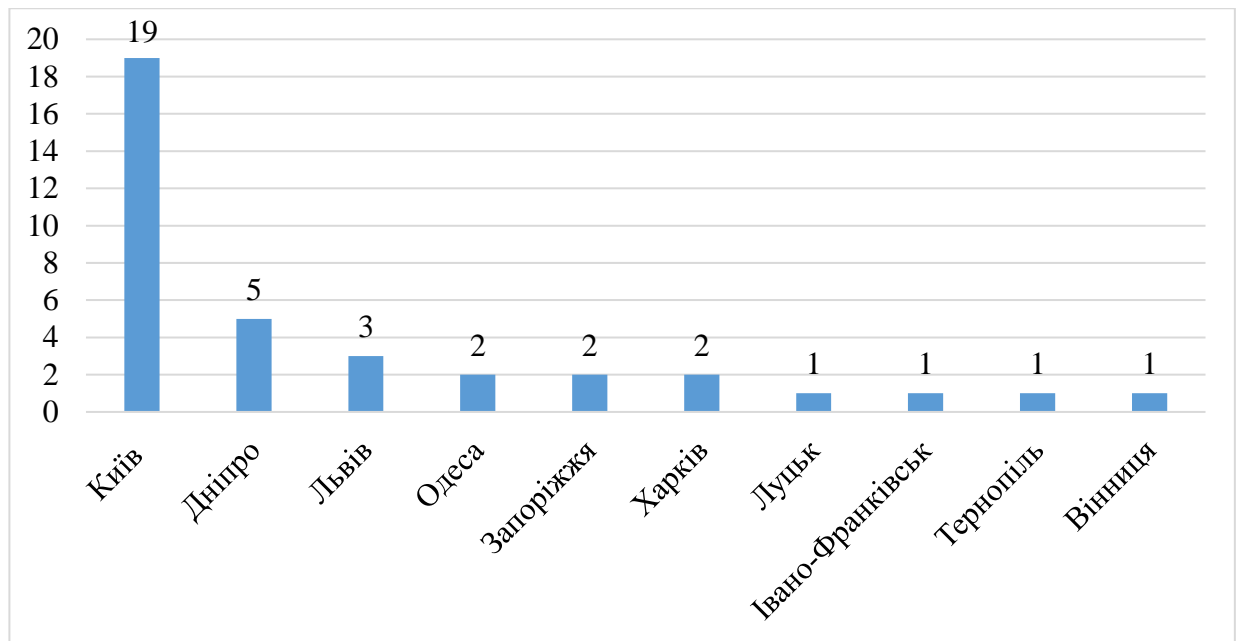


Рисунок 2.2. Кількісні показники діяльності ресторанів «Пузата Хата» у регіонах України станом на 1.01.2025 р.

Джерело: складено на основі [8, 42].

Кількісний розподіл ресторанів мережі «Пузата Хата» по регіонах України демонструє високий рівень концентрації закладів у столиці – місті Києві, де наразі функціонує 19 ресторанів. Така домінуюча присутність у Києві є логічною з огляду на найбільшу кількість населення, високу ділову активність та платоспроможний попит. Столиця традиційно виступає як основний полігон для впровадження нових концепцій, тестування форматів обслуговування та формування брендової впізнаваності.

Другу сходинку за кількістю представництв посідає місто Дніпро з 5 ресторанами, що свідчить про стабільну регіональну присутність у центрально-східній частині країни. Львів, як культурний та туристичний центр, має 3 ресторани мережі, що зумовлено високим туристичним потоком та попитом на заклади, що репрезентують українську кухню. Одеса, Запоріжжя, Харків та Луцьк мають по 1-2 ресторани, що свідчить про обережну експансію в ці регіони, ймовірно через безпекові або логістичні обмеження.

Цікавою тенденцією є поява одиничних закладів у менш охоплених раніше містах – Івано-Франківську, Тернополі та Вінниці, що може свідчити про пошук

нових точок зростання та децентралізацію стратегії розвитку мережі [7]. Загалом, просторовий розподіл ресторанів «Пузата Хата» вказує на прагматичний підхід до вибору локацій, орієнтований на поєднання факторів безпеки, купівельної спроможності, туристичного потенціалу та логістичної зручності.

Порівняльна характеристика конкурентів ресторанної мережі «Пузата Хата» здійснено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика конкурентів ресторанної мережі «Пузата Хата»

Фактори	Пузата Хата	Підприємства-конкуренти	
		McDonald's	«KFC»
Години роботи	з 10.00 до 23.00	з 9.00 до 23.00	з 9.00 до 23.00
Кількість посадочних місць	130	85	95
Діапазон середніх цін, грн.	150-500	80-300	130-300
Інтер'єр	В українському стилі	Виконано в яскравих червоних і жовтих тонах	В американському стилі
Контингент	Всі групи населення	Всі групи населення	Всі групи населення
Види меню	З вільним вибором страв, комбіноване, дитяче	З вільним вибором страв, комбіноване, дитяче	З вільним вибором страв
Продукція	Широкий вибір лінії	Напівфабрикати	Цільне куряче м'ясо

Джерело: складено на основі [8, 42].

Порівняльний аналіз діяльності мережі «Пузата Хата» з основними конкурентами на українському ринку, McDonald's та KFC, дозволяє виявити низку ключових відмінностей, які формують унікальну конкурентну нішу кожного з брендів. Два мережі працюють у подібному часовому діапазоні з 9:00 до 23:00, що забезпечує широке охоплення споживацької аудиторії впродовж дня. Такий графік є типовим для підприємств швидкого або напівшвидкого обслуговування, які орієнтовані як на сніданки, так і на обіди й вечері.

Щодо місткості, ресторанна мережа «Пузата Хата», зокрема у Луцьку та в середньому по Україні, пропонує 130 посадкових місць, перевершуючи конкурентам: у McDonald's – 85, а в KFC – 95 місць, що свідчить про орієнтацію останніх на більші потоки відвідувачів та вищу інтенсивність обслуговування.

Важливу роль відіграє цінова політика, ресторанна мережа «Пузата Хата» має ширший діапазон середнього чеку – від 150 до 500 грн, тоді як у McDonald's ціни коливаються від 80 до 300 грн, а в KFC – від 130 до 300 грн, що вказує на позиціонування ресторанної мережі «Пузатої Хати» в середньому ціновому сегменті, з розрахунком на ширший спектр споживачів – від економного відвідувача до споживача середнього достатку.

Інтер'єр також слугує засобом позиціонування. У ресторанній мережі «Пузатої Хати» акцент зроблено на традиційний український стиль, що дозволяє створити атмосферу національного колориту та автентичності. Натомість McDonald's використовує яскраві червоно-жовті тони, які асоціюються з енергією та швидкістю, а KFC – американський стиль, що підкреслює його походження та мультикультурність [39]. Незважаючи на різницю в естетиці, всі три мережі обслуговують гостей із різних соціальних груп, що свідчить про універсальний підхід до формування аудиторії споживачів.

Щодо меню, усі три мережі мають комбінований формат – із вільним вибором страв і наявністю дитячих пропозицій (крім KFC, де дитячі опції не виділені окремо). Проте асортимент продукції суттєво відрізняється. У ресторанній мережі «Пузата Хата» – це переважно готові страви, засновані на традиційній українській кухні, що створює відчуття домашності. McDonald's, у свою чергу, оперує напівфабрикатами, а KFC спеціалізується на стравах з цільного курячого м'яса, що відображає фокус на конкретному виді продукту.

