

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету


(підпис)

Віра ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«18» червне 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«18» червне 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення менеджменту якості послуг у мережевому ресторані»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-6

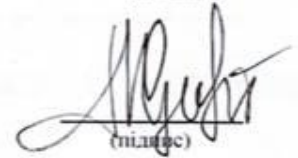
Фока Іван Леонідович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Лявинець Георгій Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

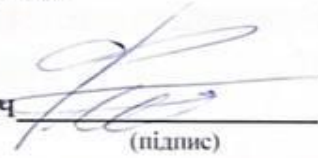
Рецензент Олександра НЄМІРІЧ

(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа


(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

“ 08 ” травня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Фока Івана Леонідовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення менеджменту якості послуг у мережевому ресторані»

керівник роботи Лявинець Георгій Михайлович, к.т.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “08” травня 2025 року № 265-КС

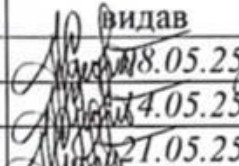
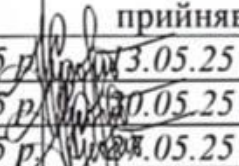
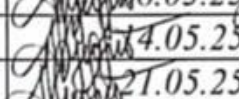
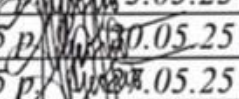

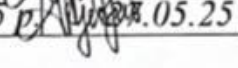
2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Удосконалення менеджменту якості послуг у мережевому ресторані «Аргентина Гриль» м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Аналіз стану та потенціалу розвитку ресторанного господарства в м. Києві; Розділ 2 Аналіз сервісно-виробничих процесів ресторану «Аргентина Гриль» в Оболонському районі м. Києва; Розділ 3 Удосконалення менеджменту якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль» як пілотному закладі мережі; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Лявинець Г. М., асистент	 8.05.25 р.	 3.05.25 р.
Розділ 2	Лявинець Г. М., асистент	 14.05.25 р.	 20.05.25 р.
Розділ 3	Лявинець Г. М., асистент	 21.05.25 р.	 27.05.25 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В М. КИЄВІ	8.05-13.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СЕРВІСНО- ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ» В ОБОЛОНСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА	14.05-20.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ» ЯК ПЛОТНОМУ ЗАКЛАДІ МЕРЕЖІ	21.05-27.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ- РЕСУРСІВ.	28.05-31.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	<i>Виконано</i>

Здобувач



Іван ФОКА

Керівник роботи



Георгій ЛЯВИНЕЦЬ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Фока Івана Леонідовича

*факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка*

*денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»*

Тема роботи: *«Удосконалення менеджменту якості послуг у мережевому ресторані»*

Керівник роботи: Лявинець Георгій Михайлович, к.т.н.

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню менеджменту якості послуг у мережевому ресторані «Аргентина Гриль» у місті Києві.

У першому розділі досліджено сучасний стан і особливості розвитку ресторанного господарства столиці, зокрема мережевих форматів.

У другому розділі проаналізовано організаційно-виробничу діяльність ресторану, проведено SWOT-аналіз, оцінено якість послуг та ефективність існуючої системи управління.

У третьому розділі розроблено комплекс пропозицій щодо підвищення якості сервісу, серед яких — впровадження клієнтоорієнтованого підходу, цифрових інструментів управління та внутрішнього контролю. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення роботи інших закладів мережі та підприємств індустрії гостинності.

Ключові слова: менеджмент якості, ресторанне господарство, сервіс, стратегія, клієнтоорієнтованість.

ABSTRACT

The qualification thesis focuses on improving service quality management in the chain restaurant “Argentina Grill” in Kyiv.

The first chapter examines the current state and development trends of the capital’s restaurant sector, with emphasis on chain formats.

The second chapter analyzes the organizational and production activities of the restaurant, including a SWOT analysis and assessment of service quality and management effectiveness.

The third chapter offers practical recommendations for service improvement through customer-oriented approaches, digital tools, and internal control systems. The study’s results can be applied to enhance performance in other units of the network and across the hospitality industry.

