

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної дипломної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕРЕЖЕВИХ РЕСТОРАНІВ НА  
ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «ПУЗАТА ХАТА»

(назва теми)

Виконав: студентка 4 курсу, групи ГФ-112  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-  
ресторанна справа

ШЕВЦОВА К.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник БЕЗХЛІБНА А.П.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент МАЛТИЗ В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«12» лютого 2026 року

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ШЕВЦОВОЇ Ксенії Олександрівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Управління діяльністю мережевих ресторанів на прикладі мережі «Пузата хата».

керівник роботи (проекту) БЕЗХЛІБНА А.П., д.е.н., проф.,  
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «11» лютого 2026 року № 48

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань організації діяльності закладів ресторанного господарства, особливостей управління діяльністю мережевих ресторанів, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Розділ 1. Теоретичні основи управління мережевими ресторанами

Розділ 2. Аналіз управління національною мережею ресторанів «Пузата хата».

Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління мережевими ресторанами (на прикладі «Пузата хата»).

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

13 таблиць, 7 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

| Розділ                | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|-----------------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                       |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| <b>1</b>              | БЕЗХЛІБНА А.П., д.е.н., проф.             | 21.03.2026     | 09.04.2026       |
| <b>2</b>              | БЕЗХЛІБНА А.П., д.е.н., проф.             | 10.04.2026     | 25.04.2026       |
| <b>3</b>              | БЕЗХЛІБНА А.П., д.е.н., проф.             | 26.04.2026     | 10.05.2026       |
| <b>Нормо-контроль</b> | МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.              | 28-30.05.2026  |                  |

7. Дата видачі завдання 12.02.2026 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п     | Назва етапів дипломної роботи                             | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-----------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| <b>1</b>  | <b>Узгодження теми, складання змісту</b>                  | 11-20.11.2025                 | виконано |
| <b>2</b>  | <b>Вивчення літературних джерел</b>                       | 21.11.2025-10.02.2026         | виконано |
| <b>3</b>  | <b>Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу</b>   | 21.12.2025-31.01.2026         | виконано |
| <b>4</b>  | <b>Групування та аналіз зібраного матеріалу</b>           | 01.02-20.03.2026              | виконано |
| <b>5</b>  | <b>Виконання першого розділу</b>                          | 21.03.2026-09.04.2026         | виконано |
| <b>6</b>  | <b>Виконання другого розділу</b>                          | 10.04-25.04.2026              | виконано |
| <b>7</b>  | <b>Виконання третього розділу</b>                         | 26.04-10.05.2026              | виконано |
| <b>8</b>  | <b>Формування висновків та рекомендацій</b>               | 11-20.05.2026                 | виконано |
| <b>9</b>  | <b>Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи</b>        | 21.05-25.05.2026              | виконано |
| <b>10</b> | <b>Перевірка роботи керівником</b>                        | 21.03-30.05.2026              | виконано |
| <b>11</b> | <b>Одержання відгуку та рецензії</b>                      | 01-13.05.2026                 | виконано |
| <b>12</b> | <b>Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи</b> | 16-31.05.2026                 | виконано |
| <b>13</b> | <b>Подання роботи на кафедру</b>                          | 01.06.2026                    | виконано |
| <b>14</b> | <b>Захист кваліфікаційної дипломної роботи</b>            | 05-30.06.2026                 | виконано |

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

ШЕВЦОВА К.О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

БЕЗХЛІБНА А.П.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** У глобалізованій економіці ресторанні мережі демонструють високу ефективність завдяки стандартизації процесів, оптимізації витрат, впізнаваності бренду та можливості швидкого масштабування діяльності. Водночас управління такими структурами потребує застосування сучасних підходів, що враховують складність організаційної побудови, необхідність забезпечення єдиних стандартів якості та адаптації до змін зовнішнього середовища. Зростання вимог споживачів до якості продукції, рівня обслуговування, швидкості надання послуг та цінової доступності стимулює підприємства до вдосконалення управлінських механізмів, впровадження інноваційних технологій і підвищення операційної ефективності.

Додатковим чинником актуальності є вплив цифровізації та змін у споживчій поведінці, що зумовлює необхідність інтеграції онлайн-сервісів, розвитку доставки, використання CRM-систем та аналітики даних для прийняття управлінських рішень. У таких умовах мережеві ресторани повинні забезпечувати баланс між централізованим управлінням і гнучкістю на рівні окремих закладів. Ефективне управління мережевими структурами сприяє не лише підвищенню їх конкурентоспроможності, а й розвитку національного ринку громадського харчування загалом.

Вдосконалення підходів до управління діяльністю мережевих ресторанів з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку галузі забезпечить підвищення ефективності їх функціонування та зміцнення позицій на ринку.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є дослідження аспектів управління діяльністю мережевих ресторанів на прикладі мережі «Пузата хата». Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: вивчено теоретичні основи управління мережевими ресторанами; проаналізовано управління національною мережею ресторанів «Пузата хата»; розроблено

шляхи вдосконалення управління мережевими ресторанами (на прикладі «Пузата хата»).

**Об'єктом дослідження** є мережеві ресторани.

**Предметом** дослідження є аспекти управління діяльністю мережевих ресторанів на прикладі мережі «Пузата хата».

**Методи дослідження:** методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналіз літературних джерел, методи порівняння.

**Інформаційну базу дослідження** становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління ресторанными закладами, в тому числі мережевими ресторанами, статистичні та аналітичні джерела, результати власних досліджень.

**Практичне значення.** Практичне значення дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження реалізації концепції національного швидкого харчування, що поєднує традиційну українську кухню з сучасними підходами до обслуговування та організації бізнесу. Вивчення управлінської практики національної мережі «Пузата хата» дозволяє виявити ефективні інструменти координації діяльності мережі, стандартизації процесів, контролю якості та розвитку бренду, що можуть бути використані при організації управлінської діяльності мережевих ресторанів.

**Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи.** Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки» 15 квітня 2026 р. в м. Запоріжжя на тему «Розвиток мережевих ресторанів у приморських регіонах».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (49 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, основний зміст роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 13 таблиць та 7 рисунків.

## **АНОТАЦІЯ**

**Шевцова К.О. Управління діяльністю мережевих ресторанів на прикладі мережі «Пузата хата».**

Робота присвячена дослідженню особливостей управління діяльністю мережевих ресторанів на прикладі національної мережі «Пузата хата». У роботі розглянуто теоретичні основи управління мережевими ресторанами. Другий розділ присвячений аналізу роботи та управління національною мережею ресторанів «Пузата хата». У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення управління мережевими ресторанами (на прикладі «Пузата хата»). Результати дослідження дозволили виявити ефективні інструменти координації діяльності мережі, стандартизації процесів, контролю якості та розвитку бренду, що можуть бути використані при організації управлінської діяльності мережевих ресторанів.

*Ключові слова:* ресторан, мережевий ресторан, управління мережею ресторанів, стандартизація, швидке харчування, обслуговування, цінова політика.

## **ANNOTATION**

**Shevtsova K.O. Management of chain restaurants using the example of the «Puzata Hata».**

The work is devoted to the study of the features of managing the activities of chain restaurants using the example of the national network Puzata Hata. The work considers the theoretical foundations of chain restaurant management. The second section is devoted to the analysis of the work and management of the national network of restaurants Puzata Hata. The third section proposes ways to improve the management of chain restaurants (using the example of Puzata Hata). The results of the study allowed us to identify effective tools for coordinating the network's activities, standardizing processes, quality control and brand development, which can be used in organizing the management activities of chain restaurants.

*Keywords:* restaurant, chain restaurant, restaurant chain management, standardization, fast food, service, pricing policy.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

див. — дивись

дол. — долар

г — грам

год. — година

ін. — інше

од. — одиниця

р. — рік

рис. — рисунок

т — тонна

табл. — таблиця

тис. — тисяча

% — відсоток

## ЗМІСТ

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                       | 10 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМИ РЕСТОРАНАМИ                               | 13 |
| 1.1. Ресторанне господарство та його функції в сучасній економіці                           | 13 |
| 1.2. Організаційно-економічні основи діяльності мережеских ресторанів                       | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ РЕСТОРАНІВ «ПУЗАТА ХАТА»                   | 26 |
| 2.1. Сучасний стан діяльності мережеских ресторанів в Україні                               | 26 |
| 2.2. Характеристика діяльності національної мережі ресторанів «Пузата хата»                 | 34 |
| 2.3. Сучасні тренди, проблеми та виклики, що стоять перед мережею ресторанів «Пузата хата»  | 39 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМИ РЕСТОРАНАМИ (НА ПРИКЛАДІ «ПУЗАТА ХАТА») | 45 |
| 3.1. Унікальна ціннісна пропозиція як вираз локальної ідентичності ресторану «Пузата Хата»  | 45 |
| 3.2. Цифрова трансформація як модель розвитку мережі ресторанів «Пузата хата»               | 49 |
| 3.3. Інновації в меню як напрям вдосконалення управління пропозицією                        | 53 |
| ВИСНОВКИ                                                                                    | 61 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ                                                                            | 64 |
| ДОДАТКИ                                                                                     | 86 |

## ВСТУП

У глобалізованій економіці ресторанні мережі демонструють високу ефективність завдяки стандартизації процесів, оптимізації витрат, впізнаваності бренду та можливості швидкого масштабування діяльності. Водночас управління такими структурами потребує застосування сучасних підходів, що враховують складність організаційної побудови, необхідність забезпечення єдиних стандартів якості та адаптації до змін зовнішнього середовища. Зростання вимог споживачів до якості продукції, рівня обслуговування, швидкості надання послуг та цінової доступності стимулює підприємства до вдосконалення управлінських механізмів, впровадження інноваційних технологій і підвищення операційної ефективності.

Додатковим чинником актуальності є вплив цифровізації та змін у споживчій поведінці, що зумовлює необхідність інтеграції онлайн-сервісів, розвитку доставки, використання CRM-систем та аналітики даних для прийняття управлінських рішень. У таких умовах мережеві ресторани повинні забезпечувати баланс між централізованим управлінням і гнучкістю на рівні окремих закладів. Ефективне управління мережевими структурами сприяє не лише підвищенню їх конкурентоспроможності, а й розвитку національного ринку громадського харчування загалом.

Вдосконалення підходів до управління діяльністю мережевих ресторанів з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку галузі забезпечить підвищення ефективності їх функціонування та зміцнення позицій на ринку.

У останні роки різні аспекти забезпечення якості послуг в готельно-ресторанному бізнесі отримали відображення в роботах таких авторів, як Аветисова А.О., Антонова В.А., Архіпов В.В., Архіпова А.В., Безхлібна А.П., Безуглова М.Б., Боднарук О.А., Віндюк А.В., Войлошников М.В., Голубков Е.П., Гуткевич А.Е., Ежова О.Е., Коваленко М. В., Кукліна Т.С., Лапочкина В.В., Лебідок Д.В., Назаренко І.А., Нежурко В.В. тощо.

Метою дослідження дипломної роботи є дослідження аспектів управління діяльністю мережевих ресторанів на прикладі мережі «Пузата хата».

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- вивчити теоретичні основи управління мережевими ресторанами;
- проаналізувати управління національною мережею ресторанів «Пузата хата»;
- розробити шляхи вдосконалення управління мережевими ресторанами (на прикладі «Пузата хата»).

Об'єктом дослідження є мережеві ресторани.

Предметом дослідження є аспекти управління діяльністю мережевих ресторанів на прикладі мережі «Пузата хата».

Методи дослідження – методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналіз літературних джерел, методи порівняння.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління ресторанными закладами, в тому числі мережевими ресторанами, статистичні та аналітичні джерела, результати власних досліджень.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, що зосереджені на дослідженні організації діяльності мережевих ресторанів, дані щодо економічного розвитку ресторанного господарства на різних рівнях управління.

Практичне значення. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження реалізації концепції національного швидкого харчування, що поєднує традиційну українську кухню з сучасними підходами до обслуговування та організації бізнесу. Вивчення управлінської практики національної мережі «Пузата хата» дозволяє виявити ефективні інструменти координації діяльності мережі, стандартизації процесів, контролю якості та розвитку бренду, що можуть бути використані при організації управлінської діяльності мережевих

ресторанів.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки» в м. Запоріжжя на тему «Розвиток мережевих ресторанів у приморських регіонах».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (49 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, основний зміст роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 13 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМИ РЕСТОРАНАМИ

### 1.1. Ресторанне господарство та його функції в сучасній економіці

Функціонування сучасної індустрії ресторанного господарства розглядається як фундаментальний елемент глобального гастрономічного простору, де відбувається синергія історичних традицій, технологічних інновацій та адаптивних механізмів реагування на динамічні суспільні запити. В умовах інтенсивної цифровізації та прискореного науково-технічного прогресу підприємства галузі змушені трансформувати власні стратегії розвитку з метою відповідності новітнім вимогам споживачів. Це передбачає не лише забезпечення високих стандартів якості продукції, а й впровадження інтелектуальних систем управління бізнес-процесами та підвищення рівня сервісної політики.

Особливого значення ресторанна справа набуває в контексті розвитку туристичної галузі, що зумовлює актуальність і практичну значущість дослідження регіональних особливостей та перспективних векторів модернізації гастрономічного сектору України [10, 21]. Як важлива ланка економічної системи, ресторанне господарство забезпечує ефективну взаємодію між виробничим та споживчим секторами. Ключовим детермінантом конкурентоспроможності підприємств у даній сфері залишається якість сервісу та продукції, що безпосередньо корелює з економічною результативністю діяльності.