Загалом, ресторанна мережа «Пузата Хата» вирізняється на тлі своїх конкурентів завдяки поєднанню національної ідентичності, автентичного меню та більшого середнього чеку, що формує її як унікального гравця серед фаст-фуд мереж із елементами традиційної кухні. Така позиція дає змогу приваблювати широку аудиторію та зберігати власну культурну самобутність на тлі міжнародних брендів.

Порівняльна характеристика конкурентів ресторанної мережі «Пузата Хата» здійснено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика конкурентів
ресторанної мережі «Пузата Хата»

Конкурентні переваги	Пузата Хата	McDonald's	«KFC»
Впізнаваність бренду	4(×5)	5(×5)	5(×5)
Асортимент додаткових послуг	4(×4)	2(×4)	3(×4)
Асортимент страв	3(×3,5)	1(×3,5)	2(×3,5)
Сервіс	3(×4)	2(×4)	3(×4)
Середня вартість замовлення	4(×2,5)	4(×2,5)	3(×2,5)
Швидкість обслуговування	3(×4)	3(×4)	5(×4)
Комфортність перебування	3(×4)	4(×4)	3(×4)
Разом	92,5	82,5	95,5

Джерело: складено на основі [8, 42]

Проведена бальна оцінка основних мережевих гравців українського ресторанного ринку – «Пузата Хата», McDonald's та KFC – дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного з брендів у контексті конкурентоспроможності. У таблиці порівняно сім ключових критеріїв: впізнаваність бренду, асортимент додаткових послуг, асортимент страв, рівень сервісу, середня вартість замовлення, швидкість обслуговування та комфортність перебування [13]. Кожен показник оцінено за п'ятибальною шкалою з коефіцієнтом вагомості, що відображає його вплив на загальну привабливість мережі для споживача.

За підсумками оцінювання, найбільшу загальну кількість балів отримала мережа KFC – 95,5 бала, що зумовлено високими показниками швидкості обслуговування (5 балів × 4) та впізнаваністю бренду (5 × 5), що є важливими факторами для споживачів у сегменті fast food. Водночас KFC отримала нижчі оцінки за асортимент страв і додаткових послуг, що частково пояснюється вузькою продуктовою спеціалізацією – здебільшого курятина – та менш розвиненими сервісними компонентами порівняно з конкурентами.

McDonald's набрав 82,5 бала і зайняв третю позицію. Його сильними сторонами є впізнаваність бренду та комфортність перебування, що свідчить про добре продуману атмосферу у залах, незалежно від формату самообслуговування. Проте McDonald's має слабкі позиції за асортиментом страв (1 × 3,5) та додатковими послугами (2 × 4), що зменшує загальну гнучкість його пропозиції на українському ринку.

«Пузата Хата» з результатом 92,5 бала опинилася між двома міжнародними конкурентами, демонструючи збалансовану конкурентну позицію. Серед її сильних сторін – асортимент додаткових послуг (4×4), доступна вартість замовлення ($4 \times 2,5$), а також впізнаваність бренду (4×5), яка хоч і нижча за глобальні бренди, але все ж висока для національного гравця. Особливу увагу заслуговує вища оцінка за асортимент страв ($3 \times 3,5$), що вказує на культурну унікальність та різноманітність страв української кухні, яку не пропонують конкуренти [18].

Загалом, аналіз показує, що ресторанна мережа «Пузата Хата» має міцні позиції завдяки локальній автентичності, ширшому асортименту та прийнятному ціновому діапазону. Водночас міжнародні мережі переважають у швидкості обслуговування, глобальній впізнаваності та логістичній підтримці, що створює ринкову ситуацію, у якій українська мережа має всі шанси на збереження своєї аудиторії та розвиток за умови інвестування в сервіс, швидкість обслуговування та брендове зміцнення.

Отже, проведений порівняльний аналіз діяльності мережі «Пузата Хата» у співставленні з міжнародними конкурентами McDonald's і KFC дозволяє зробити висновок, що національний бренд ефективно займає власну нішу на українському ринку громадського харчування. Завдяки поєднанню традиційної української кухні, автентичного інтер'єру та гнучкої цінової політики, ресторанна мережа «Пузата Хата» вирізняється серед інших мереж своєю культурною ідентичністю й універсальністю, забезпечує їй лояльність споживачів різного віку й достатку. Незважаючи на конкуренцію з боку потужних міжнародних компаній, мережа демонструє конкурентоспроможність завдяки адаптивності, національному позиціонуванню та орієнтації на якість.

Результати порівняльної оцінки конкурентів ресторанної мережі «Пузата Хата» свідчать про те, що, попри домінування міжнародних брендів на ринку fast food, національний оператор зберігає високу конкурентоспроможність завдяки збалансованим характеристикам. Зокрема, ресторанна мережа «Пузата Хата» вирізняється автентичним асортиментом страв української кухні, помірним

ціновим діапазоном та достатнім рівнем впізнаваності серед українських споживачів. Водночас для посилення своїх ринкових позицій мережі доцільно зосередитись на підвищенні швидкості обслуговування, розширенні спектра додаткових послуг і посиленні маркетингових комунікацій. Такий стратегічний підхід дозволить конкурувати з міжнародними гігантами та ефективно розвиватися в умовах постійних змін споживчих уподобань.

Інтегральні показники конкурентоспроможності популярних рестораних мереж представлено на рис. 2.3.

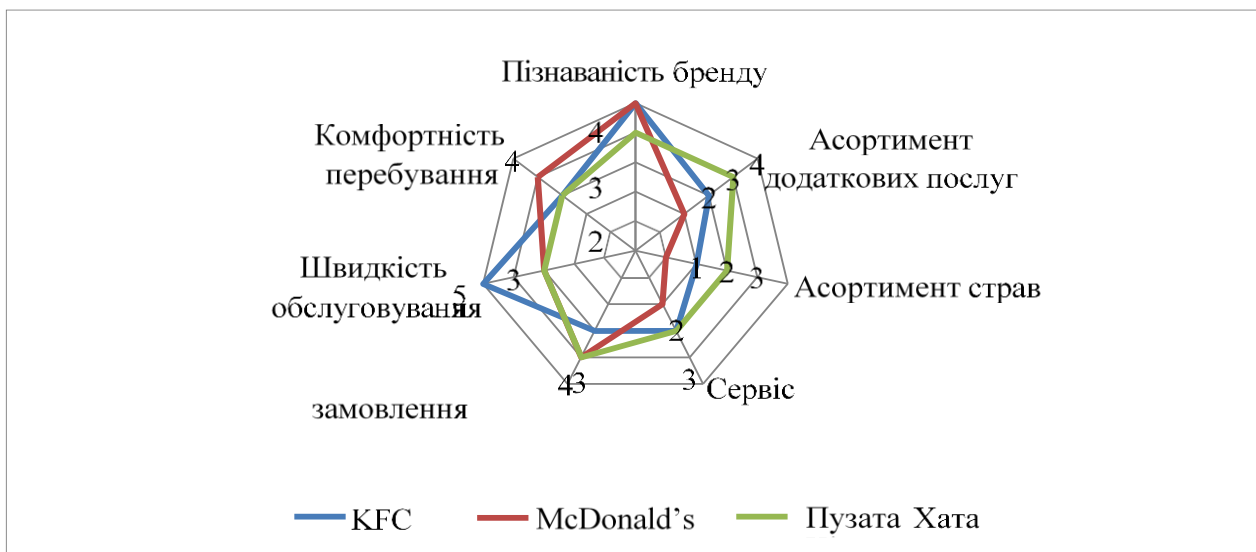


Рисунок 2.3. Інтегральні показники конкурентоспроможності рестораних мереж

Джерело: складено на основі [30, 40].

Конкурентоспроможність рестораних мереж розглянемо з позицій основних категорій, а саме: пізнаваність бренду, асортимент додаткових послуг, асортимент страв, сервіс, зручність замовлення, швидкість обслуговування та комфортність перебування. Ресторанна мережа McDonald's демонструє найвищу впізнаваність бренду та досить стабільні показники у всіх категоріях, KFC вирізняється найвищою швидкістю обслуговування, однак має слабші позиції в асортименті страв і сервісі. Ресторанна мережа «Пузата Хата» має помірні показники в більшості сфер, але переважає в асортименті страв, що відображає її орієнтацію на українську кухню. Загалом, кожна мережа має свої сильні сторони, що формує унікальну конкурентну позицію на ринку.

2.3. Оцінка якості послуг ресторанної мережі «Пузата Хата» в м. Луцьк

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу якість обслуговування є одним із важливих факторів, що визначають успішність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Зі зростанням вимог споживачів до рівня сервісу, атмосфери, швидкості обслуговування та асортименту страв, власники ресторанних мереж змушені постійно вдосконалювати якість своїх послуг. Особливої актуальності ця тема набуває в контексті українського ресторанного ринку, де поряд із глобальними брендами активно функціонують національні мережі, які пропонують страви традиційної кухні та орієнтуються на специфічні смаки вітчизняного споживача.

Однією з найвідоміших українських ресторанних мереж є «Пузата Хата» – заклад, що спеціалізується на подачі страв домашньої та автентичної української кухні у форматі швидкого обслуговування. Завдяки поєднанню доступних цін, широкого асортименту страв і національного стилю оформлення інтер'єру, мережа здобула широку популярність серед жителів та гостей міст України [28]. На тлі високої конкуренції, постає потреба в об'єктивній оцінці якості послуг, що надаються мережею, з метою виявлення її сильних і слабких сторін, а також окреслення напрямків для подальшого розвитку.

Комплексна оцінка сервісу та якості послуг ресторанної мережі «Пузата хата» на основі аналізу показників, таких як швидкість обслуговування, комфортність перебування, рівень сервісу, асортимент страв та пізнаваність бренду, дозволить сформулювати ефективні пропозиції щодо покращення сервісу. «Пузата хата» – національна мережа ресторанів української кухні. Товариство з обмеженою відповідальністю «Пузата хата» вперше відкрили у центрі Києва 16 жовтня 2003 року на першому поверсі будинку на вулиці Басейній, 1/2, що на Бессарабці. 27 лютого 2010 року було оголошено про початок процедури банкрутства ТОВ «Пузата Хата», а вже 9 березня 2011 року Господарський суд міста Києва офіційно визнав компанію банкрутом. Незважаючи на претензії з

боку кредиторів, мережа не припинила свою діяльність і зуміла втриматися на ринку та наростити прибутки.

У Луцьку ресторанна мережа «Пузата Хата» запрацювала 25 березня 2019 року. Заклад станом на 2025 рік займає більше половини 5 поверху центрального універмагу і може одночасно нагодувати 130 людей. Характеристика основних показників діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата» у м. Луцьк представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата» у м. Луцьк

Основні показники	Зміст показників
Тип обслуговування	самообслуговування
Графік роботи	10:00-21:00
Посадкових місць	130
Кухня	українська, східноєвропейська
Доставка	співпраця зі службами Glovo та Bolt
Вид діяльності	55.30.1 – діяльність ресторанів

Джерело: складено на матеріалах ресторанної мережі «Пузата Хата» у м. Луцьк.

Окрім основного виду діяльності – 55.30.1 Діяльність ресторанів, доцільно визначити додаткові:

- 52.11.0 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту;
- 52.25.0 – роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями;
- 55.30.2 – діяльність кафе;
- 55.40.0 – діяльність барів.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Для ресторанної мережі «Пузата хата» такий аналіз дає змогу виявити основні політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати її розвитку [49]. Урахування цих факторів допомагає адаптувати бізнес-стратегії до актуальних умов ринку, визначити потенційні ризики й можливості, а також забезпечити стабільне функціонування мережі в умовах динамічного середовища (рис. 2.4).

Р	ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ		ЕКОНОМІЧНІ	Е
	<ul style="list-style-type: none"> - військово-політична ситуація в Україні; - формування нормативно-правової бази функціонування ресторанних мереж; - правове регулювання конфліктів; - державні та регіональні заходи підтримки підприємств малого і середнього бізнесу; - контроль якості ресторанних мереж щодо дотримання санітарних норм; - державне регулювання сфери харчування; - податкове навантаження на бізнес; - програми підтримки локальних виробників - рівень бюрократії та корупції. 		<ul style="list-style-type: none"> - зростання цін на продукти та енергоносії; - рівень інфляції та доходів населення; - доступність кредитів для бізнесу; - рівень зайнятості населення; - наявність програм економічного стимулювання суб'єктів ресторанних мереж; - система оподаткування; - митні формальності; - сприятливість інвестиційного клімату у сфері ресторанного бізнесу; - регіональні преференції підтримки бізнесу. 	
S	СОЦІАЛЬНІ	PEST	ТЕХНОЛОГІЧНІ	Р
	<ul style="list-style-type: none"> - соціально-політичний клімат в країні; - популярність здорового харчування; - національна ідентичність та підтримка української кухні; - урбанізація та зміна стилю життя; - демографічні зміни (міграція, старіння населення); - правове регулювання трудової діяльності; - соціально-відповідальний бізнес; - мультикультурність Волинського регіону; - наявність етнічно різних верств. 		<ul style="list-style-type: none"> - розвиток онлайн-замовлень та мобільних додатків; - автоматизація процесів обслуговування; - використання CRM-систем; - нові технології приготування їжі; - рівень впровадження технологій та новацій в ресторанних мережах; - розвиток комунікативних технологій; - рівень розвитку інноваційних форм обслуговування (кейтирінг, фудтраки, фуд-корти, open kitchen) або «відкрита кухня»). 	

Рисунок 2.4. Матриця PEST-факторів зовнішнього впливу на діяльність ресторанної мережі «Пузата Хата» у м. Луцьк

Джерело: складено на основі експертного підходу.

Політико-правові фактори суттєво впливають на функціонування ресторанної мережі «Пузата Хата». Військово-політична ситуація в Україні створює нестабільність, що може призводити до обмежень у роботі закладів у певних регіонах. Формування чіткої нормативно-правової бази, ефективне правове регулювання конфліктів та контроль дотримання санітарних норм є критично важливими для збереження довіри споживачів. Крім того, податкове навантаження, рівень бюрократії, а також наявність державних та регіональних програм підтримки малого й середнього бізнесу прямо впливають на фінансову стабільність мережі та її можливість масштабування.

Економічні фактори також відіграють вагому роль у стратегічному розвитку мережі. Зростання цін на продукти та енергоносії впливає на собівартість приготування страв, а рівень інфляції та доходів населення – на платоспроможність споживачів [36]. Доступність кредитів та інвестиційний клімат формують можливості для відкриття нових закладів або оновлення вже наявних. Водночас митні формальності, система оподаткування й регіональні преференції також мають вагу в загальному економічному балансі функціонування ресторанної мережі «Пузата Хата».

Соціальні та технологічні фактори поєднуються у формуванні сучасного підходу до ведення ресторанного бізнесу. Популярність здорового харчування, національна ідентичність та урбанізація спонукають до адаптації меню та способів обслуговування до змін у споживчих очікуваннях. Розвиток онлайн-замовлень, мобільних додатків, CRM-систем і новітніх форматів обслуговування (як фудтраки чи open kitchen) відкривають нові канали для залучення відвідувачів і підвищення ефективності. Використання інновацій і комунікаційних технологій дозволяє ресторанній мережі «Пузата хата» залишатися конкурентною на ринку та відповідати сучасним стандартам. Динаміка перебування гостей у ресторані мережі «Пузата Хата» в місті Луцьк представлено на рис. 2.5.