Разом з тим, функціонування даної галузі сприяє оптимізації використання суспільної праці та ресурсного потенціалу, виконуючи при цьому важливу соціальну функцію вивільнення вільного часу споживачів. Реалізація господарської діяльності в цій сфері здійснюється через суб'єктів ресторанного бізнесу, сутнісна характеристика та категоріальний апарат яких систематизовані в наступних розділах роботи (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність та характеристика понять «ресторанне господарство»

| Поняття                                | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресторанне господарство                | Вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього.                                                                                                                      |
| Заклад ресторанного господарства       | Організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів. |
| Підприємство ресторанного господарства | Заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку.                                                                                                                                  |

Трансформація сучасної парадигми ресторанного бізнесу зумовлена еволюцією споживчих переваг, де надання послуг з організації харчування розглядається крізь призму задоволення не лише матеріальних, а й соціокультурних та духовних потреб індивіда. У контексті функціонування закладів ресторанного господарства, таких як ресторани, кафе та бари, ключового значення набуває синергія високої якості продукції та створення сприятливого психологічного клімату. Комплексне забезпечення цих аспектів має виражений економічний та соціальний ефект, безпосередньо корелюючи зі станом здоров'я, емоційним фоном та загальною якістю життя населення [7, 18].

Процес формування та диференціації мережі закладів громадського харчування в конкретному регіоні є похідною від взаємодії економічних, соціальних, демографічних та етнокультурних детермінант. Зокрема, макроекономічна кон'юнктура визначає вектори розвитку середньоцінового сегменту ринку, який представлений переважно кав'ярнями, чайними та мережевими гастрономічними об'єктами. Водночас соціокультурні та демографічні чинники виступають каталізаторами появи нішевих форматів, до яких належать концептуальні ресторани, заклади клубного типу, спеціалізовані бари та локації для проведення ділових заходів.

У мовах інтенсивної ринкової конкуренції суб'єкти ресторанного господарства змушені впроваджувати інноваційні стратегії диференціації, спрямовані на формування унікальної ціннісної пропозиції та підвищення лояльності клієнтів через системи лояльності та вдосконалення сервісних технологій. Ефективний розвиток галузі можливий лише за умови наявності сприятливого інституційного середовища, що включає розвиток туристичної інфраструктури, якісну підготовку кадрів, лібералізацію державного регулювання тарифної політики, а також оптимізацію логістичних процесів. Систематичне впровадження інновацій та інвестиційна активність є необхідними передумовами підвищення конкурентоспроможності вітчизняного ресторанного сектора на внутрішньому та світовому ринках [4].

Ключова місія ресторанного господарства в сучасній економічній системі полягає у забезпеченні населення комплексом платних послуг через механізм організованого харчування. Поліфункціональність цієї галузі проявляється через триєдність процесів, що включають безпосереднє виробництво власної кулінарної продукції, реалізацію як самостійно виготовлених страв, так і придбаних товарів, а також створення належних умов для їх споживання у спеціально облаштованому комфортному середовищі.

Ефективність функціонування конкретного закладу ресторанного господарства безпосередньо залежить від якісних характеристик наданих послуг, які мають відповідати комплексній системі критеріїв. Зокрема, сервісна пропозиція повинна бути чітко детермінована актуальними потребами цільової аудиторії та максимально адаптована до індивідуальних запитів клієнтів. Обов'язковою умовою є сувора відповідність послуг встановленим державним стандартам, технічним регламентам, а також нормам чинного законодавства та загальноприйнятим суспільним правилам. Разом з тим, для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємство має впроваджувати гнучку цінову політику, яка поєднує доступність послуг для споживача з досягненням цільових показників прибутковості, необхідних

для подальшого відтворення та модернізації бізнес-процесів.

Висока інвестиційна привабливість ресторанного бізнесу детермінована сукупністю економічних чинників, серед яких провідне місце посідають прискорений оборот капіталу, стабільність підприємницької діяльності та раціональний розподіл ресурсів, спрямованих на капітальне будівництво, реконструкцію та технічне переоснащення об'єктів. Додатковим стимулом для залучення інвестиційних потоків виступає оптимізація поточних витрат, що в комплексі забезпечує сталу рентабельність галузі [39].

Наслідком зазначених процесів стало дворазове зменшення кількості фабрик-кухонь та заготівельних підприємств, що пояснюється занепадом систем централізованого виробництва напівфабрикатів та готової кулінарної продукції для потреб відомчих їдалень [25]. Дана тенденція свідчить про переорієнтацію галузі на ринкові механізми самозабезпечення та індивідуалізацію виробничих циклів на противагу застарілим моделям масового централізованого постачання.

Незважаючи на наявність деструктивних чинників у соціально-економічній сфері, зокрема високих інвестиційних ризиків та обмеженої купівельної спроможності широких верств населення, у ресторанному секторі спостерігається стала тенденція до кількісного зростання об'єктів. Попри те, що питома вага власне ресторанів у загальній структурі ринку залишається порівняно низькою і становить близько 3,3%, їхній розвиток у період ринкових трансформацій був зумовлений формуванням сегмента елітних закладів. Такі суб'єкти господарювання орієнтовані переважно на представників ділових кіл та високодохідні групи населення, які, за експертними оцінками, складають лише 2–3% від загальної чисельності громадян країни [4].

У контексті утвердження ринкових відносин стратегічно перспективним вектором розвитку стає інтеграція закладів харчування в інфраструктуру торговельних комплексів та торгово-розважальних центрів. Це зумовлює необхідність науково обґрунтованого підходу до організації

процесів харчування як для персоналу відповідних об'єктів, так і для їхніх відвідувачів. Паралельно із цим на сучасному етапі простежується чітка тенденція до зростання питомої ваги підприємств ресторанного господарства, що функціонують на базі готельних комплексів та інших засобів короткотермінового розміщення, що свідчить про поглиблення сервісної інтеграції в індустрії гостинності [29].

Активізація сфери ресторанних послуг та трансформація управлінських парадигм значною мірою детерміновані динамічними змінами ціннісних орієнтацій і споживчих преференцій в українському суспільстві, а також виникненням нових ринкових сегментів. Сутнісна специфіка ресторанної справи нерозривно пов'язана з удосконаленням систем керівництва персоналом та розробкою ефективних механізмів регулювання їхньої професійної діяльності, що є запорукою забезпечення високих стандартів сервісу.

## 1.2. Організаційно-економічні основи діяльності мережевих ресторанів

У сучасній науковій літературі мережеві ресторани прийнято розуміти як сукупність закладів, що функціонують у межах єдиної централізованої системи управління, характеризуються стабільним постачанням ресурсів та реалізують ідентичний асортимент страв згідно з уніфікованим меню. У широкому розумінні мережа закладів ресторанного господарства трактується як цілісна сукупність підприємств усіх форм власності, що локалізовані в межах певної адміністративно-територіальної одиниці, як-от держави, регіону чи міста [20]. Економічна доцільність формування мережевих структур зумовлена значною оптимізацією витрат, що досягається завдяки впровадженню корпоративного стилю менеджменту, централізації логістичних процесів та постачання сировини й напівфабрикатів. Важливим чинником ефективності таких об'єднань є реалізація спільних рекламних

стратегій та використання єдиного асортиментного переліку, що дозволяє суттєво знизити операційні видатки.

Конкурентною перевагою мережевих підприємств виступає формування у свідомості споживачів чіткого ідентифікаційного образу бренду, що включає очікувані стандарти сервісу, якість продукції та специфіку локації. Такий високий рівень впізнаваності дає змогу ефективно просувати нові заклади ще до моменту їх безпосереднього відкриття, спираючись на лояльність постійних клієнтів до вже перевіреного бренду [1, 8, 11]. На сьогодні мережеві моделі є одним із найбільш динамічних видів бізнесу в індустрії гостинності, оскільки їхня діяльність базується на чітко детермінованих організаційно-економічних принципах, детальний аналіз яких наведено нижче (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні організаційно-економічні основи діяльності мережевих закладів

| Поняття                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Франчайзинг                    | Багато мережевих ресторанів використовують модель франчайзингу. Франчайзер надає права на використання свого ім'я, концепції та підтримки франчайзі за встановленими угодою умовами.                                                                           |
| Стандартизація сервісу         | Забезпечення стандартизованої якості продукції та обслуговування в усіх своїх закладах, впровадження однакових рецептів, процесів приготування, систем управління якістю тощо.                                                                                 |
| Масштабування                  | Однією з основних переваг мережевих ресторанів є їхня здатність до масштабування. Це означає можливість відкриття нових закладів в різних місцях, що дозволяє підвищувати прибуток та розширювати аудиторію.                                                   |
| Маркетинг та реклама           | Мережеві ресторани часто витрачають значні кошти на маркетинг та рекламу. Вони активно використовують різні канали просування, такі як соціальні медіа, телебачення, рекламні плакати тощо, для залучення нових клієнтів та утримання старих.                  |
| Управління ланцюгом постачання | Ефективне управління постачальниками є важливим аспектом успішної діяльності мережевих ресторанів. Вони мають забезпечити постійний доступ до якісних продуктів за прийнятними цінами.                                                                         |
| Технології                     | Сучасні технології грають важливу роль у діяльності мережевих ресторанів. Це може включати в себе системи онлайн-замовлення, мобільні додатки, системи управління ресурсами та інші інновації, що полегшують управління та покращують обслуговування клієнтів. |

Системне впровадження організаційно-економічних принципів функціонування мережових структур дозволяє підприємствам ресторанного господарства оптимізувати управлінські процеси та забезпечити сталі конкурентні переваги в динамічному середовищі індустрії харчування [6, 14]. Детальний аналіз зазначених засад дає змогу розкрити внутрішні механізми ефективності мережевого бізнесу та визначити ключові детермінанти його успішності.

Однією з найбільш поширених та ефективних моделей розширення ринкової присутності у сфері ресторанного сервісу є франчайзинг. Даний підхід дозволяє компаніям-правовласникам інтенсивно масштабувати власну мережу шляхом інтеграції локальних підприємців у загальну корпоративну структуру. У межах такої співпраці залучені суб'єкти господарювання отримують право на відкриття та експлуатацію нових закладів під відомим брендом, суворо дотримуючись встановлених стандартів якості та сервісної політики. Структурно-логічна схема взаємодії суб'єктів у межах франчайзингової моделі та специфіка її реалізації в ресторанному секторі деталізована у відповідному графічному матеріалі (див. рис. 1.1).

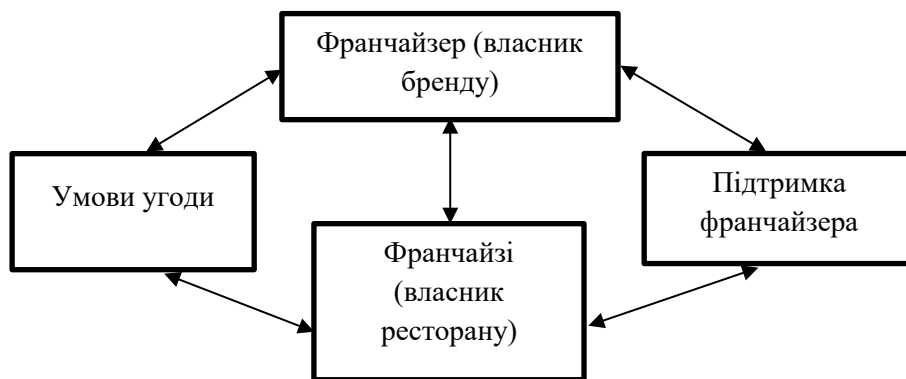


Рис. 1.1 – Схема відносин франчайзера та франчайзі

Функціонування моделі франчайзингу в ресторанному господарстві ґрунтується на специфічних взаємовідносинах між франчайзером та франчайзі, де перший виступає правовласником унікальної бізнес-концепції,

торговельної марки та об'єктів інтелектуальної власності, що складають фундаментальну основу комерційної діяльності. У межах партнерства франчайзер делегує право на експлуатацію зазначених нематеріальних активів контр'агенту, забезпечуючи при цьому комплексну підтримку операційних процесів. Така підтримка охоплює професійне навчання персоналу, розробку маркетингової стратегії, координацію логістичних ланцюгів постачання, а також проєктування інтер'єрного дизайну та впровадження єдиних стандартів корпоративної ідентифікації [13, 33].

Фундаментальним аспектом життєздатності мережових структур є жорстка стандартизація сервісних процесів, що гарантує ідентичність асортименту, якісних характеристик продукції та рівня обслуговування в усіх територіально розрізнених підрозділах. Формування у споживача стійких очікувань щодо однорідності отриманого досвіду в будь-якому закладі мережі є ключовим фактором лояльності та визначальним критерієм при виборі об'єкта ресторанного господарства в майбутньому.

Оптимізація моделі стандартизації бізнес-процесів досягає найвищої ефективності за умови функціонування в структурі компанії централізованого заготовочного цеху, що спеціалізується на промисловому виробництві напівфабрикатів. Наявність такого підрозділу дозволяє забезпечити стабільну якість страв та впровадити тотальний контроль над технологічними циклами, що має критичне значення для збереження репутаційного капіталу бренду. Крім того, централізація заготівельної діяльності генерує суттєвий економічний ефект за рахунок концентрації висококваліфікованих кадрових ресурсів, експлуатації спеціалізованого високотехнологічного обладнання та можливості оперативного впровадження інноваційних кулінарних технологій у загальну виробничу систему [17]. Важливою складовою управлінського циклу є функціонування багаторівневої системи управління якістю, що охоплює вхідний контроль сировини, моніторинг дотримання технологічних регламентів на етапах приготування та експертну оцінку рівня обслуговування. Системний збір і

ретельний аналіз зворотного зв'язку від споживачів дозволяють оперативно ідентифікувати відхилення від цільових параметрів та впроваджувати необхідні корекційні заходи [3, 8]. Реалізація цих стандартів неможлива без безперервної професійної підготовки кадрів, що включає як адаптаційне навчання нових співробітників, так і регулярні програми підвищення кваліфікації наявного персоналу для актуалізації знань і практичних навичок.