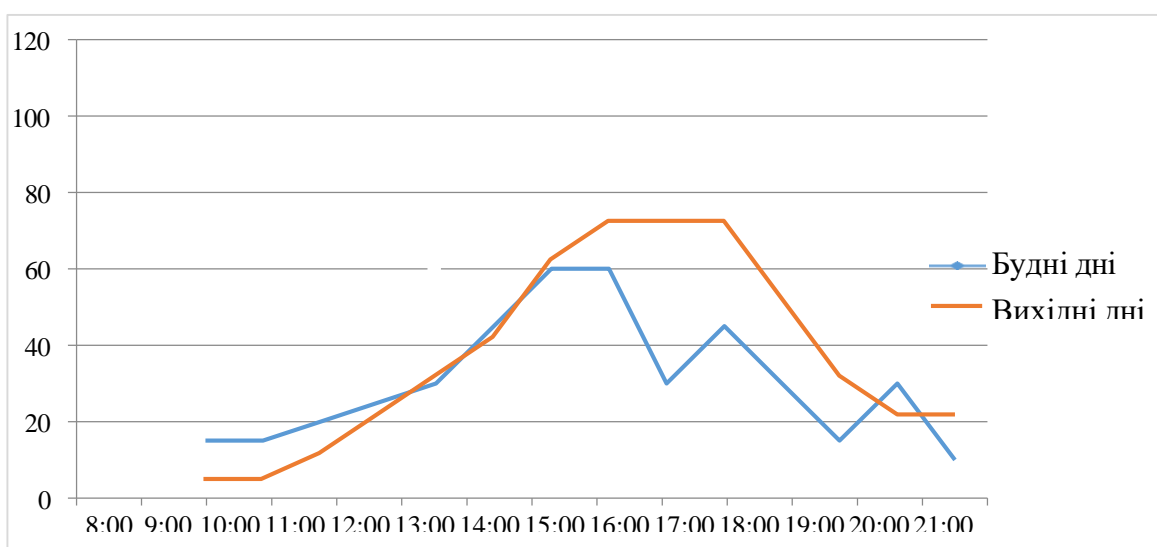


Рисунок 2.5. Перебування гостей протягом дня у ресторації «Пузата Хата»

Джерело: складено на матеріалах ресторанної мережі «Пузата Хата» у м. Луцьк.

У будні дні спостерігається поступове зростання кількості відвідувачів від 10:00 з піком близько 16:00, після чого кількість гостей коливається з помітними спадом та підйомами до 20:00. У вихідні ж дні крива значно стабільніша: кількість гостей стрімко зростає з 12:00, досягає максимуму (понад 70 осіб) у проміжку між 15:00 та 17:00 і поступово знижується до вечора. Це свідчить про більш рівномірне і передбачуване відвідування у вихідні та виражену «обідню хвилю» в будні. Середній час перебування відвідувачів у ресторанній мережі «Пузата Хата» становить 1 год. 25 хв. Обсяги продукції, що реалізується у ресторанній мережі «Пузата Хата» систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Обсяги продукції, що реалізується у ресторанній мережі «Пузата Хата»

Категорія	Кількість позицій	Локація продажу
Салати	13	Лінія роздачі
Перші страви	4	Лінія роздачі
Другі страви	16	Лінія роздачі
Гарніри	7	Лінія роздачі
Вареники і млинці	10	Лінія роздачі
Десерти	26	Лінія роздачі/Кафе
Хлібобулочні вироби	6	Лінія роздачі
Холодні напої	34	Лінія роздачі/Кафе
Гарячі напої	14	Кафе
Напівфабрикати	20	Каса
Разом	150	3

Джерело: складено на матеріалах ресторанної мережі «Пузата Хата» у м. Луцьк.

Ресторанна мережа «Пузата Хата» функціонує у форматі самообслуговування, що забезпечує зручність і швидкість обслуговування гостей (додаток Б). Простір закладу поділений на кілька чітко визначених зон: лінію роздачі, де подають основні страви (салати, перші, другі страви, гарніри, випічку та напої), зону оплати біля кас, а також зал для споживання їжі. Окрім цього, існує окрема зона «Кафе», яка спеціалізується на гарячих напоях, десертах і випічці, що дозволяє відвідувачам насолодитися кавою чи чаєм у більш

невимушеній атмосфері. Така організація простору сприяє раціональному розподілу потоків споживачів і підвищенню якості обслуговування.

З метою оцінки якості послуг ресторанної мережі «Пузата Хата» в м. Луцьк було проаналізовано відгуки на сайті закладу. Сприйняття ресторанної мережі «Пузата Хата» споживачами представлено на рис. 2.6.

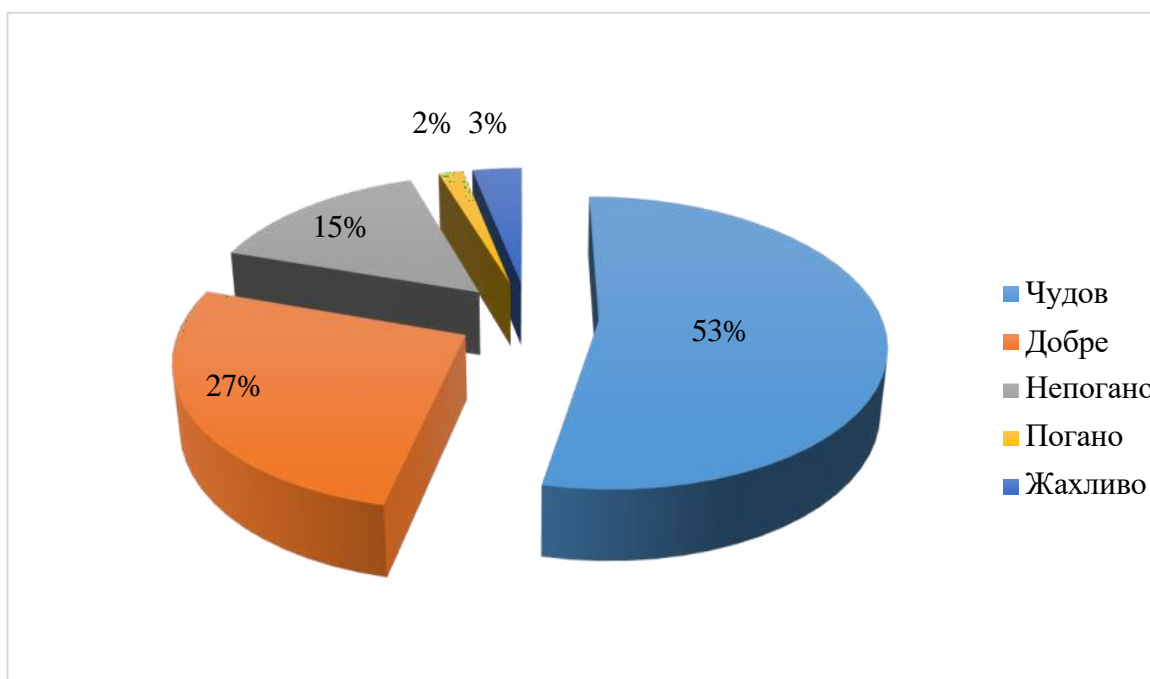


Рисунок 2.6. Сприйняття ресторанної мережі «Пузата Хата» відвідувачами

Джерело: складено на матеріалах ресторанної мережі «Пузата Хата» у м. Луцьк.

На основі побудованої діаграми сприйняття ресторанної мережі «Пузата Хата» споживачами можна зробити висновок, що загальна оцінка відвідувачами є переважно позитивною. Зокрема, 53% опитаних вважають заклад «чудовим», що свідчить про високий рівень задоволеності якістю обслуговування, стравами та загальною атмосферою. Ще 27% респондентів оцінили досвід як «добрий», що разом формує 80% позитивних відгуків.

Близько 15% відвідувачів оцінили ресторан як «непоганий», що може вказувати на певні недоліки або очікування, які не були повністю виправдані. При цьому лише незначна частка (2% і 3%), визнали досвід «поганим» або «жахливим» відповідно [17]. Ці дані свідчать про поодинокі випадки

невдоволення, які не мають суттєвого впливу на загальне позитивне враження про мережу.

Загалом, рівень сприйняття «Пузатої Хати» свідчить про її стабільну репутацію серед споживачів, проте також демонструє потенціал для покращення в окремих аспектах, щоб зменшити частку нейтральних і негативних вражень. Врахування зворотного зв'язку може сприяти ще вищому рівню лояльності відвідувачів.

Рівень задоволеності відвідувачів за категоріями представлено на рис. 2.7.

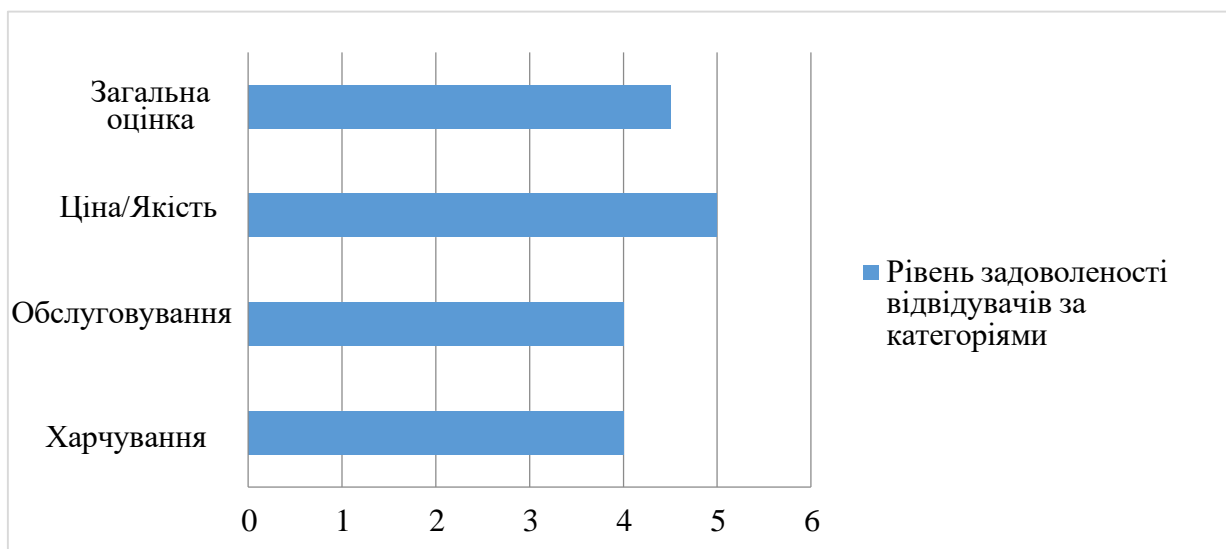


Рисунок 2.7. Рівень задоволеності відвідувачів ресторанної мережі «Пузата Хата» за категоріями

Джерело: власні дослідження.

На основі аналізу рівня задоволеності відвідувачів ресторанної мережі «Пузата Хата» у Луцьку за різними категоріями, можна зробити висновки про переважання сильних сторін сервісу. Найвищу оцінку отримала категорія «Ціна/Якість», вона наближається до максимального значення, що свідчить про високу якість страв, дотримання смакових очікувань споживачів та належний рівень різноманіття меню.

Трохи нижче, але все ще на високому рівні, оцінено категорії «Обслуговування» та «Харчування». Це вказує на те, що відвідувачі вважають сервіс достатньо швидким та ввічливим, а співвідношення вартості до якості

продукції – прийнятним. Таким чином, ці аспекти також є позитивними чинниками формування лояльності до мережі.

Загальна оцінка, що поєднує враження від усіх складових досвіду, також є високою, що підтверджує задоволеність більшості відвідувачів [5]. Такий рівень оцінок свідчить про ефективне функціонування мережі, проте водночас вказує на можливості для незначного вдосконалення в обслуговуванні та цінній політиці з метою досягнення ще вищого рівня споживчого задоволення.

Таким чином, проведена оцінка якості послуг ресторанної мережі «Пузата Хата» в місті Луцьк дозволила визначити її основні переваги, серед яких: високий рівень задоволеності відвідувачів якістю харчування, доброзичливим обслуговуванням та прийнятним співвідношенням ціни і якості. Дані відгуків на сайті ресторанної мережі «Пузата Хата» свідчать, що понад 80% відвідувачів позитивно сприймають діяльність закладу, що вказує на його стабільну репутацію та відповідність очікуванням цільової аудиторії.

Разом з тим, аналіз показав наявність незначної частки відвідувачів, які мали нейтральні або негативні враження, що свідчить про потенціал для подальшого вдосконалення окремих організаційно-проектних аспектів сервісу, таких як індивідуальний підхід до споживача, розширення асортименту або підвищення швидкості обслуговування в години пікового навантаження. Також варто враховувати сучасні тенденції в харчуванні та технологіях, зокрема запровадження нових цифрових рішень та адаптацію меню до запитів різних вікових груп.

Загалом, ресторанна мережа «Пузата Хата» у Луцьку демонструє ефективну організацію роботи, стабільний розвиток та позитивне сприйняття з боку споживачів. Підтримуючи вже досягнутий рівень якості та впроваджуючи помірні покращення, заклад має всі передумови для подальшого зміцнення своїх позицій на місцевому ринку громадського харчування.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННІЙ МЕРЕЖІ «ПУЗАТА ХАТА»

У сучасних умовах динамічного розвитку ресторанного бізнесу ефективно впровадження нових методів обслуговування стає одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємств громадського харчування. Особливо це актуально в умовах змін у споживчих звичках, зростання ролі цифрових технологій та зростаючого попиту на швидке, зручне й якісне обслуговування. Впровадження інноваційних підходів до обслуговування дозволяє підвищити лояльність гостей та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшуючи витрати й підвищуючи ефективність персоналу.

Мережа ресторанів «Пузата Хата», яка успішно позиціонує себе як заклад традиційної української кухні з системою самообслуговування, вже має сталі організаційні практики. Однак на тлі жорсткої конкуренції та постійно зростаючих очікувань споживачів постає потреба в оновленні методів обслуговування. Застосування нових організаційно-технологічних рішень, зокрема автоматизованих систем замовлення, мобільних додатків, цифрових меню та інтерактивного зворотного зв'язку, здатне значно підвищити рівень комфорту для гостей та водночас удосконалити роботу персоналу [14].

Розробка організаційно-проектних рішень щодо ефективного впровадження нових методів обслуговування в мережі «Пузата Хата», передбачає аналіз поточного стану системи обслуговування, виявлення її недоліків та перспектив розвитку, а також формування практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів. Такий підхід дозволить забезпечити відповідність сучасним вимогам ринку та підвищити якість сервісу в довгостроковій перспективі.