Масштабування виступає фундаментом успішної експансії мережевих ресторанів, визначаючи їхню здатність до системного нарощування кількості структурних одиниць та зміцнення ринкових позицій. Даний процес реалізується через низку взаємопов'язаних етапів, першочерговим серед яких є диверсифікація географічного покриття. Освоєння нових локацій як у мегаполісах, так і в межах периферії дозволяє залучати ширші сегменти цільової аудиторії, при цьому критичним критерієм вибору місця дислокації є інтенсивність пішохідного та транспортного трафіку. Науково обґрунтована стратегія передбачає первинне формування «флагманського» підприємства в центральній частині міста, що виконує репрезентативну функцію та слугує підтвердженням високої репутації бренду, з подальшою територіальною експансією в інші райони [4, 10]. Економічна доцільність масштабування полягає у прогресивному підвищенні прибутковості, де кожна нова операційна одиниця генерує додаткові фінансові потоки, сприяючи зростанню сукупного доходу та загальної рентабельності мережі. Окрім прямого прибутку, розширення діяльності активує ефект економії на масштабі, що виявляється в оптимізації витрат на закупівельну логістику та обладнання завдяки отриманню преференційних умов від постачальників при великих обсягах замовлень. Разом з тим, централізація та тиражування управлінських технологій дозволяють суттєво знизити питомі адміністративні видатки в розрахунку на один заклад.

Процес капіталізації бренду та зміцнення ділової репутації також перебуває у прямій залежності від динаміки масштабування. За умови суворого дотримання встановлених стандартів якості, кожна нова точка

присутності підсилює ідентичність торгової марки та формує позитивне сприйняття з боку споживачів [6]. Крім того, розгалужена мережа забезпечує вищий рівень адаптивності до мінливих ринкових умов, дозволяючи менеджменту гнучко реагувати на демографічні зсуви та конкурентний тиск через стратегічне розміщення об'єктів у зонах найвищого попиту.

Розглянемо більш детально основні складові маркетингу і реклами мережеских закладів (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Складові маркетингу і реклами мережеских ресторанів

| Складова                            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальні медіа                     | Активне використання соціальних медіа, таких як Facebook, Instagram, Twitter та інших платформ, для залучення уваги та спілкування зі своїми клієнтами. Публікація зображень страв, акційних пропозицій, розіграшів та змагань, що створює віртуальне спілкування та взаємодію з аудиторією. |
| Телебачення                         | Реклама на телебаченні є ефективним способом привернути увагу масової аудиторії. Мережескі ресторани можуть розміщувати рекламні ролики на телевізійних каналах, які показуються під час популярних програм, шоу та спортивних подій.                                                        |
| Рекламні плакати та білборди        | Розміщення рекламних плакатів і білбордів у великих містах, на основних магістралях та в торгових центрах дозволяє мережеским ресторанам залучати увагу пішоходів та автомобілістів.                                                                                                         |
| Інтернет-реклама                    | Мережескі ресторани використовують різноманітні формати інтернет-реклами, такі як банери на веб-сайтах, реклама у пошукових системах, контекстна реклама, рекламні ролики на YouTube тощо, для привертання уваги інтернет-аудиторії.                                                         |
| Промо-акції та знижки               | Мережескі ресторани часто запускають промо-акції та розіграші, а також пропонують знижки та купони на страви. Це дозволяє стимулювати покупців та привертати їх до відвідування закладів.                                                                                                    |
| Партнерські програми та спонсорство | Мережескі ресторани можуть вести партнерські програми з іншими бізнесами, щоб спільно просувати свої послуги. Також вони можуть виступати спонсорами різних заходів та подій, що дозволяє їм залучати увагу до свого бренду.                                                                 |

Управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) виступає фундаментальним детермінантом стратегічної успішності та операційної ефективності мережеских закладів ресторанного господарства. Дана концепція охоплює цілісний цикл відтворення вартості, інтегруючи всі

послідовні етапи: від стратегічної закупівлі сировинних ресурсів і складської логістики до безпосередньої дистрибуції готової продукції кінцевому споживачу [17]. Невід’ємною складовою успішного просування мережових ресторанів є інтегровані маркетингові та рекламні комунікації. Ефективна реалізація маркетингових стратегій стає ключовим інструментом не лише для залучення нових клієнтів, а й для утримання лояльної аудиторії, що в комплексі забезпечує сталу конкурентоспроможність бренду на гастрономічному ринку [12]. Таким чином, масштабування у поєднанні з грамотною комунікаційною політикою створює синергетичний ефект, необхідний для стабільного розвитку бізнесу в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Основні етапи управління ланцюгом постачання представлені нижче (див. рис. 1.2):

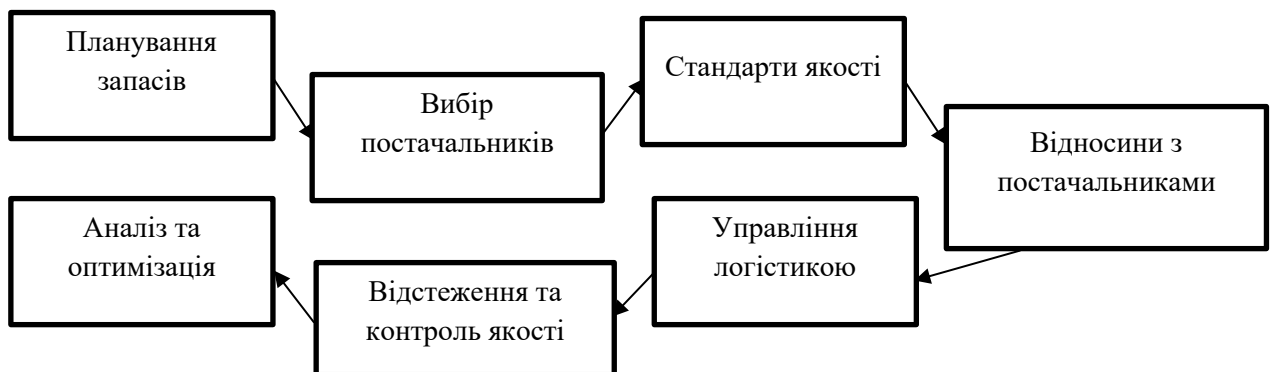


Рис. 1.2 – Етапи управління ланцюгом постачання

Реалізація ефективної моделі SCM дозволяє мережевим структурам мінімізувати логістичні ризики та гарантувати стабільність поставок, що є критично важливою умовою для дотримання стандартів якості в межах усієї мережі. Системний підхід до управління потоками ресурсів не лише забезпечує високий рівень клієнтської задоволеності завдяки безперебійній наявності асортименту, а й виступає базовим інструментом зміцнення конкурентних позицій підприємства на динамічному ринку гастрономічних послуг. Таким чином, оптимізація ланцюгів постачання трансформується з

суто технічного завдання у стратегічну перевагу, що безпосередньо корелює з рентабельністю та репутаційним капіталом бренду.

Ефективне функціонування мережевих закладів ресторанного господарства безпосередньо залежить від науково обґрунтованого планування товарних запасів, що гарантує безперебійну наявність необхідного обсягу сировини та інгредієнтів для виробничого процесу. Даний аспект менеджменту базується на превентивному прогнозуванні споживчого попиту, ретельному врахуванні чинників сезонності та оцінці впливу маркетингових активностей, зокрема акційних пропозицій, на динаміку реалізації страв [26]. Оптимізація складських запасів дозволяє мінімізувати логістичні витрати та запобігти дефіциту ресурсів, що є критичним для збереження стабільності операційної діяльності.

У межах реалізації кадрової політики мережевих підприємств уніфікація професійних вимог до персоналу суттєво детермінує спрощення та прискорення освітніх процесів. Стандартизація операційних процедур дозволяє протягом стислого терміну (від одного до півтора місяця) підготувати працівників без попереднього досвіду до виконання базових функціональних обов'язків. Подальша професійна адаптація та накопичення практичних навичок відбуваються безпосередньо у процесі виробничої діяльності в умовах діючого закладу, що мінімізує витрати на тривалу теоретичну підготовку. Маркетингова стратегія мережевого бізнесу характеризується зниженням потреби в інтенсивних рекламних заходах, за винятком періодів первинної експансії на нові ринки. Це зумовлено високим рівнем впізнаваності бренду та сформованими споживчими очікуваннями щодо якості продукції та сервісу. Клієнт заздалегідь володіє інформацією про стандарти обслуговування в межах конкретної мережі, що забезпечує високу прогнозованість споживчого досвіду та сприяє формуванню лояльності без додаткових комунікаційних витрат.

Сукупність викладених характеристик мережевого ресторанного бізнесу, включаючи оптимізацію логістичних, кадрових та маркетингових

витрат, обумовлює його високу рентабельність та інвестиційну привабливість. З урахуванням зазначених чинників, мережеві структури позиціонуються як пріоритетні об'єкти для розміщення капіталу, оскільки вони демонструють стійкий потенціал для забезпечення прибутковості та стабільного функціонування в довгостроковій стратегічній перспективі [39].

### Висновки до розділу 1.

Ресторанне господарство виступає важливою складовою сфери послуг, забезпечуючи не лише задоволення базових потреб населення у харчуванні, а й виконуючи соціально-економічні, культурні та рекреаційні функції. Його розвиток тісно пов'язаний із динамікою споживчого попиту, урбанізаційними процесами та змінами способу життя населення. В умовах глобалізації та посилення конкуренції особливого значення набувають мережеві форми організації ресторанного бізнесу. Вони характеризуються стандартизацією бізнес-процесів, уніфікацією меню, централізацією управління та використанням ефекту масштабу, що забезпечує підвищення ефективності діяльності та стабільність якості послуг. Водночас ключовою конкурентною перевагою мережевих ресторанів є здатність поєднувати стандартизацію з адаптацією до локальних ринкових умов, що дозволяє враховувати культурні та споживчі особливості різних регіонів.

Організаційно-економічні основи діяльності мережевих ресторанів базуються на використанні сучасних управлінських підходів, інноваційних технологій, цифрових інструментів та ефективних маркетингових стратегій. Значну роль відіграють логістичні системи, розвиток каналів доставки, а також партнерство з технологічними компаніями, що сприяє оптимізації операційної діяльності та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Ефективне управління мережевими ресторанами ґрунтується на комплексному поєднанні організаційно-економічних механізмів, інноваційних підходів та орієнтації на споживача.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ РЕСТОРАНІВ «ПУЗАТА ХАТА»

### 2.1. Сучасний стан діяльності мережевих ресторанів в Україні

Розвиток ресторанних мереж в Україні є важливим етапом трансформації сфери ресторанного господарства в умовах переходу до ринкової економіки та інтеграції країни у світовий економічний простір. Формування сучасних ресторанних мереж в Україні розпочалося наприкінці ХХ століття та було безпосередньо пов'язане зі змінами економічної системи після здобуття незалежності у 1991 році. Саме в цей період відбувалися процеси приватизації, становлення підприємництва та формування конкурентного середовища у сфері послуг.

До початку ринкових реформ система громадського харчування в Україні функціонувала переважно у межах державної моделі управління. Заклади харчування були частиною централізованої системи споживчої кооперації або державних підприємств і мали обмежену самостійність у формуванні асортименту, цінової політики та концепції обслуговування. У радянський період основними типами закладів були їдальні, кафе та ресторани, діяльність яких регламентувалася єдиними державними стандартами. Така модель не передбачала високого рівня конкуренції та орієнтації на індивідуальні потреби споживачів.

Після здобуття Україною незалежності почалося активне реформування сфери ресторанного господарства. Лібералізація економіки створила умови для розвитку приватного бізнесу, а зростання підприємницької активності сприяло появі перших комерційних ресторанів і кафе нового типу. На початковому етапі більшість закладів були поодинокими підприємствами, орієнтованими на локальний ринок. Однак уже в середині 1990-х років в Україні почали формуватися перші ресторанні мережі, діяльність яких базувалася на принципах стандартизації, єдиного

бренду, централізованого управління та масштабування бізнесу.

Одними з перших поштовхів до розвитку мережевого ресторанного бізнесу стало поширення міжнародного досвіду та вихід на український ринок іноземних брендів швидкого харчування. Відкриття перших закладів міжнародних мереж продемонструвало ефективність стандартизованих бізнес-моделей, високої швидкості обслуговування та використання маркетингових інструментів для формування впізнаваності бренду. Це стало прикладом для українських підприємців, які почали адаптувати подібні підходи до національного ринку та створювати власні концепції ресторанних мереж.

У 2000-х роках розвиток ресторанних мереж в Україні значно активізувався. Зростання рівня урбанізації, підвищення доходів населення та зміна стилю життя сприяли збільшенню попиту на послуги громадського харчування. Саме в цей період виникають відомі українські мережі ресторанів, кафе та закладів швидкого обслуговування, які орієнтувалися на різні сегменти споживачів. Формування мереж відбувалося шляхом відкриття нових закладів у великих містах, створення франчайзингових моделей та розширення асортименту послуг.

Важливою особливістю розвитку ресторанних мереж в Україні стало поєднання міжнародних стандартів управління з національними гастрономічними традиціями. Значна частина українських мереж будувала свою концепцію на популяризації української кухні, використанні локальних продуктів та створенні автентичної атмосфери. Це дозволило підприємствам формувати власну конкурентну перевагу та підкреслювати культурну ідентичність бренду. Одночасно активно розвивалися мережі кав'ярень, піцерій, суші-барів та закладів швидкого харчування, орієнтовані на молодіжну аудиторію та сучасні тенденції споживання.

Подальший розвиток ресторанних мереж супроводжувався впровадженням інноваційних технологій управління та цифрових інструментів маркетингу. Зокрема, почали активно використовуватися

системи автоматизації обслуговування, онлайн-замовлення, програми лояльності, мобільні додатки та соціальні мережі для просування брендів. Цифровізація ресторанного бізнесу сприяла підвищенню ефективності діяльності підприємств та покращенню комунікації зі споживачами.

Суттєвий вплив на функціонування ресторанних мереж мали економічні кризи, пандемія COVID-19 та воєнні дії на території України. Ці фактори змусили підприємства адаптувати бізнес-моделі до нових умов, розширювати сервіси доставки, оптимізувати витрати та активніше використовувати цифрові канали взаємодії з клієнтами. Незважаючи на складні економічні умови, ресторани мережі залишаються важливим елементом сфери послуг та продовжують демонструвати здатність до адаптації й розвитку. На сучасному етапі розвитку глобальної гастрономічної індустрії мережеві ресторани зберігають провідні позиції, виступаючи важливими суб'єктами ринку та формуючи ключові напрями його трансформації. Актуальні тенденції їх функціонування визначаються низкою взаємопов'язаних характеристик [10, 16].

Передусім спостерігається активізація процесів глобальної експансії, що проявляється у розширенні географії діяльності провідних ресторанних мереж. Великі міжнародні оператори, зокрема McDonald's, KFC та інші, володіють значною кількістю закладів у різних країнах світу, що забезпечує їм можливість істотно впливати на кон'юнктуру глобальних ринків та формувати споживчі тренди.

Водночас важливою особливістю діяльності мережевих ресторанів є поєднання стандартизації з адаптивністю до локальних умов. Незважаючи на уніфіковані бізнес-моделі та меню, підприємства галузі активно враховують культурні, соціальні та гастрономічні особливості окремих регіонів, що реалізується через впровадження локалізованих позицій або модифікацію існуючих продуктів відповідно до національних смакових уподобань.

Суттєвих змін зазнають і канали збуту ресторанної продукції, зокрема внаслідок стрімкого розвитку сервісів доставки їжі. Зростання попиту на

дистанційне обслуговування стимулює мережеві ресторани до впровадження власних логістичних рішень або до налагодження співпраці зі спеціалізованими платформами доставки, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня доходності.

Не менш важливим напрямом розвитку є інтеграція інновацій через партнерство зі стартапами та технологічними компаніями. Така взаємодія дозволяє ресторанним мережам впроваджувати цифрові рішення, оптимізувати операційні процеси, а також розробляти нові формати обслуговування та продуктові концепції.

Окремої уваги набувають стратегії сталого розвитку, які стають невід'ємною складовою сучасної бізнес-моделі мережевих ресторанів. Зростання екологічної свідомості споживачів обумовлює необхідність скорочення використання пластику, переходу на екологічно безпечні ресурси та підвищення енергоефективності виробничих процесів.

Таким чином, мережеві ресторани демонструють високий рівень адаптивності до динамічних змін у споживчих уподобаннях, технологічному середовищі та соціокультурному просторі, що забезпечує їх конкурентоспроможність і привабливість для інвесторів у довгостроковій перспективі [10]. Подальший аналіз передбачає розгляд основних видів ресторанних мереж (див. рис. 2.1).

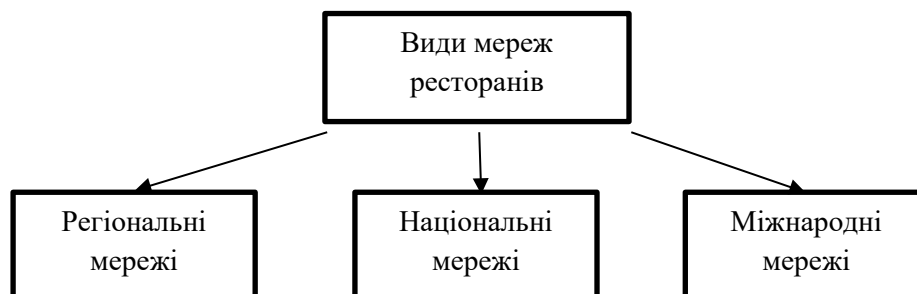


Рис. 2.1 – Види ресторанних мереж, що представлені в Україні

Регіональні ресторанні мережі – це мережі ресторанів, які мають

обмежену географічну присутність і фокусуються на розвитку в конкретному регіоні, області або країні. Прикладами регіональних ресторанних мереж можуть бути маленькі ланцюжки кафе чи ресторанів, що мають кілька закладів у певній області або місті та зосереджені на задоволенні потреб місцевих клієнтів [20].

Національні ресторанні мережі - це мережі ресторанів, які мають присутність у всій країні і фокусуються на розвитку в межах однієї конкретної країни. Україна має декілька національних ресторанних мереж, які є відомими та популярними по всій країні (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Популярні національні ресторанні мережі в Україні [24]

| Назва                          | Опис                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Lviv Croissants»              | Мережа пекарень та кав'ярень, яка спеціалізується на виготовленні та продажі круасанів. Мережа є популярною у Львові та інших містах України, а також має свої філії за кордоном.                                       |
| «Пузата Хата»                  | Одна з найвідоміших мереж ресторанів української національної кухні, яка спеціалізується на традиційних українських стравах, таких як борщ, вареники, салати та м'ясні страви. Має ресторани у багатьох містах України. |
| «Львівська Майстерня Шоколаду» | Національна мережа кав'ярень, яка спеціалізується на ручному виготовленні шоколадних виробів та солодощів, має декілька філій у Львові та інших містах України та відома своїм смачним шоколадом та кавою.              |
| «Druzi Cafe»                   | Мережа кафе пропонує широкий асортимент кавових напоїв, десертів та сніданків. «Druzi Cafe» має кілька закладів у різних містах України та відома своєю атмосферою та смачними стравами.                                |
| «Мама Манана»                  | Мережа ресторанів грузинської кухні пропонує аутентичні грузинські страви та атмосферу, а також має кілька закладів у Києві та інших містах України та відома своїм смачним хачапурі та хінкалі.                        |

Міжнародні ресторанні мережі – це мережі ресторанів, які мають присутність у кількох країнах або навіть на всіх континентах. Вони оперують у різних культурних, географічних та економічних умовах, а їх бізнес-модель

зазвичай побудована на глобальному розмаїтті та міжкультурному досвіді [1].

В якості міжнародних мереж, які успішно працюють в Україні та в інших країнах, наведемо наступні приклади (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Міжнародні ресторанні мережі в Україні

| Назва          | Опис                                                                                                                                                               |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| McDonald's     | Одна з найвідоміших міжнародних ресторанних мереж у світі. В Україні «McDonald's» має велику мережу закладів, розташованих у багатьох містах країни.               |
| KFC            | Один із найбільших у світі брендів у сфері фаст-фуду та відомий своєю куркою, смаженою во фритюрі.                                                                 |
| Burger King    | Популярна мережа фаст-фуду, яка працює в Україні. Її заклади зазвичай знаходяться в крупних торгових центрах та на центральних вулицях міст.                       |
| Pizza Hut      | Мережа піцерій, яка входить до складу компанії Yum! Brands, так само як «KFC». В Україні «Pizza Hut» пропонує широкий вибір піц, закусок та напоїв.                |
| Subway         | Мережа ресторанів зі свіжими сендвічами та салатами. В Україні «Subway» також має свої заклади, де клієнти можуть замовляти індивідуально підготовлені сендвічі.   |
| Domino's Pizza | Одна з найбільших мереж піцерій у світі. Українські філії «Domino's Pizza» пропонують широкий асортимент піц, закусок та напоїв для доставки або прийому на місці. |
| Dunkin' Donuts | Відома своїми донатами, кавою та іншими солодощами. Українські філії «Dunkin' Donuts» пропонують асортимент донатів, кавових напоїв та інших смачних випічки.      |
| Papa John's    | Мережа піцерій, яка спеціалізується на доставці свіжих піц. Українські філії «Papa John's» пропонують широкий вибір піц, соусів та інших страв.                    |
| Baskin-Robbins | Відома мережа крамниць морозива з широким вибором смаків. Українські філії «Baskin-Robbins» пропонують різноманітні види морозива та інших морозивних продуктів.   |

На сучасному етапі розвитку ресторанного господарства України спостерігається формування структурованого та конкурентного ринку, в межах якого виокремлюються основні типи мережевих систем залежно від

рівня обслуговування, якості продукції та концептуальних характеристик діяльності підприємств [20].

Зокрема, доцільно виділити три базові сегменти. Перший сегмент представлений елітними закладами ресторанного господарства («fine dining»), які характеризуються високим рівнем сервісу, індивідуалізацією обслуговування, авторськими гастрономічними концепціями та орієнтацією на споживачів із високим рівнем доходів. Водночас цей сегмент має обмежене поширення в Україні через значні інвестиційні витрати та вузькість цільової аудиторії.

Другий сегмент становлять заклади формату Quick&Casual, що поєднують елементи швидкого обслуговування із підвищеною якістю продукції та комфортнішими умовами споживання. Даний формат орієнтований на середній клас і передбачає розширене меню, оптимальний рівень цін та більш тривалий час перебування споживачів у закладі. Незважаючи на значний потенціал, рівень розвитку цього сегмента в Україні залишається відносно невисоким, що пояснюється інфраструктурними обмеженнями та складністю пошуку великих комерційних площ для розміщення закладів відповідного формату. До нього належать мережі піцерій та експрес-кафе, зокрема «Пузата хата», «Pizza Celentano», «Сушия» та інші.

Третій сегмент представлений підприємствами швидкого обслуговування (fast-food), які є найбільш поширеними на вітчизняному ринку. Їх функціонування базується на високому рівні стандартизації виробничих процесів, уніфікації асортименту продукції та використанні типового обладнання, що забезпечує ефективність операційної діяльності, швидкість обслуговування та доступність цін. Саме цей сегмент формує основу масового попиту на ресторанні послуги в Україні [23].

Актуальні тенденції розвитку ресторанного ринку свідчать про зростання ролі торговельно-розважальних центрів як ключових локацій для розміщення закладів громадського харчування. Концепція food-court, яка

передбачає концентрацію різних операторів у межах єдиного простору, сприяє підвищенню інтенсивності споживчого потоку та формуванню комплексного досвіду для відвідувачів. Одночасно зростає популярність інтеграції ресторанних послуг у структуру розважальних і мультифункціональних комплексів, що забезпечує синергетичний ефект між різними видами послуг.

Аналіз сучасних статистичних даних свідчить про динамічний розвиток великих ресторанних мереж в Україні. Згідно з оновленими дослідженнями Forbes Ukraine за 2024–2025 роки, лідером за кількістю закладів залишається мережа «Lviv Croissants», яка станом на кінець 2024 року налічувала близько 179 закладів, а у 2025 році – вже близько 189 об'єктів в Україні, активно розширюючи свою присутність також на міжнародних ринках .

Друге місце посідає «Холдинг емоцій !FEST», який демонструє значні темпи зростання та у 2024 році збільшив кількість закладів приблизно до 150, зберігаючи позиції одного з найбільших операторів ресторанного бізнесу в Україні . Третю позицію стабільно утримує міжнародна мережа McDonald's, яка, незважаючи на складні економічні умови, продовжує розширювати свою присутність і відкрила нові ресторани у 2025 році .

Водночас структура лідерів ринку демонструє певну трансформацію: поряд із традиційними гравцями активний розвиток демонструють нові українські мережі, такі як Multi Cook, «Галя Балувана», «Файні льоди» та інші, які значно нарощують кількість відкриттів і формують нові конкурентні ніші . Аналіз доходів свідчить про домінування міжнародних брендів у фінансовому вимірі: у 2025 році лідером за обсягом виручки в Україні залишається McDonald's (понад 21 млрд грн), за ним – KFC (понад 3,6 млрд грн), тоді як серед національних операторів найбільші показники демонструє мережа «Пузата хата» . До числа провідних мереж також належать Domino's Pizza, «Сушия», «Чорноморка» та інші, що підтверджує високий рівень конкуренції та диверсифікації ринку.

Таким чином, сучасний ресторанний ринок України характеризується

динамічним розвитком, високим рівнем конкуренції та активною трансформацією структури. Відбувається зміщення акцентів у бік масштабування бізнесу, цифровізації процесів та інтернаціоналізації діяльності українських брендів. Важливу роль у цьому процесі відіграє франчайзинг, який забезпечує швидке розширення мереж, зниження інвестиційних ризиків і підвищення доступності ресторанних послуг для широких верств населення.

## 2.2. Характеристика діяльності національної мережі ресторанів «Пузата хата»

У сучасних умовах трансформації ресторанного господарства України особливого значення набуває діяльність національних мереж, які забезпечують формування конкурентного середовища, розвиток внутрішнього ринку послуг та популяризацію національної гастрономічної культури. Одним із найбільш репрезентативних прикладів успішного функціонування вітчизняного мережевого оператора є ресторанна мережа «Пузата хата», яка займає вагоме місце у сегменті швидкого та повсякденного харчування.

Мережа «Пузата хата» була заснована на початку 2000-х років та розвивалася як концепція закладів швидкого обслуговування з акцентом на традиційну українську кухню. Основною ідеєю бренду стало поєднання формату самообслуговування із широким асортиментом національних страв, що забезпечує доступність, швидкість та відносно високу якість обслуговування. Така бізнес-модель дозволила мережі швидко зайняти нішу між класичними закладами громадського харчування та міжнародними fast-food операторами.

Основною особливістю мережі є використання формату self-service, що дозволяє забезпечити швидке обслуговування великої кількості відвідувачів при збереженні широкого асортименту страв домашньої кухні.

Формування мережі «Пузата Хата» розпочалося на початку 2000-х років у період активного розвитку українського ресторанного бізнесу. Основною ідеєю створення закладу стало прагнення адаптувати традиційну українську кухню до сучасних потреб споживачів, поєднавши автентичність страв із швидкістю та зручністю обслуговування. Концепція ресторану була орієнтована на широкий сегмент населення, включаючи студентів, працівників офісів, туристів та сімейних відвідувачів. Саме доступність, національний колорит та демократичний формат стали основними чинниками популяризації бренду.

Меню мережі формувалося на основі аналізу традиційної української кухні та гастрономічних уподобань населення. До асортименту були включені найбільш популярні національні страви, які асоціюються з домашнім харчуванням та культурною ідентичністю українців. Зокрема, основу меню становлять борщ, вареники, деруни, котлети, голубці, каші, салати, м'ясні та рибні страви, а також широкий вибір десертів і напоїв. Важливим принципом формування меню стало використання знайомих споживачам смакових поєднань та традиційних рецептів, адаптованих до умов масового виробництва та швидкого обслуговування.