У сучасному ресторанному бізнесі впровадження інноваційних методів обслуговування є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та задоволення зростаючих очікувань споживачів. Мережа «Пузата Хата», як провідний представник української кухні у форматі швидкого обслуговування, потребує системного оновлення організаційних підходів із врахуванням цифрових технологій, ефективної комунікації з відвідувачами та принципів екологічної відповідальності. У цьому контексті доцільно сформулювати конкретні проєктні рішення, які дозволять оптимізувати сервіс і підвищити якість взаємодії із сучасним споживачем (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1. Організаційно-проєктні рішення для мережі «Пузата Хата»

Напрямок	Рішення	Очікуваний ефект
Автоматизація	Впровадження електронних меню на сенсорних екранах або через QR-коди	Зменшення черг, прискорення обслуговування, підвищення зручності для гостей
	Встановлення систем самооплати (термінали або мобільні додатки)	Зниження навантаження на касирів, підвищення пропускної здатності в години пік
	Використання CRM-систем для управління взаємодією з гостями	Індивідуалізація сервісу, накопичення бонусів, формування бази лояльності
Комунікації	Розробка мобільного додатку з push-сповіщеннями та програмою лояльності	Залучення постійних споживачів, підвищення відвідуваності
	Встановлення інтерактивних екранів з відгуками в реальному часі	Оперативне реагування на зауваження, формування позитивного іміджу
	Активна взаємодія з споживачами через соцмережі та месенджери	Зростання впізнаваності бренду, формування спільноти навколо мережі
Екологізація	Перехід на біорозкладну упаковку для страв на виніс	Зменшення шкідливого впливу на довкілля, позитивне позиціонування бренду
	Встановлення контейнерів для сортування відходів у залі	Формування культури відповідального споживання серед відвідувачів
	Використання енергоефективного обладнання	Зниження енергоспоживання, скорочення витрат на комунальні послуги

Джерело: власна розробка.

У межах удосконалення системи обслуговування в ресторанній мережі «Пузата Хата» доцільно запропонувати низку організаційно-проєктних рішень, згрупованих за трьома напрямками: автоматизація, комунікації та екологізація. Ці напрями є стратегічно важливими для адаптації мережі до сучасних вимог ринку та підвищення рівня сервісу.

У сфері автоматизації доцільним є впровадження електронних меню на сенсорних панелях або через QR-коди, що дасть змогу зменшити черги, прискорити процес замовлення та підвищити зручність для відвідувачів. Крім того, встановлення терміналів самооплати або інтеграція мобільних додатків зі сплатою онлайн дозволить знизити навантаження на персонал і покращити пропускну здатність у години пік [27]. Варто також впровадити CRM-системи для управління зв'язками споживачів, що сприятиме формуванню персоналізованого сервісу та системи лояльності.

Щодо напряму комунікацій, ефективним рішенням стане створення фірмового мобільного додатку із функціями push-сповіщень, акцій, знижок та меню дня. Встановлення інтерактивних екранів для миттєвого збору відгуків дозволить швидко реагувати на побажання споживачів та коригувати якість сервісу. Важливою складовою також є активна присутність у соціальних мережах і месенджерах, що забезпечує прямий зв'язок із споживачами та формує позитивний імідж бренду.

У контексті екологізації варто розглянути перехід на біорозкладну упаковку для страв на виніс, що відповідає тенденціям сталого розвитку й підвищує привабливість бренду серед екологічно свідомих споживачів. Встановлення контейнерів для сортування відходів у залах допоможе формувати культуру відповідального споживання. Крім того, доцільним є використання енергоефективного обладнання, що дозволить зменшити навантаження на довкілля та скоротити витрати на комунальні послуги. Усі зазначені заходи разом формують основу сучасної стратегії обслуговування, орієнтованої на гостя, технологічність і сталий розвиток.

Екологізація є важливим напрямом у модернізації ресторанного обслуговування, який відповідає сучасним викликам сталого розвитку та формує позитивне сприйняття бренду серед екологічно свідомих споживачів. Одним із першочергових рішень у цьому напрямі є перехід на біорозкладну упаковку для страв на виніс. Такий підхід знижує негативний вплив на довкілля та може стати конкурентною перевагою. Наприклад, замість пластикових контейнерів можна

використовувати посуд із кукурудзяного крохмалю або паперові коробки з внутрішнім восковим покриттям, що стане сильним аргументом для споживчів, які цінують екологічну відповідальність [40].

Ще одним важливим кроком є впровадження системи сортування відходів у залах ресторану. Встановлення контейнерів з маркуванням для пластику, скла, органічних відходів і загального сміття спонукає гостей долучатися до екологічної культури. Наприклад, у закладах, що мають зони самообслуговування, поруч із точками видачі посуду можна розмістити інструктивні таблички про правильне сортування, що підвищить рівень свідомості відвідувачів та позитивно вплине на репутацію закладу.

Також доцільним є використання енергоефективного обладнання на кухні та в торговому залі. Встановлення LED-освітлення, індукційних плит і сучасних холодильних установок із низьким споживанням енергії дозволяє значно скоротити витрати на комунальні послуги та зменшити викиди вуглецю. Наприклад, заміна звичайних ламп на світлодіодні у великому залі ресторану може знизити енергоспоживання на 30-40%, що водночас є вигідним і з фінансової точки зору. Усі ці заходи у сукупності формують екологічно відповідальний імідж мережі та демонструють її готовність відповідати сучасним суспільним очікуванням.

Комунікація є надзвичайно важливим елементом у процесі модернізації ресторанного обслуговування, оскільки саме вона забезпечує ефективний зв'язок між закладом і його споживачами. Одним із рішень у цьому напрямі є розробка мобільного додатку, який дозволяє споживачам переглядати меню, оформлювати попередні замовлення, отримувати push-сповіщення про акції, знижки та спеціальні пропозиції [17]. Наприклад, система щотижневих знижок на обрані страви, яка повідомляється через додаток, стимулює повторні візити та формує відчуття персоналізованого сервісу.

Також важливим є встановлення інтерактивних екранів у залах ресторану, де споживчі можуть залишати відгуки або оцінювати обслуговування в реальному часі, що підвищує рівень залученості споживачів та дає адміністрації

змогу швидко реагувати на недоліки та покращувати сервіс. Наприклад, у випадку отримання низької оцінки обслуговування, менеджер зміни може оперативної підійти до гостя, з'ясувати причини невдоволення та запропонувати компенсацію чи знижку, тим самим зменшуючи ймовірність втрати споживача.

Крім того, активна присутність у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook і Telegram, дозволяє будувати довготривалі стосунки з аудиторією. Регулярне оновлення контенту, інтерактивні опитування, фотоконкурси або «смачні» сторіс з кухні ресторану створюють емоційний зв'язок з брендом. Наприклад, кампанія у Facebook із голосуванням за нову страву тижня генерує залучення та дозволяє врахувати смаки гостей у розробці меню. Такий підхід формує довіру до бренду та підвищує лояльність постійних відвідувачів.

Пропонуємо автоматизувати процеси сервісу у досліджуваній ресторанній мережі, зокрема шляхом встановлення кас самообслуговування – однієї з найпопулярніших сучасних інновацій, що спрощує обслуговування, зменшує навантаження на працівників кас та підвищує пропускну спроможність. Такі каси дозволяють відвідувачам самостійно обирати страви, сканувати їх, оплачувати замовлення банківською карткою чи через мобільний додаток, що значно прискорює процес обслуговування, особливо в години пік [48]. Крім того, система самообслуговування дає змогу оптимізувати розподіл персоналу, вивільнені працівники можуть бути переорієнтовані на зони прибирання, допомоги споживачам чи кухню, що підвищує ефективність роботи закладу.