Крім культурного аспекту, при формуванні меню враховувалися економічні та маркетингові чинники. Асортимент страв був структурований таким чином, щоб забезпечити оптимальне співвідношення між собівартістю продукції, швидкістю приготування та попитом серед різних категорій клієнтів. Значна увага приділялася сезонності продуктів, що дозволяло оптимізувати витрати та підтримувати стабільну якість готових страв. Одночасно меню регулярно оновлювалося відповідно до змін споживчих тенденцій, зростання попиту на здорове харчування та необхідності урізноманітнення асортименту.

Важливу роль у процесі формування меню відігравав принцип стандартизації технологічних процесів. Для мережі «Пузата Хата» характерною є уніфікація рецептур, вагових норм та технології

приготування, що забезпечує однаковий рівень якості продукції в усіх закладах мережі незалежно від регіону розташування. Такий підхід сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню довіри споживачів до продукції підприємства.

Суттєвим чинником розвитку меню стала також орієнтація на сучасні маркетингові тенденції. У процесі розширення мережі до меню поступово додавалися нові категорії страв, зокрема легкі салати, дієтичні позиції, страви європейської кухні та сезонні пропозиції. Це дозволило підприємству адаптуватися до змін у структурі споживчого попиту та залучати ширшу аудиторію клієнтів. Одночасно зберігався головний концептуальний принцип — домінування української кухні як основи гастрономічної ідентичності бренду. Організаційно-економічна модель функціонування мережі базується на принципах стандартизації виробничих процесів, централізованого управління та ефективного використання ресурсів. Важливою особливістю є уніфікація технологічних карт, рецептур та процедур обслуговування, що дозволяє забезпечити стабільність якості продукції у всіх закладах мережі. Одночасно з цим підприємство зберігає гнучкість у формуванні асортименту з урахуванням регіональних особливостей попиту. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.2.

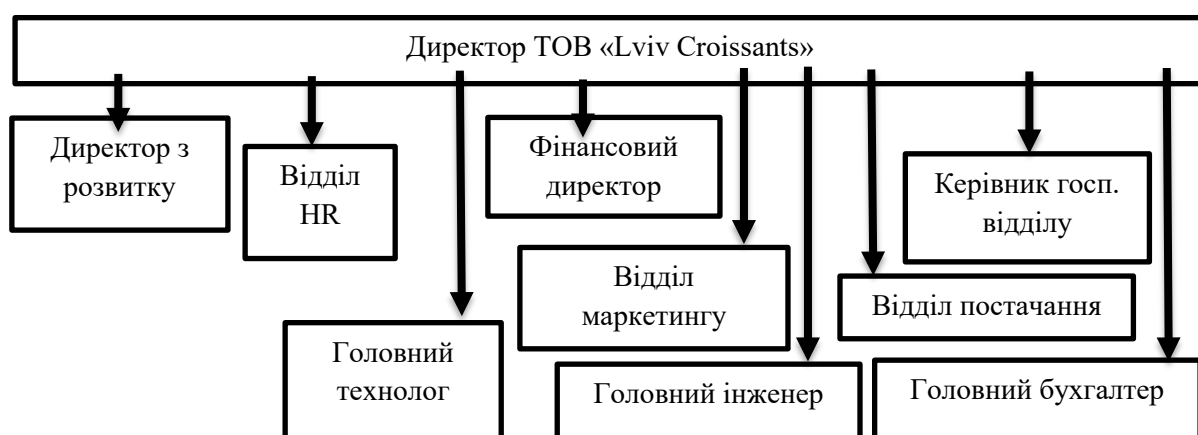


Рис. 2.2 – Організаційна структура управління мережі «Пузата хата»

Асортиментна політика мережі «Пузата хата» характеризується

широким вибором страв української кухні, включаючи перші страви, гарніри, м'ясні та рибні позиції, салати, десерти та напої. Особлива увага приділяється використанню традиційних рецептів та інгредієнтів, що формує у споживачів відчуття автентичності та сприяє збереженню національної кулінарної спадщини. Водночас підприємство активно впроваджує сучасні гастрономічні тренди, зокрема розширює лінійку здорового харчування та сезонних пропозицій [44].

З точки зору організації обслуговування, мережа функціонує за принципом самообслуговування, що дозволяє суттєво скоротити час обслуговування клієнтів та оптимізувати витрати на персонал. Такий формат є особливо ефективним у місцях з високим споживчим трафіком, зокрема у торговельно-розважальних центрах, ділових районах міст та транспортних вузлах. Відвідувачі мають можливість самостійно обирати страви на лінії роздачі, що підвищує рівень контролю за якістю та сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Важливим аспектом діяльності мережі є її маркетингова стратегія, яка базується на позиціонуванні бренду як доступного, сімейного та національно орієнтованого. Використання елементів української культури в інтер'єрі, музиці, комунікаціях та візуальному стилі сприяє формуванню емоційного зв'язку зі споживачами. Крім того, мережа активно використовує сучасні цифрові канали просування, включаючи соціальні мережі, мобільні додатки та програми лояльності.

Фінансово-економічна діяльність «Пузатої хати» характеризується стабільними показниками розвитку, незважаючи на складні макроекономічні умови. Мережа демонструє здатність до адаптації в умовах кризових явищ, зокрема шляхом оптимізації витрат, перегляду форматів закладів та впровадження нових каналів продажу, таких як доставка та онлайн-замовлення. Важливим фактором конкурентоспроможності є орієнтація на середній ціновий сегмент, що дозволяє залучати широку аудиторію споживачів.

Суттєвим чинником розвитку мережі є її територіальна експансія. Заклади «Пузата хата» представлені у найбільших містах України, зокрема у Києві, Львові, Одесі, Дніпрі та інших обласних центрах. Географічне розширення мережі здійснюється з урахуванням платоспроможного попиту, інтенсивності пішохідних потоків та наявності відповідної інфраструктури. Це дозволяє забезпечити ефективне використання інвестицій та підвищити рентабельність діяльності [43].

Окремої уваги заслуговує питання впровадження інновацій у діяльність мережі. «Пузата хата» активно інтегрує сучасні технологічні рішення, спрямовані на автоматизацію процесів управління, обліку та обслуговування клієнтів. Використання інформаційних систем дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати запаси та зменшити рівень втрат. Крім того, впровадження цифрових інструментів сприяє покращенню комунікації з клієнтами та підвищенню рівня сервісу.

У контексті сталого розвитку мережа поступово впроваджує екологічно орієнтовані підходи до ведення бізнесу. Зокрема, здійснюється оптимізація використання ресурсів, зменшення харчових відходів та впровадження екологічних пакувальних матеріалів. Такі заходи відповідають сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу та сприяють формуванню позитивного іміджу компанії.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що «Пузата хата» функціонує в умовах високої конкуренції як з боку міжнародних мереж fast-food, так і з боку національних операторів сегменту Quick&Casual. Проте її конкурентними перевагами є чітке позиціонування, орієнтація на національну кухню, оптимальне співвідношення ціни та якості, а також впізнаваність бренду серед споживачів. Це дозволяє мережі утримувати стабільні позиції на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Таким чином, діяльність мережі «Пузата хата» є прикладом ефективного функціонування національного ресторанного бренду в умовах сучасної економіки. Поєднання традиційної гастрономічної концепції з

сучасними управлінськими підходами, інноваційними технологіями та ефективною маркетинговою політикою забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Подальший розвиток мережі пов'язаний із розширенням географії діяльності, удосконаленням сервісу та впровадженням нових форматів обслуговування, що відповідають потребам сучасного споживача.

### 2.3. Сучасні тренди, проблеми та виклики, що стоять перед мережею ресторанів «Пузата хата»

Сучасний етап розвитку ресторанного бізнесу в Україні характеризується суттєвими структурними змінами, що зумовлені впливом економічної нестабільності, воєнних дій, трансформацією споживчої поведінки та активною цифровізацією сфери послуг. У цих умовах мережа ресторанів «Пузата хата» залишається одним із ключових національних операторів сегменту *casual dining*, який поєднує елементи швидкого обслуговування та традиційної української кухні.

Станом на 2024 – 2025 роки підприємство демонструє поступове відновлення та стабілізацію діяльності після кризового періоду 2022–2023 років. Мережа продовжує функціонувати у найбільших містах України та поступово відновлює процес розширення, інвестуючи у відкриття нових закладів. Фінансові результати свідчать про відносну стабільність бізнес-моделі: річний дохід у 2024 році становив близько 1,47 млрд грн, а у 2025 році залишився на зіставному рівні, що дозволяє мережі утримувати позиції серед провідних ресторанних операторів України [36].

Одним із ключових сучасних трендів розвитку «Пузатої хати» є посилення значення національної гастрономічної ідентичності. В умовах зростання інтересу до локальної культури та українських традицій мережа займає унікальну ринкову нішу, пропонуючи масовому споживачу формат доступної української кухні. Це формує додаткову конкурентну перевагу,

оскільки поєднує економічну доступність із культурною цінністю продукту.

Важливим напрямом розвитку є поступова цифровізація бізнес-процесів. Ресторанна галузь загалом переходить до використання онлайн-замовлень, систем автоматизації обліку, інтеграції з сервісами доставки та цифрових інструментів управління клієнтським досвідом. «Пузата хата» поступово впроваджує такі рішення, однак рівень цифрової трансформації поки що залишається нижчим порівняно з міжнародними мережами швидкого харчування (рис. 2.3).

Окремо слід відзначити розвиток формату розміщення закладів у торговельно-розважальних центрах та food-court зонах. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільний потік відвідувачів, мінімізувати ризики сезонних коливань попиту та підвищити ефективність використання торгових площ. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу в міському середовищі.

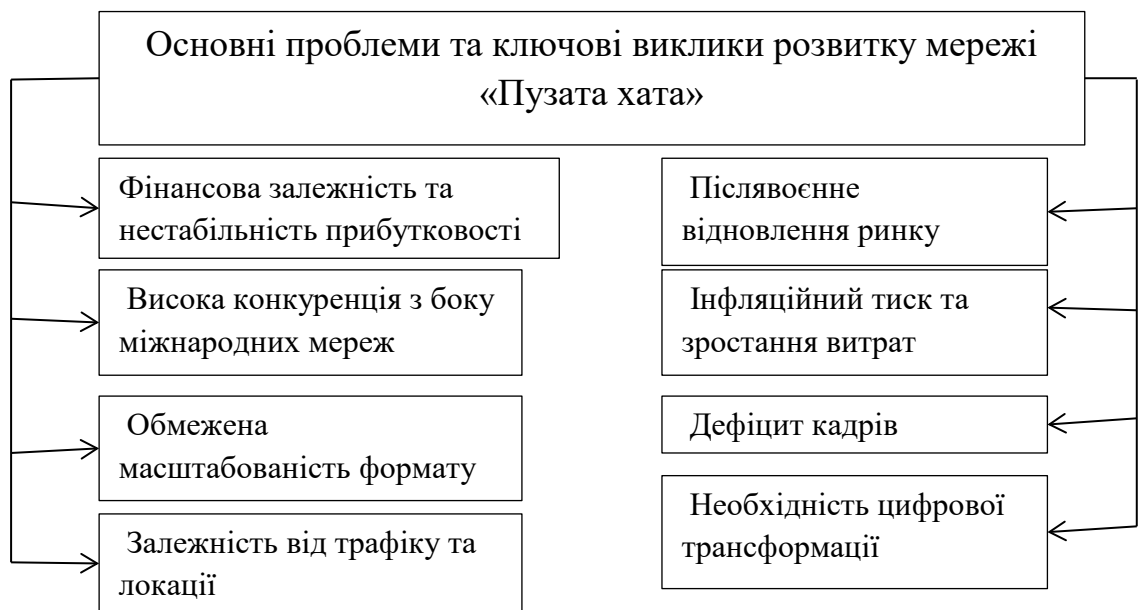


Рис. 2.3 – Основні проблеми та ключові виклики розвитку мережі «Пузата хата»

Поряд із позитивними тенденціями існує низка проблем, що впливають на розвиток мережі. Однією з ключових є фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування, що зумовлює вразливість до макроекономічних коливань. Попри стабільний рівень виручки, підприємство періодично стикається з низькою маржинальністю діяльності, що є характерним для сегменту масового харчування з високими операційними витратами. Суттєвим викликом залишається високий рівень конкуренції, особливо з боку міжнародних мереж швидкого харчування, які мають значно більші інвестиційні та маркетингові ресурси. McDonald's, KFC та інші глобальні оператори формують потужний конкурентний тиск, що змушує національні бренди адаптуватися до нових умов функціонування ринку.

Обмеженням розвитку також виступає специфіка формату закладів «Пузата хата», який потребує значних площ та високого рівня трафіку. Це ускладнює розширення мережі у центральних частинах міст та малих населених пунктах, де комерційна нерухомість є або дорогою, або недостатньо масштабною для даної концепції.

Додатковим викликом є залежність від споживчого трафіку, який істотно коливається під впливом зовнішніх факторів, зокрема економічної ситуації, міграційних процесів та безпекових умов. У періоди зниження мобільності населення зменшується відвідуваність закладів, що безпосередньо впливає на фінансові результати мережі.

Серед ключових стратегічних викликів також варто виділити необхідність адаптації до післявоєнного відновлення економіки України. Це передбачає стабілізацію логістичних ланцюгів, контроль витрат на сировину, а також відновлення купівельної спроможності населення. У таких умовах підприємства ресторанного бізнесу змушені переглядати свої операційні моделі та підходи до ціноутворення.

Важливим фактором є також зростання витрат, зумовлене інфляційними процесами, підвищенням вартості енергоносіїв, оренди та продуктів харчування. Це призводить до необхідності оптимізації внутрішніх

процесів і підвищення ефективності управління витратами.

Окремої уваги потребує кадровий аспект, оскільки ресторанна галузь в Україні стикається з дефіцитом персоналу, особливо кваліфікованих працівників середньої та управлінської ланки. Це впливає на стабільність сервісу та потребує додаткових інвестицій у навчання та мотивацію персоналу.

Попри наявні проблеми, мережа «Пузата хата» має значний потенціал подальшого розвитку. Сильний бренд, впізнаваність на ринку та унікальна концепція української кухні створюють сприятливі умови для зміцнення позицій у довгостроковій перспективі. Перспективними напрямками розвитку є розширення форматів компактних закладів, посилення цифрових каналів продажу, розвиток доставки, а також впровадження сучасних підходів до управління ефективністю бізнесу.

Таким чином, сучасний розвиток мережі «Пузата хата» відбувається в умовах поєднання позитивних ринкових трендів і значних викликів. З одного боку, спостерігається зростання попиту на національну кухню, цифровізація та розвиток сучасних форматів обслуговування, з іншого — посилення конкуренції, фінансова нестабільність і операційні обмеження. У сукупності ці фактори формують складне, але перспективне середовище для подальшого розвитку мережі.

## Висновок до розділу 2.

Проведений аналіз управління національною мережею ресторанів «Пузата хата» дозволяє охарактеризувати сучасний стан функціонування ресторанного ринку України та визначити особливості розвитку одного з провідних національних операторів у сегменті casual dining. Дослідження показало, що ресторанна галузь України перебуває на етапі активної трансформації, яка зумовлена впливом економічної нестабільності, зміною споживчих пріоритетів, розвитком цифрових технологій та посиленням

конкуренції з боку міжнародних і національних мережових брендів.

Встановлено, що ринок ресторанних послуг характеризується високим рівнем концентрації у сегменті мережових операторів, серед яких домінують міжнародні компанії, тоді як національні бренди поступово зміцнюють свої позиції завдяки адаптації до локальних умов та орієнтації на внутрішній попит. У цьому контексті «Пузата хата» виступає як один із найбільш стабільних українських брендів, що поєднує масовість обслуговування з популяризацією традиційної національної кухні.

Аналіз діяльності мережі засвідчив її стійку ринкову позицію, сформовану на основі унікальної концепції, стандартизації виробничих процесів та орієнтації на широкий споживчий сегмент. Водночас фінансово-економічні показники вказують на наявність певних обмежень у вигляді залежності від зовнішнього фінансування та недостатнього рівня ліквідності, що є типовим для підприємств даного формату в умовах високої конкуренції та зростання витрат.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу дозволило визначити ключові напрями трансформації галузі, серед яких цифровізація бізнес-процесів, активний розвиток сервісів доставки, поширення форматів food-court, а також зростання попиту на національну гастрономічну ідентичність. Ці тенденції формують нові можливості для розвитку мережі «Пузата хата», проте водночас підвищують вимоги до ефективності управління та інноваційності бізнес-моделі.

Окрему увагу приділено аналізу проблем і викликів, що стоять перед мережею. Серед них визначено посилення конкурентного тиску з боку міжнародних операторів, зростання витрат на ресурси, кадровий дефіцит, обмежену масштабованість форматів закладів, а також вплив макроекономічної та безпекової нестабільності. У сукупності ці фактори формують складне середовище функціонування підприємства та потребують адаптивних управлінських рішень.

Разом із тим, «Пузата хата» має значний потенціал подальшого

розвитку, що базується на сильному бренді, високій впізнаваності, стабільному попиті на національну кухню та можливостях розширення цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Перспективи її розвитку пов'язані з удосконаленням організаційно-економічного механізму управління, оптимізацією витрат, впровадженням інноваційних технологій та розширенням форматів присутності на ринку.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМИ РЕСТОРАНАМИ (НА ПРИКЛАДІ «ПУЗАТА ХАТА»)

#### 3.1 Унікальна ціннісна пропозиція як вираз локальної ідентичності ресторану «Пузата Хата»

Висока конкуренція з боку міжнародних ресторанних мереж становить серйозний виклик для національних операторів, зокрема таких як Пузата Хата. Однак цей фактор водночас виступає стимулом для модернізації управлінських підходів і підвищення конкурентоспроможності. Ефективне подолання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічні, маркетингові та операційні рішення.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу унікальна ціннісна пропозиція (Unique Value Proposition, UVP) є ключовим стратегічним елементом формування конкурентних переваг мережових закладів ресторанного господарства. Її роль полягає у визначенні чіткої, диференційованої та зрозумілої для споживача причини вибору конкретного бренду серед численних альтернатив на ринку. Для мережових ресторанів UVP виступає не лише маркетинговим інструментом, а й системоутворюючим фактором, який визначає концепцію бренду, стандарти обслуговування, позиціонування та довгострокову стратегію розвитку.

Унікальна ціннісна пропозиція у мережевому ресторанному бізнесі забезпечує формування цілісного бренду, який сприймається споживачами як єдина система незалежно від географії розташування окремих закладів. Це особливо важливо для мереж, оскільки саме стандартизація та однаковий рівень сервісу є базовими умовами їх функціонування. UVP дозволяє інтегрувати всі елементи діяльності підприємства — від меню та дизайну інтер'єру до комунікаційної політики та цифрового маркетингу — у єдину концептуальну модель.

З позиції споживчої поведінки унікальна ціннісна пропозиція виконує

функцію зниження невизначеності під час вибору ресторану. У висококонкурентному середовищі ресторанного ринку клієнти орієнтуються не лише на ціну або розташування, а насамперед на емоційну та функціональну цінність, яку пропонує заклад. UVP формує очікування щодо якості страв, швидкості обслуговування, атмосфери, сервісу та додаткових переваг, таких як доставка або програми лояльності. Таким чином, вона виступає інструментом управління споживчими очікуваннями та поведінкою.

Для мережевих ресторанів унікальна ціннісна пропозиція є основою диференціації на ринку. Умови насиченої конкуренції, особливо у сегменті швидкого харчування та *casual dining*, змушують підприємства шукати способи виділення серед аналогічних гравців. Це може реалізовуватися через акцент на національній кухні, екологічності продуктів, швидкості обслуговування, інноваційності технологій або емоційній складовій досвіду споживання. Саме UVP дозволяє чітко артикулювати цю відмінність і закріпити її у свідомості цільової аудиторії.

Важливою функцією унікальної ціннісної пропозиції є забезпечення узгодженості стратегічного управління мережею. Вона виступає орієнтиром для прийняття управлінських рішень щодо розвитку меню, маркетингових кампаній, вибору локацій та формату закладів. Завдяки цьому досягається єдність бренду, що є критично важливим для масштабованих бізнес-моделей. Відсутність чітко сформульованої UVP може призводити до розмивання бренду, втрати ідентичності та зниження лояльності споживачів.

У контексті цифровізації ресторанного бізнесу роль унікальної ціннісної пропозиції ще більше посилюється. Соціальні мережі, онлайн-платформи та сервіси доставки створюють умови високої інформаційної прозорості, де споживач має можливість швидко порівнювати пропозиції різних закладів. У таких умовах UVP стає основним інструментом комунікації, який дозволяє швидко донести до потенційного клієнта ключові переваги бренду та сформувати первинну зацікавленість.

Передусім, доцільно зосередитися на формуванні унікальної ціннісної

пропозиції. На відміну від глобальних брендів, таких як McDonald's чи KFC, національні мережі можуть активно використовувати локальну ідентичність, автентичну кухню та культурні елементи. Для «Пузата Хата» це означає акцент на традиційній українській кухні, регіональних рецептах і концепції «домашньої їжі», що створює емоційний зв'язок із споживачем.

Формування унікальної ціннісної пропозиції для мережевого ресторану, зокрема Пузата Хата, передбачає системне поєднання характеристик продукту, сервісу, бренду та клієнтського досвіду, які створюють стійку відмінність від конкурентів і формують додану цінність для споживача. У науковому підході ціннісна пропозиція розглядається як інтегрована модель, що відповідає на питання: яку проблему клієнта вирішує підприємство, яким чином це реалізується та чому саме ця пропозиція є кращою за альтернативи.

На першому етапі доцільно здійснити ідентифікацію ключових елементів цінності, які є релевантними для цільової аудиторії (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові елементи формування ціннісної пропозиції для «Пузата Хата»

| Елемент цінності               | Зміст для мережі «Пузата Хата»                            | Очікуваний ефект                    |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Функціональна цінність         | Швидке обслуговування, доступні ціни, широкий вибір страв | Задоволення базових потреб клієнтів |
| Емоційна цінність              | Атмосфера домашнього затишку, національний колорит        | Формування лояльності               |
| Соціальна цінність             | Позиціонування як українського бренду                     | Ідентифікація споживача з брендом   |
| Інноваційна цінність           | Впровадження digital-рішень, онлайн-замовлення            | Підвищення зручності                |
| Досвід споживання (experience) | Самообслуговування + швидкість + якість                   | Покращення клієнтського досвіду     |

Ціннісна пропозиція повинна бути багатовимірною. Для «Пузата Хата»

важливо не лише забезпечити базову функціональність (їжа та швидкість), а й створити емоційний і культурний контекст споживання. Саме поєднання раціональних і ірраціональних чинників дозволяє формувати довготривалу прихильність клієнтів. Наступним етапом є аналіз конкурентного середовища та визначення диференціаційних переваг відносно міжнародних мереж, таких як McDonald's та KFC (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз ціннісної пропозиції

| Критерій              | «Пузата Хата»               | Міжнародні мережі             | Конкурентна перевага «Пузата Хата» |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Тип кухні             | Українська традиційна       | Стандартизований fast food    | Автентичність                      |
| Ціноутворення         | Середній/доступний сегмент  | Середній сегмент              | Краща цінова гнучкість             |
| Формат обслуговування | Лінія самообслуговування    | Швидке обслуговування         | Вибір страв «на місці»             |
| Атмосфера             | Національний інтер'єр       | Уніфікований дизайн           | Емоційна унікальність              |
| Меню                  | Різноманітне, домашня кухня | Обмежене стандартизоване меню | Ширший вибір                       |

Основна стратегія повинна базуватися на диференціації, а не на прямій конкуренції за стандартами швидкого харчування. «Пузата Хата» не може і не повинна повністю копіювати бізнес-моделі міжнародних операторів, натомість її сила полягає у використанні локальної ідентичності та гнучкості. Заключним етапом є формалізація унікальної ціннісної пропозиції у вигляді чіткої стратегічної формули (див. табл. 3.3).

Чітке формулювання ціннісної пропозиції дозволяє узгодити всі управлінські рішення – від формування меню до маркетингових комунікацій. Для «Пузата Хата» доцільно використовувати формулу: «домашня українська кухня швидко, доступно та з атмосферою традицій».

Таблиця 3.3 – Модель унікальної ціннісної пропозиції

| Компонент         | Зміст формулювання                                         |
|-------------------|------------------------------------------------------------|
| Цільова аудиторія | Міські мешканці, сім'ї, офісні працівники                  |
| Потреба           | Швидке, смачне та доступне харчування                      |
| Рішення           | Українська домашня кухня у форматі швидкого обслуговування |
| Унікальність      | Поєднання традицій та сучасного сервісу                    |
| Причина довіри    | Відомий національний бренд, стабільна якість               |

Реалізація такого підходу забезпечує не лише диференціацію на ринку, але й підвищення довгострокової конкурентоспроможності мережі.

### 3.2 Цифрова трансформація як модель розвитку мережі ресторанів «Пузата хата»

Важливим напрямом є цифрова трансформація управління та маркетингу. Міжнародні мережі активно використовують мобільні додатки, програми лояльності та персоналізовані пропозиції. Відповідно, впровадження CRM-систем, аналітики поведінки клієнтів і розвиток власних цифрових каналів (сайт, мобільний додаток, соціальні мережі) дозволить підвищити рівень утримання клієнтів та збільшити середній чек.

У науковому вимірі цифрова трансформація розглядається як комплексна перебудова системи управління, що передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації операційної діяльності, персоналізації маркетингу та підвищення якості клієнтського досвіду.

Моделлю цифрової трансформації для мережевого ресторану є комплексна система впровадження цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства з метою підвищення ефективності управління, покращення якості обслуговування споживачів, оптимізації операційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку. Така модель

передбачає інтеграцію інформаційних технологій у маркетинг, логістику, фінансове управління, комунікацію зі споживачами та процеси надання ресторанних послуг [22].

Для мережевих ресторанів цифрова трансформація є стратегічним напрямом розвитку, оскільки дозволяє централізовано управляти кількома закладами, забезпечувати єдині стандарти обслуговування та оперативно аналізувати результати діяльності кожного структурного підрозділу. Основою моделі цифрової трансформації виступає створення єдиного цифрового середовища, у межах якого відбувається автоматизація основних бізнес-процесів.

Одним із ключових елементів такої моделі є автоматизовані системи управління рестораном, зокрема POS-системи, CRM-платформи та ERP-рішення. Використання POS-систем забезпечує автоматизацію процесів приймання замовлень, обліку продажів і контролю товарних залишків. CRM-системи дозволяють накопичувати інформацію про споживачів, аналізувати їхню поведінку та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. ERP-системи інтегрують фінансові, логістичні та управлінські процеси, що особливо важливо для координації діяльності мережі ресторанів [14, 33, 46, 48].

Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток онлайн-комунікацій зі споживачами. Мережеві ресторани активно використовують офіційні вебсайти, мобільні застосунки та соціальні мережі для просування продукції, приймання замовлень і підтримки зворотного зв'язку з клієнтами. Цифрові канали комунікації дозволяють формувати лояльність споживачів, підвищувати впізнаваність бренду та забезпечувати оперативне реагування на зміни попиту.

Складовою моделі цифрової трансформації також є впровадження сервісів доставки та цифрових платформ для онлайн-замовлень. Інтеграція ресторанних мереж із мобільними застосунками доставки та агрегаторами послуг сприяє розширенню каналів збуту й адаптації діяльності підприємства

до сучасних тенденцій споживчої поведінки. У багатьох випадках мережеві ресторани створюють власні цифрові екосистеми, що включають програми лояльності, бонусні сервіси та персоналізовані пропозиції.