Аналіз ринку таких кас засвідчив, що ціна 1 системи самообслуговування складає 187 851 грн (Модель SCO-01, виробника GEOS). Система каси самообслуговування складається з таких класичних елементів:

- тримачі банківського терміналу, принтера та дисплею;
- LED / RGB-індикатор;
- контролер ваг;
- сканер та MSR-зчитувач;
- елементи системи проти взлому;
- мережевий фільтр;

- блок живлення;
- висувна комутаційна скриня;
- лоток для сміття.

На початковому етапі доцільно встановити дві системи самообслуговування, що потребуватиме капіталовкладень у розмірі 375 702 грн (187851 грн за одиницю). Для порівняння: заробітна плата одного касира становить 16 000 грн на місяць, а витрати на оплату праці двох касирів складають 32 000 грн щомісяця.

Пропускна здатність одного касира в закладах швидкого харчування із системою самообслуговування становить у середньому 70 споживачів на день. Відповідно, два касири обслуговують близько 140 осіб щоденно, що за умови роботи протягом 30 днів забезпечує обслуговування приблизно 4200 відвідувачів на місяць [2].

Пропускна спроможність каси самообслуговування складає при середній завантаженості закладу 8 осіб/годину, у графіку роботи «Пузата Хата» 10 годин – 60 осіб/день. 2 системи – 120 осіб/день. На місяць (при розрахунку 30-денного місяця) – 3600 осіб.

Як бачимо, за місяць пропускна спроможність систем самообслуговування більша на +3000 осіб.

Середній чек ресторанної мережі «Пузата Хата» 240 грн., розрахуємо додатковий прибуток від впровадження автоматизованих процесів:

$3000 \times 240 = 720\,400$ грн – додатковий прибуток від заміни 2-х касирів на самокаси.

Розрахуємо термін окупності такого організаційно-проектного рішення, враховуючи зекономлену заробітну плату, наявні обсяги податків та додатковий прибуток, то розрахуємо термін окупності: $375\,702 / ((12\,000 + 19,5\%) \times 2 + 720\,400) = 0,5$ місяця.

Термін окупності запропонованого організаційно-проектного рішення становить приблизно 0,5 місяця, тобто близько 15 днів, що свідчить про високу ефективність інвестиції та швидке повернення вкладених коштів.

Таким чином, прогнозовані результати розрахунку терміну окупності впровадження систем самообслуговування в ресторанній мережі «Пузата Хата», підтверджують надзвичайно високу рентабельність цього організаційно-проектного рішення. Інвестиції у розмірі 375 702 грн можуть повністю окупитися всього за 0,5 місяця, тобто приблизно за два тижні з моменту впровадження. Такий результат зумовлений значним обсягом економії на заробітній платі та помітним збільшенням пропускної здатності закладу, що безпосередньо впливає на зростання прибутку.

Зокрема, встановлення двох систем самообслуговування дозволяє знизити витрати на персонал та обслуговувати на 3000 відвідувачів більше щомісячно, що дає змогу отримати додаткові 720 400 грн прибутку. Висока пропускна спроможність і зручність для гостей забезпечують позитивний досвід споживачів, що у свою чергу сприяє формуванню лояльності та повторних візитів, що створює умови для стабільного довготривалого зростання доходів закладу.

Отже, впровадження кас самообслуговування у мережі «Пузата Хата» є стратегічно обґрунтованим та фінансово доцільним рішенням, яке поєднує оптимізацію операційних витрат, підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування. Такий підхід цілком відповідає сучасним вимогам ринку та може стати моделлю для подальшого масштабування інновацій у сфері швидкого харчування.

Запропоновані організаційно-проектні рішення у сферах автоматизації, комунікацій та екологізації спрямовані на підвищення ефективності обслуговування в мережі «Пузата Хата» та адаптацію її діяльності до сучасних вимог споживачів і ринку. Їх реалізація дозволить покращити досвід споживачів і оптимізувати внутрішні процеси, а також сприятиме сталому розвитку, зменшенню екологічного впливу та формуванню позитивного іміджу мережі як інноваційного і соціально відповідального бренду.

ВИСНОВКИ

Доведено що ресторанны мережі відіграють важливу роль у формуванні стандартів якості, організації процесів обслуговування та розвитку індустрії гостинності в цілому. Їхня ефективність значною мірою залежить від грамотного впровадження організаційно-проектних рішень, які охоплюють усі рівні функціонування: від архітектурного планування до логістики персоналу та взаємодії з споживачами. Саме завдяки системності, уніфікації та можливості масштабування мережеві заклади забезпечують стабільність, передбачуваність сервісу та високу адаптивність до змін ринку, що підтверджує важливість дослідження структури та підходів до управління в межах ресторанных мереж, зокрема таких як «Пузата Хата».

Визначено проблеми розвитку ресторанных мереж у сучасному конкурентному середовищі, що нерозривно пов'язаний із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. Економічна нестабільність, кадрові виклики, порушення стандартів якості, логістичні збої, відставання у цифровізації та ігнорування локальних особливостей – усе це може суттєво знизити ефективність функціонування мережі та її привабливість для споживачів. Проте своєчасне виявлення таких проблем і впровадження організаційно-проектних рішень дозволяє мінімізувати негативні наслідки та трансформувати виклики у точки зростання та інноваційного розвитку.

Проведено аналіз діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата», який засвідчи, що ресторанна мережа «Пузата Хата» ефективно займає свою нішу на українському ресторанному ринку, демонструючи конкурентоспроможність за рахунок культурної автентичності, широкого асортименту страв та гнучкої цінової політики (150-500 грн). Мережа має значну присутність у Києві (19 ресторанів), що забезпечує брендове зміцнення, а також прагматично розширюється у регіонах із врахуванням попиту та логістичних можливостей. За підсумками інтегральної оцінки конкурентоспроможності «Пузата Хата» отримала 92,5 бала, посівши проміжну позицію між KFC (95,5 бала) та

McDonald's (82,5 бала), що свідчить про її збалансовану стратегію розвитку та потенціал для подальшого зміцнення позицій шляхом інноваційного оновлення сервісу та підвищення швидкості обслуговування.

Здійснено оцінку якості послуг ресторанної мережі «Пузата Хата» в місті Луцьк, яка засвідчила високу задоволеність гостей: 53% відгуків відвідувачів охарактеризували досвід як «чудовий», 27% – як «добрий», що разом становить 80% позитивних відгуків. Найвищу оцінку отримала категорія «Ціна/Якість», що свідчить про оптимальне поєднання вартості та якості страв, тоді як категорії «Харчування» та «Обслуговування» також мають стабільно високі показники. Середній час перебування гостей становить 1 годину 25 хвилин, що підтверджує комфортність і привабливість закладу. Незначна частка негативних оцінок (лише 5%) вказує на поодинокі випадки незадоволення, що не мають суттєвого впливу на загальне враження, проте відкривають можливості для подальшого вдосконалення сервісу.

Запропоновано організаційно-проектні рішення для ресторанної мережі «Пузата Хата» та доведено доцільність і ефективність їх впровадження. Запропоновані заходи в напрямках автоматизації, комунікації та екологізації дозволяють суттєво покращити якість обслуговування, оптимізувати роботу персоналу та підвищити задоволеність споживачів. Особливу увагу приділено автоматизації процесів за допомогою кас самообслуговування, які дають змогу зменшити навантаження на працівників та збільшити пропускну спроможність закладу, що безпосередньо впливає на зростання прибутку.