Окреме значення має використання аналітичних інструментів та технологій Big Data. Аналіз даних щодо продажів, популярності страв, поведінки споживачів і сезонних коливань попиту дозволяє підприємствам більш ефективно формувати асортиментну політику, прогнозувати фінансові результати та оптимізувати управлінські рішення. Це сприяє підвищенню рівня адаптивності ресторанної мережі до змін ринкового середовища.

Удосконалення діяльності доцільно розглядати через інтегровану модель цифрової трансформації, яка охоплює управлінський, операційний та маркетинговий контури. Цифрова трансформація повинна реалізовуватися не фрагментарно, а як цілісна система. Впровадження окремих технологій без інтеграції між ними не забезпечить суттєвого ефекту. Наприклад, CRM-система має бути пов'язана з каналами комунікації та системами продажів для забезпечення повного циклу роботи з клієнтом. Ключовим елементом є цифровізація управління на основі даних (data-driven management), що передбачає використання аналітичних систем для прийняття рішень. Аналітичні інструменти дозволяють перейти від інтуїтивного до обґрунтованого управління. Для «Пузата Хата» це означає можливість прогнозування попиту на окремі страви, оптимізації меню та зменшення списання продуктів. У контексті маркетингової діяльності важливим є впровадження персоналізованих цифрових комунікацій (див. рис. 3.1).

Цільова аудиторія → Збір даних (CRM, сайт, соцмережі)  
→ Аналітика поведінки → Сегментація клієнтів →  
Персоналізовані пропозиції → Зворотний зв'язок →  
Коригування стратегії

Рис. 3.1 – Модель цифрового маркетингу «Пузата Хата»

Збір і аналіз даних дозволяють формувати індивідуальні пропозиції, що підвищує ефективність комунікацій та рівень конверсії. Зворотний зв'язок забезпечує безперервне вдосконалення маркетингової стратегії. Особливу увагу слід приділити розвитку мобільних технологій та програм лояльності (див. табл. 3.4). Сучасний споживач очікує швидкого та зручного доступу до послуг. Відсутність цифрових каналів може призвести до втрати значної частки клієнтів, особливо молодшої аудиторії.

Таблиця 3.4 – Напрями розвитку цифрових сервісів для клієнтів

| Інструмент          | Характеристика                        | Ефект впровадження                |
|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Мобільний додаток   | Онлайн-замовлення, оплата, бонуси     | Підвищення зручності              |
| Програма лояльності | Накопичення балів, персональні знижки | Збільшення повторних покупок      |
| Чат-боти            | Автоматизована комунікація            | Зниження навантаження на персонал |
| Онлайн-доставка     | Інтеграція з сервісами доставки       | Розширення каналів збуту          |

Узагальнюючи, доцільно представити концептуальну модель цифрової трансформації. Цифрова трансформація має мультиплікативний ефект: удосконалення одного елементу системи сприяє покращенню інших (див. рис. 3.2). Наприклад, впровадження аналітики підсилює як управлінські рішення, так і маркетингову діяльність.

Цифрові технології → Інтеграція бізнес-процесів →  
Аналітика даних → Персоналізація сервісу → Підвищення  
ефективності → Зростання конкурентоспроможності

Рис. 3.2 – Інтегрована модель цифрової трансформації

Таким чином, удосконалення діяльності «Пузата Хата» у напрямку цифрової трансформації повинно базуватися на комплексному впровадженні

інформаційних технологій, орієнтації на дані та розвитку клієнтоорієнтованих сервісів. Це дозволить підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати та забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах зростаючої конкуренції.

Не менш значущим є підвищення операційної ефективності. Міжнародні мережі досягають конкурентних переваг за рахунок стандартизації процесів, оптимізації витрат і швидкості обслуговування. Для «Пузата Хата» доцільно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси, впроваджувати сучасні системи управління запасами, автоматизувати облік і контроль якості обслуговування.

### 3.3 Інновації в меню як напрям вдосконалення управління пропозицією

У сучасних умовах функціонування закладів ресторанного господарства особливого значення набуває адаптація асортиментної політики до змін у споживчих уподобаннях населення. Зростання рівня обізнаності споживачів щодо принципів здорового способу життя, збалансованого харчування та якості продуктів сприяє активному розвитку сегмента здорового харчування у ресторанному бізнесі. У зв'язку з цим підприємства ресторанної сфери дедалі частіше переглядають структуру меню, впроваджують нові категорії страв та орієнтуються на формування більш диференційованого асортименту [22–26].

Асортимент здорового харчування характеризується низкою особливостей, які відрізняють його від традиційного меню закладів ресторанного господарства. Насамперед така продукція передбачає використання натуральних інгредієнтів, мінімізацію штучних добавок, зниження вмісту цукру, солі та насичених жирів, а також застосування технологій приготування, що дозволяють зберігати поживну цінність продуктів. Значного поширення набувають страви з високим вмістом білка, клітковини, овочів та цільнозернових компонентів. Крім того, у меню

активно інтегруються локальні та сезонні продукти, що відповідає концепції екологічно відповідального споживання та принципам sustainable development.

Важливим напрямом модернізації асортименту є адаптація меню до сучасних гастрономічних трендів, серед яких особливе місце займають вегетаріанські та безглютенові страви. Зростання попиту на вегетаріанське харчування пояснюється як етичними та екологічними чинниками, так і прагненням споживачів до більш здорового раціону. У зв'язку з цим ресторани підприємства розширюють пропозицію страв на основі овочів, бобових культур, рослинних замінників м'яса та альтернативних джерел білка. Одночасно актуальності набуває формування безглютенового меню, орієнтованого як на осіб із харчовими обмеженнями, так і на споживачів, які дотримуються спеціалізованих дієт. Наявність таких позицій у меню сприяє розширенню цільової аудиторії закладу, підвищенню рівня його конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу соціально відповідального підприємства [31].

Суттєвих змін зазнають також формати обслуговування споживачів. Однією з ключових тенденцій сучасного ресторанного бізнесу є активний розвиток сервісів доставки та take-away. Поширення цифрових технологій, мобільних застосунків і онлайн-платформ для замовлення їжі суттєво трансформувало поведінку споживачів та підвищило попит на швидкі та зручні формати обслуговування. Особливої актуальності такі сервіси набули в умовах пандемії, економічної нестабільності та зміни способу життя населення, коли значна частина споживачів почала надавати перевагу дистанційному замовленню продукції.

Формат take-away дозволяє підприємствам ресторанного господарства забезпечувати оперативне обслуговування клієнтів, оптимізувати використання торговельних площ та збільшувати обсяги реалізації продукції. Водночас служби доставки створюють можливості для розширення географії обслуговування та підвищення доступності продукції для різних категорій

споживачів. Для ефективного функціонування таких форматів заклади впроваджують спеціалізоване пакування, адаптують рецептури страв до транспортування та удосконалюють логістичні процеси.

### 1. Меню здорового харчування

Меню здорового харчування є спеціалізованим сегментом асортиментної політики ресторанного підприємства, орієнтованим на формування раціональних харчових звичок споживачів та задоволення попиту на функціональну їжу [15]. Його концептуальна основа базується на принципах збалансованості нутрієнтів, зниженого вмісту насичених жирів, простих цукрів і харчових добавок, а також використанні технологій щадної кулінарної обробки (варіння на пару, запікання, тушкування).

Структурно таке меню включає категорії страв із високою біологічною цінністю: білкові страви з птиці, риби та рослинних альтернатив, складні вуглеводи у вигляді круп і цільнозернових продуктів, а також овочеві композиції з підвищеним вмістом клітковини (див. табл. 3.5). Додатково передбачається включення низькокалорійних десертів та функціональних напоїв (смузі, детокс-води, трав'яні чаї).

Таблиця 3.5 – Меню здорового харчування

| Назва страви                | Опис                           | Функціональна характеристика       |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Куряче філе на парі з кіноа | Нежирне філе, кіноа, овочі     | Високий білок, низька калорійність |
| Запечений лосось із броколі | Риба без смаження, овочі       | Омега-3, легке засвоєння           |
| Овочеве рагу з нутом        | Бобові, овочі, мінімум жиру    | Рослинний білок, клітковина        |
| Гречана каша з овочами      | Цільнозернова крупа, овочі     | Повільні вуглеводи                 |
| Салат «Зелений баланс»      | Листя салату, огірок, авокадо  | Детокс-ефект, вітаміни             |
| Смузі-боул ягодами          | Фрукти, йогурт/рослинна основа | Антиоксиданти                      |

Формування меню здорового харчування виконує не лише комерційну, але й соціально-орієнтовану функцію, сприяючи популяризації культури раціонального харчування серед споживачів та формуванню позитивного іміджу ресторанної мережі як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

## 2. Вегетаріанське та веганське меню

Вегетаріанське та веганське меню є інноваційним елементом ресторанного асортименту, що формується під впливом глобальних трендів етичного споживання, екологізації харчової поведінки та зростання уваги до сталого розвитку. Його головною метою є задоволення потреб споживачів, які свідомо обмежують або повністю виключають продукти тваринного походження.

Структура даного меню передбачає використання рослинних джерел білка (бобові, соя, тофу, нут), різноманітних зернових культур, овочів, фруктів, горіхів і насіння. Особлива увага приділяється технологічним методам, які дозволяють зберегти харчову цінність продуктів та забезпечити високу органолептичну якість страв. У межах веганського сегмента повністю виключаються інгредієнти тваринного походження, включаючи молочні продукти, яйця та мед.

Таблиця 3.6 – Вегетаріанське / веганське меню

| Назва страви             | Опис                    | Функціональна характеристика        |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Веганські деруни         | Картопля, рослинна олія | Без продуктів тваринного походження |
| Гречаники з грибами      | Гречка, гриби           | Рослинний білок                     |
| Нутіві котлети           | Нут, спеції, овочі      | Високий білок рослинного походження |
| Паста з овочами та песто | Макарони, овочі, соус   | Енергетична страва                  |
| Салат з кіноа та авокадо | Кіноа, зелень, авокадо  | Суперфуди                           |
| Овочевий крем-суп        | Броколі, гарбуз         | Легка дієтична страва               |

Запровадження такого меню сприяє розширенню цільової аудиторії, підвищенню інклюзивності ресторанного сервісу та посиленню конкурентних позицій закладу в умовах диверсифікації споживчих уподобань.

### 3. Безглютенове меню

Безглютенове меню є спеціалізованим харчовим напрямом, орієнтованим на споживачів із целиакією, глютенною непереносимістю або підвищеною увагою до якості харчування. Його формування базується на повному виключенні продуктів, що містять глютен (пшениця, жито, ячмінь), та їх заміні на безпечні альтернативи [43].

У структурному аспекті меню включає страви з використанням рису, кукурудзи, гречки, кіноа, амаранту, а також безглютенових борошняних сумішей. Технологічно важливим є дотримання принципів запобігання перехресному забрудненню, що передбачає окрему організацію виробничих процесів та контроль на всіх етапах приготування.

Таблиця 3.7 – Безглютенове меню

| Назва страви                     | Опис                           | Функціональна характеристика |
|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Гречаники без пшеничного борошна | Гречка, яйце/замінник          | Без глютену                  |
| Рисові деруни                    | Рисове борошно, картопля       | Безпечна альтернатива        |
| Кукурудзяна каша з овочами       | Кукурудзяна крупа              | Легка засвоюваність          |
| Запечене куряче філе             | М'ясо, спеції                  | Натуральний білок            |
| Овочевий салат з оливковою олією | Свіжі овочі                    | Безглютеновий гарнір         |
| Безглютенова сирна запіканка     | Сир, яйця, кукурудзяне борошно | Десертний варіант            |

Впровадження безглютенового меню підвищує рівень безпечності харчування, формує довіру споживачів та сприяє позиціонуванню

ресторанної мережі як підприємства, що враховує індивідуальні медико-дієтичні потреби клієнтів.

#### 4. Меню доставки (delivery) та take-away

Меню формату delivery та take-away є адаптованою моделлю основного ресторанного асортименту, орієнтованою на забезпечення мобільності споживання та розширення каналів збуту. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні доступності ресторанної продукції поза межами закладу [37].

Формування такого меню здійснюється з урахуванням технологічної стійкості страв до транспортування, збереження їх органолептичних властивостей та оптимізації часу доставки. До асортименту зазвичай включаються страви, які не втрачають якості при пакуванні: комплексні обіди, страви швидкого приготування, салати, пасти, бургери та десерти.

Таблиця 3.8 – Меню доставки (delivery / take-away)

| Назва страви                   | Опис                          | Функціональна характеристика |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Борщ класичний + пампушка      | Традиційний український набір | Повноцінний прийом їжі       |
| Ланч-меню «Класика»            | Котлета, гречка, салат        | Баланс білків і вуглеводів   |
| Паста з куркою та овочами      | Швидка страва                 | Зручність транспортування    |
| Салат «Цезар»                  | Курка, соус, салат            | Популярна позиція доставки   |
| Вареники мікс                  | Картопля, сир, капуста        | Традиційна кухня             |
| Десерт «Медовик»               | Класичний торт                | Солодка позиція меню         |
| Комплексний бокс «Український» | Повний обід у контейнері      | Збалансоване харчування      |

Особливу роль відіграє система пакування, яка повинна забезпечувати збереження температурного режиму, текстури та зовнішнього вигляду продукції. Крім того, даний формат передбачає інтеграцію цифрових

платформ замовлення, мобільних застосунків та онлайн-сервісів, що забезпечує оперативність обслуговування та підвищує рівень клієнтського досвіду.

Подолання високої конкуренції з боку міжнародних мереж для «Пузата Хата» можливе за рахунок поєднання локальної автентичності, цифровізації, підвищення ефективності управління та активного розвитку бренду. Саме інтеграція цих напрямів дозволить не лише зберегти позиції на ринку, але й забезпечити довгострокове зростання [47]. Запропонована модель меню базується на принципах диверсифікації ресторанної пропозиції, що дозволяє мережі Пузата Хата одночасно задовольняти різні сегменти споживачів: прихильників традиційної кухні, споживачів здорового харчування, осіб із дієтичними обмеженнями та користувачів сервісів доставки.

Інтеграція таких позицій у стандартне меню сприяє розширенню цільової аудиторії, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позиціонування бренду як сучасної мережі, що поєднує українську гастрономічну ідентичність із інноваційними підходами до харчування.

### Висновки до розділу 3.

Забезпечення ефективного управління мережевими ресторанными підприємствами в сучасних умовах потребує системної трансформації управлінських підходів, орієнтованої на підвищення адаптивності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Для Пузата Хата ключовими напрямками вдосконалення визначено формування унікальної ціннісної пропозиції, цифровізацію управління та маркетингу, а також підвищення операційної ефективності, що в сукупності забезпечує зміцнення ринкових позицій підприємства.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність мережі значною мірою залежить від здатності диференціюватися від міжнародних операторів, зокрема McDonald's та KFC, шляхом використання локальної ідентичності,

автентичності продукту та формування емоційної цінності для споживача. Встановлено, що орієнтація на національну кухню, поєднана із сучасними форматами обслуговування, створює передумови для формування стійкої конкурентної переваги.

Доведено доцільність впровадження цифрових технологій як основи підвищення ефективності управлінських рішень і маркетингової діяльності. Використання CRM-, ERP- та BI-систем забезпечує перехід до data-driven управління, що сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню точності прогнозування попиту та персоналізації взаємодії з клієнтами. Розвиток цифрових каналів комунікації, мобільних сервісів і програм лояльності дозволяє підвищити рівень залученості споживачів і стимулювати повторні покупки.

Встановлено, що підвищення операційної ефективності є важливим фактором зниження витрат та покращення якості обслуговування. Оптимізація внутрішніх процесів, автоматизація обліку та управління запасами, а також стандартизація сервісу забезпечують зростання продуктивності та стабільності функціонування мережі.

Інтеграція зазначених напрямів формує синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні конкурентоспроможності, зміцненні бренду та зростанні економічних результатів діяльності. Орієнтація на інноваційні підходи в управлінні, адаптація до змін споживчої поведінки та активне використання цифрових інструментів створюють передумови для довгострокового розвитку мережеских ресторанних підприємств в умовах посилення конкуренції.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень і результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати цілісне бачення особливостей управління мережевими ресторанными підприємствами та визначити напрями підвищення їх ефективності в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що ресторанне господарство виконує важливі соціально-економічні функції, пов'язані із задоволенням потреб населення у харчуванні, створенням робочих місць і розвитком сфери послуг, а також виступає складовою частиною національної економіки, що динамічно реагує на зміни споживчого попиту та зовнішнього середовища.

Діяльність мережевих ресторанів базується на поєднанні централізації управління та стандартизації бізнес-процесів із необхідністю адаптації до локальних ринкових умов. Організаційно-економічні основи функціонування таких підприємств передбачають ефективне управління ресурсами, впровадження сучасних технологій обслуговування, а також використання маркетингових інструментів для формування конкурентних переваг.

Аналіз сучасного стану розвитку мережевих ресторанів в Україні засвідчив високий рівень конкуренції, зростання ролі цифрових технологій, зміну споживчих уподобань і підвищення вимог до якості сервісу. Виявлено, що національні оператори, зокрема Пузата Хата, функціонують в умовах посилення тиску з боку міжнародних мереж, таких як McDonald's та KFC, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів і пошуку ефективних стратегічних рішень.

Оцінка діяльності «Пузата Хата» дозволила визначити її сильні сторони, зокрема орієнтацію на національну кухню, доступний ціновий сегмент, впізнаваність бренду та широку мережу закладів. Водночас встановлено наявність певних проблем і викликів, пов'язаних із необхідністю цифровізації управління, підвищенням операційної ефективності, удосконаленням маркетингових комунікацій і адаптацією до сучасних

трендів споживання.

Підвищення конкурентоспроможності мережевих ресторанів можливе за рахунок формування унікальної ціннісної пропозиції, яка поєднує функціональні, емоційні та соціальні аспекти споживання. Важливим є акцент на локальній ідентичності, автентичності продукту та створенні позитивного клієнтського досвіду, що дозволяє диференціюватися від міжнародних конкурентів.

Аргументовано доцільність впровадження цифрової трансформації як ключового напрямку вдосконалення управління. Використання сучасних інформаційних систем, аналітики даних, цифрових каналів комунікації та програм лояльності сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, персоналізації взаємодії з клієнтами та зростанню рівня їх задоволеності.

Встановлено, що оптимізація операційної діяльності, автоматизація бізнес-процесів і вдосконалення системи контролю якості забезпечують зниження витрат, підвищення продуктивності праці та стабільність функціонування підприємства. Сукупна реалізація запропонованих заходів формує синергетичний ефект, який проявляється у зміцненні ринкових позицій, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні довгострокового розвитку мережевих ресторанних підприємств в умовах трансформації економічного середовища.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 28. С. 117–123.
2. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2012. № 1 (21). С. 53–57.
3. Архіпов В. В., Іванникова Т. В., Архіпова А. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посібник, 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2008. 384 с.
4. Безхлібна А. П. Конкурентоспроможність відновлювальної екосистеми приморських регіонів в післявоєнних умовах. *Науковий погляд: економіка та управління*. №1 (81) 2023. С. 121–127
5. Безхлібна А. П. Управління конкурентоспроможністю приморських регіонів: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: ФОП Мокшанов, 2023. 396 с.
6. Бобрикін П. В., Безхлібна А. П., Белікова М. В. Інновації в туризмознавстві: інтеграція ІІІ як стратегічний вектор організації туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуги і харчування*. 2026. №1(19). С.93–99.
7. Безхлібна А. П., Белікова М. В., Бобрикін П.В. Стратегічні підходи для підвищення якості обслуговування підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній і Східній Європі*. 2026. №14. С.14–22.
8. Безхлібна А. П., Бондаренко О. О. Можливості та ризики інвестування ресторанного бізнесу під час воєнного стану в Україні. *Тиждень науки–2023*: тези доп. наук.–техн. конференції, м.Запоріжжя, 24–28 квітня 2023. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 66–68.

9. Безхлібна А.П., Бондаренко К.К. Роль інноваційних технологій в ресторанному бізнесі. *Тиждень науки–2023: тези доп. наук.–техн. конференції*, м. Запоріжжя, 24–28 квітня 2023. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 55–56.

10. Безхлібна А.П., Кукліна Т.С., Журавльова С.М. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. С. 14–21. <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>.

11. Безхлібна А. П., Семененко А. І. Стандарти обслуговування та їх дотримання у ресторанах різних форматів. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, 26 березня 2026 р. Дніпро, 2026. С. 32–34.

12. Бут Т. В., Мамотенко Д. Ю. Перспективи формування позитивного іміджу України в європейському просторі. Туристична галузь України в період євроінтеграції: теоретичний аспект: кол. монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2021. 183 с.

13. Бутенко, О. П., Стрельченко, Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 18–24.

14. Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету*. URL: <http://visnyk-history.knlu.edu.ua/article/view/280604> (дата звернення: 16.03.26)

15. Воловельська, І., Лоєнко, О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 115–118.

16. Гінда, М. І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції* Львів: МАУП, 2016. С. 301–306.

17. Гоблик-Маркович, Н. М. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку* : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачєво : РВВ МДУ, 2018. С. 24–26.

18. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Ресторанний менеджмент: підручник. Харків: ХНУМГ, 2014. 279 с.

19. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Торгівля, комерція, підприємництво*: зб. наук. праць [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. Вип. 15. С. 64 – 66

20. Домбровська, С. М. Державна політика формування сервісно-орієнтованої економіки сфери послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 105–110.

21. Звіти Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.03.26 р.).

22. Зубар Н. М., Григорак М. Ю. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.

23. Івашина, Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 314–317.

24. Краснокутська Н. С., Ткаченко О. П., Тімченко О. Д. Стан та перспективи розвитку ресторанного господарства України. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe) (дата звернення: 11.03.26).

25. «Львівські круасани», !FEST і McDonald's серед найбільших мереж ресторанів України . 2024. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/346533-lvivski-kruasani-fest-i-mcdonald-s-sered-naybilshih-merezh-restoraniv-ukrayini-forbes> (дата звернення: 25.04.2026).

26. Мережа закладів ресторанного господарства України та її розміщення. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11265/1/>

zbirnyk-tez-05-11-21-282-284.pdf (дата звернення: 02.03.26).

27. Миронова, М. І., Миронов, Ю.Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту. 2020. С. 517–520.

28. Момот В.М., Нежурко В.В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (15). С. 71 – 78.

29. Назаренко І.А., Боднарук О.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 128 с.

30. Найбільші мережі ресторанів України за даними forbes. URL: <https://horeca-ukraine.com/najbilshi-merezhi-restoraniv-ukraini-za-danimi-forbes/> (дата звернення: 03.04.26).

31. Олабоді О.В., Фесун Т.П. Організація готельно-ресторанної справи: наук.-допом. бібліогр. покажч. К.: Нац. ун-т харч. технол.; Наук.-техн. б-ка, 2021. 213 с.

32. Організація процесу обслуговування та його матеріально-технічне забезпечення. URL: [https://pidru4niki.com/14170120/turizm/organizatsiya\\_protsepu\\_obsługovuvannya\\_yogo\\_materialno-tehnichne\\_zabezpechennya](https://pidru4niki.com/14170120/turizm/organizatsiya_protsepu_obsługovuvannya_yogo_materialno-tehnichne_zabezpechennya) (дата звернення: 17.03.26)

33. Подаруй шанс на відновлення. *Офіційний сайт мережі “Lviv Croissants”*. URL: <https://lvivcroissants.com/ua/news/podaruj-shans-na-vidnovlennya/> (дата звернення: 12.04.26)

34. П'ятницька, Г.Т., Найдюк, В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66–73.

35. Поняття ресторанного господарства. *Словник франчайзингу та бізнесу*. URL: <https://franchising.ua/slovník/restoranne-gospodarstvo/335/> (дата звернення: 09.04.26)

36. Пузата хата : офіційний сайт. URL: <https://puzatahata.ua/> (дата звернення: 25.04.2026).

37. Рашевський Д. О., Безхлібна А. П. Організаційно-економічні основи діяльності мережеских ресторанів. *Тиждень науки – 2024* : тези доп. наук.-пр. конф., 15-19 квітня 2024 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. – С. 132-135.

38. Ресторанне господарство. *Соціальна географія словник-довідник-2023*. URL: <https://subjectum.eu/geographic/digest/424.html> (дата звернення: 25.03.26)

39. Скавронська І.В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. *Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту*. 2012. Вип. 2. С. 232 – 244.

40. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. URL: <https://www.kursak.com/suchasnyj-stan-ta-tendentsiji-rozvytku-restorannoho-hospodarstva/> (дата звернення: 18.03.26)

41. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія за заг.ред. А. Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 412 с.

42. Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. праць. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2008. Вип. 2, Ч. 2. С. 188–196.

43. Топ-10 найбільших ресторанних мереж України 2024 року за версією Forbes. RAU. 2025. URL: <https://rau.ua/news/top-10-restorannih-merezh-2024/> (дата звернення: 25.04.2026).

44. У лідерах – львівські заклади та фастфуд: найбільші ресторани мережі України 2024 року. Forbes Ukraine. 2025. URL:

<https://forbes.ua/company/u-liderakh-lvivski-zakladi-ta-fastfud-forbes-ukraine-sklav-spisok-naybilshikh-ukrainskikh-restorannikh-merezh-2024-rotsi-khto-u-desyattsi-28022025-26913> (дата звернення: 25.04.2026).

45. Чернова Г. В. Особливості розвитку ресторанного господарства України. URL: <http://aokornus.at.ua/JOURNALS/2017.pdf> (дата звернення: 14.03.26).

46. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України. URL: [http://irtb.karazin.ua/resources/3449dabbb9cc14569cc2cab0513\\_73b7f.pdf](http://irtb.karazin.ua/resources/3449dabbb9cc14569cc2cab0513_73b7f.pdf) (дата звернення: 07.04.26).

47. Шевцова К.О., Безхлібна А.П. Розвиток мережевих ресторанів у приморських регіонах. Тиждень науки-2026: тези доп. наук.–техн. конференції, (Запоріжжя, 15 квітня 2026). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка» (подано до друку)

48. Lviv Croissants відкрили першу пекарню у Словаччині. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/lviv-croissants-vidkrili-pershu-pekarnyu-u-slovachchini-14062024-21791> (дата звернення: 25.04.2026).

49. Polyezhaev Y., Koval V, Bezkhlibna A. Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 4 Number 5. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2018, 105-113. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-105> – 113 (дата звернення: 05.04.26).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Актуальне меню мережі ресторанів «Пузата хата»  
(узагальнено, 2024–2025 рр.)

| Категорія            | Приклади страв                                                   | Середній ціновий діапазон |
|----------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Салати               | Олів'є, вінегрет, салат «Грецький», салати з куркою або печінкою | 70–150 грн                |
| Перші страви         | Борщ український, солянка, курячий бульйон, суп-локшина          | 80–140 грн                |
| Гарніри              | Картопля пюре, гречка, рис, овочеві гарніри                      | 40–90 грн                 |
| Основні страви       | Котлета по-київськи, курячі котлети, відбивні, гуляш             | 120–220 грн               |
| Страви з риби        | Смажена риба, оселедець з гарніром                               | 140–250 грн               |
| Вареники та пельмені | Вареники з картоплею, капустою, сиром, м'ясом                    | 90–160 грн                |
| Випічка              | Пиріжки, млинці з начинками, сирники                             | 50–120 грн                |
| Десерти              | Торт «Наполеон», медовик, запіканка сирна                        | 60–120 грн                |