Проведені економічні розрахунки підтверджують ефективність обраного рішення, термін окупності інвестиції у встановлення двох систем самообслуговування становить лише пів місяця, що свідчить про високу рентабельність заходу та його практичну цінність для впровадження в реальних умовах функціонування мережі. Таким чином, результати роботи можуть бути використані як основа для подальшої цифрової трансформації сервісу в мережі «Пузата Хата» та можуть мати ширше застосування в інших підприємствах ресторанного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична записка. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у січні-вересні 2021 року URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc48bdd5-178c-47af-b64cc7ee533cb4b0&title=ZagalniTendentsiiTinovoiEkonomikiVUkrainiUIKvartali2021-Roku> (дата звернення: 28.03.2025).
2. Алексєєва Т.А. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського політехнічного інституту* 2017. № 2. С. 89-92.
3. Балацька Н.Ю., Репринцева В.М. Особливості та перспективи розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні. *Молодий вчений* 2016. № 1 (28). С. 12-15.
4. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics* 2022. № 36. С. 6-11.
5. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 39. 2020. С. 415-421.
6. Безручко Л.В. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку *Економіка та суспільство* 2023.47. С. 61-62.
7. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Беляк А.О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля* 2020. № 27. С. 13-20.
8. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi> (дата звернення: 28.03.2025).
9. Білоус С.І. Інноваційність сфери гостинності як складова розвитку повоєнної економіки України. Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України. матеріали Всеук. наук.- практич. конф., 6 груд. 2022 р. Івано-Франківськ, 2022. С. 56-70.

10.Власенко І.В., Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельно-ресторанного господарства та їх вплив на економіку держави. *Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів*: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.

11.Галасюк С.С., Наймарк К.А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за ред. О. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247-260.

12.Головня О. М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця.: ДРУК, 2021. 220 с.

13.Гудзь П.В. *Польський досвід для України у регулюванні розвитку готельного ринку регіону. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. Вип.1-2 (69-70). 2018 С.60-68

14.Давидова О.Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія 2018. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.

15.Давидова О. Індустрія гостинності у контексті проведення Євро 2012. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка* 2011. Сергія економіка. № 12. С. 44-48.

16.Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні* 2015. № 12 (175). С. 107-111.

17.Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник за 2020 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.02.2025).

18.Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки* 2017. Вип. 52. С. 39-41.

19.ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» від 23 грудня 2003 р. № 225.

20.Діяльність колективних засобів розміщення в регіонах України у 2019 році: статистичний бюлетень. Івано-Франківськ, 2019. 37 с.

21.Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ, 2017. 600 с.

22.Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.

23.Інвестиції в українську економіку: найбільше компаній з іноземним капіталом зосереджено у Києві URL: <https://kyivschina24.com/news/investycziyi-v-ukrayinsku-ekonomiku-najbilshe-kompanij-z-inozemnym-kapitalom-zoseredzheno-v-kyuevi/> (дата звернення: 29.01.2025).

24.Інвестиції у Волинь за минулий рік збільшилися удвічі URL: <https://zaxid.net/news/> (дата звернення: 20.01.2025).

25.Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему: «Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України» URL: <http://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/30566> (дата звернення: 05.02.2025).

26.Капліна Л.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі* 2016. № 2 (74). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300243498.pdf> (дата звернення: 08.03.2025).

27.Крайнова О.С. Інноваційний потенціал сервісної логістики в управлінні потоками підприємств індустрії туризму та гостинності: формування системи ціннісних рівнів туристського продукту. *Індустрія туризму і сервісу: стан, проблеми, ефективність, інновації*: зб. ст. за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції, 2015. С. 25-31.

28.Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* 2019. Вип. 23(1). С. 126-130.

29.Лагодієнко В., Богданова М. Інвестиційна привабливість ресторанного бізнесу: теоретичні і практичні аспекти. *Таврійський науковий вісник* 2023. Серія: *Економіка*, (18), 106-113.

30.Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство* 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (дата звернення: 28.03.2025).

31.Лущик С. Основні ресторани тренди світу, чим живе прогресивна ресторанна індустрія сьогодні. URL: <https://posteat.ua/obzory/osnovni-restoranni-trendi-svitu-chim-zhive-progresivna-restoranna-industriya-sogodni/> (дата звернення: 11.03.2025).

32.Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини. *Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів*: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019.

33.Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Економіка та суспільство* 2016. № 5. С. 216-219.

34.Медведєва А.С. Організаційно-проектні рішення для ресторацій. *Студентський науковий вісник ЛНТУ*, серія технічні науки. Луцьк, 2025 р.

35.Мелень О. В., Стригуль Л. С., Побережна Н. М. Організація готельно-ресторанного бізнесу та його роль в сучасній економіці країни. 2018. URL : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39685/1/Melen_Orhan_hot_rest_biznesu_2018.pdf (дата звернення: 24.03.2025 р.).

36.Морозов О. Скільки іноземців побувало в Україні за 2021 рік URL: <https://www.thevillage.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za2021-rik#:~:text=> (дата звернення: 28.03.2025).

37.Найбільші готельні мережі. Рейтинг – десять найбільших готелів в світі. URL: [https://tothostel.uk/strany\\$evropy/samy_e_krupne_seti_rei_bolshih/](https://tothostel.uk/strany$evropy/samy_e_krupne_seti_rei_bolshih/) (дата звернення: 28.03.2025).

38.Рудінська О.В. (2020) Проблеми залучення інвестицій на ринку міжнародного туризму. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. № 19.1 (44). С. 241-254.

39.Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* 2019. № 4 (21). С. 297-304.

40.Ончаренко Л.О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка* 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214> (дата звернення: 18.03.2025).

41.Офіційний сайт ГО «Асоціація індустрії гостинності. URL: <https://aigu.org.ua/>. (дата звернення: 05.02.2025).

42.Офіційна сайт ресторанної мережі «Пузата Хата» <https://www.puzatahata.ua/lutsk/lutsk-puzata-khata-zph69> URL: <https://zruchno.travel/News/New/3101?lang=ua> (дата звернення: 01.03.2025).

43.Офіційний сайт Головного управління статистики у Волинській області URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.03.2025).

44.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.03.2025).

45.Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 сторінок. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).

46.Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі [колективна монографія], за науковою ред. проф. Волошина І.М., Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2017. 444 с.

47.Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. За науковою ред. Л. Матвійчук, Ю. Барського, М. Лепкого. Луцьк: РІВ ЛНТУ. 2021. 360 с.

48.Паньків Н.М., Лесик І.Й. Порівняльна характеристика сучасного стану готельних підприємств в розрізі адміністративних районів Львівської області.

Вісник Львівського національного університету 2018. Серія «Міжнародні відносини». Вип. 45. С. 339-345.

49.Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні 2014. Схід. № 4. С. 41-47

50.Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова КМУ від 15 березня 2006 р. № 297.

51.Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні : Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.

52.Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні: Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.

53.Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. №14. С. 63-67.

54.Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016.275с.

55.Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>. (дата звернення: 10.03.2025).

56.Стойко І.І. Формування конкурентоспроможності готельного бізнесу. Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г., 2019. С. 72-73.

57.Фостолович В. Digital-технології як сучасні інструменти системи управління у підприємствах індустрії гостинності. *Економіка. Управління*.

Інновації. №1 (30). URL: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-14](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-14)
(дата звернення : 24.03.2025 р.).

58.Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2016. №56. С.68-73.

59.Шацька З.Я., Шевель А.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка* 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8249> (дата звернення: 09.02.2025).

60.Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна* 2013. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм» №10 (42). С. 151-154.

61.Шидловська О.Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві 2017: URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf>. (дата звернення: 28.03.2025).

62.Якимишин Л.Я. Формування ланцюга поставок на основі ідентифікації споживчих потреб. *Вісник Національного університету Львівська політехніка* 2017. *Логістика*. № 863. С. 245-258.

ДОДАТКИ

Логотип ресторанної мережі «Пузата хата»



Асортимент продукції ресторанної мережі «Пузата хата»