Keywords: quality management, restaurant industry, service, strategy, customer orientation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В М. КИЄВІ	8
1.1 Характеристика підприємств ресторанного господарства м. Києва та їхня спеціалізація	8
1.2 Проблеми та перспективи розвитку мережевих ресторанів у м. Києві	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ» В ОБОЛОНСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА	22
2.1 Загальна характеристика ресторану «Аргентина Гриль»	22
2.2 SWOT-аналіз діяльності ресторану «Аргентина Гриль»	28
2.3 Оцінка якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль»	32
2.4 Аналіз системи менеджменту якості продукції та послуг у мережі «Аргентина Гриль»	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ» ЯК ПЛОТНОМУ ЗАКЛАДІ МЕРЕЖІ	43
3.1 Способи покращення менеджменту якості послуг у закладах ресторанного господарства: вітчизняний та світовий досвід	43
3.2 Обґрунтування стратегічних напрямів покращення якості послуг у мережі «Аргентина Гриль»	46
3.3 Управлінські рішення з удосконалення менеджменту якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль»	50
3.4 Оцінка результативності впроваджених заходів з удосконалення менеджменту якості	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ ..	57

ВСТУП

У сучасному глобалізованому суспільстві якість послуг виступає одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємств, що функціонують у сфері ресторанного господарства. Особливої актуальності ця проблема набуває у інтенсифікації урбаністичних процесів, коли великі міста, такі як Київ, стають майданчиками для зосередження численних закладів громадського харчування, що змагаються не лише за споживача, а й за лояльність, довіру та стабільну репутацію. У такому конкурентному середовищі ключову роль відіграє система менеджменту якості, яка повинна бути не просто адміністративним інструментом, а динамічним, інноваційним і стратегічно орієнтованим механізмом забезпечення сталого розвитку ресторанного бізнесу.

З огляду на посилення конкуренції в ресторанному сегменті міста Києва, перед сучасними підприємствами постає завдання не лише збереження поточної клієнтської бази, але й активного залучення нових споживачів через вдосконалення якості обслуговування, асортименту та рівня сервісу. Особливо це стосується мережевих ресторанів, у яких стандартизація якості має поєднуватися з гнучкістю до локальних потреб. Важливо створювати не лише стратегії контролю якості, але й ефективно впроваджувати інноваційні підходи до управління нею.

Об'єктом дослідження є сервісно-виробничі процеси ресторану «Аргентина Гриль» міста Києва.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми удосконалення системи менеджменту якості послуг у закладах ресторанного господарства, зокрема в межах мережевих структур.

Мета дослідження полягає у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення менеджменту якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль» як пілотному закладі мережі, з можливістю подальшого масштабування запропонованих підходів на інші структурні одиниці мережі.

Завданнями дослідження є:

- здійснити загальну характеристику ресторанного господарства м. Києва з акцентом на розвиток мережевих форматів;
- проаналізувати виробничі й сервісні процеси в ресторані «Аргентина Гриль» та визначити їхню відповідність принципам сучасного менеджменту якості;
- провести SWOT-аналіз діяльності досліджуваного ресторану з позицій ефективності системи управління якістю;
- оцінити рівень задоволеності споживачів якістю послуг та виявити зони покращення;
- вивчити світовий досвід удосконалення систем менеджменту якості в сфері ресторанного господарства;
- розробити стратегії покращення якості на основі виявлених резервів і проблемних зон;
- запропонувати комплекс управлінських рішень та оцінити ефективність їхнього пілотного впровадження в ресторані «Аргентина Гриль».

Практичне значення дослідження полягає в можливості впровадження розроблених підходів до удосконалення менеджменту якості не лише в рамках ресторану «Аргентина Гриль», а й у ширшому контексті – як у межах всієї мережі, так і в інших підприємствах ресторанного господарства, орієнтованих на стандартизацію та сталість сервісу. Результати дослідження можуть бути використані при розробці навчальних програм з менеджменту якості та підготовці управлінського персоналу ресторанних закладів.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В М. КИЄВІ

1.1. Характеристика підприємств ресторанного господарства м. Києва та їхня спеціалізація

Ресторанне господарство як складова індустрії гостинності є важливою частиною соціально-економічної структури великих міст. У місті Києві, що є столицею України, ресторанна сфера вирізняється високим рівнем концентрації підприємств, різноманіттям форматів закладів, а також динамічністю змін у структурі споживчих переваг. Підприємства ресторанного господарства не тільки задовольняють базові потреби населення в харчуванні, а й виконують важливі функції соціалізації, рекреації, ділової активності, що робить їх вагомим елементом урбаністичного середовища.

Згідно з чинною класифікацією, підприємства ресторанного господарства поділяються за кількома критеріями: за типом обслуговування, форматом діяльності, масштабом, спеціалізацією кухні, ціновим сегментом, рівнем сервісу тощо. У м. Києва найбільш поширеними є ресторани, кафе, бари, паби, їдальні, фуд-корти, а також спеціалізовані гастрономічні простори – гастропаби, бургерні, суші-бари, кав'ярні третєї хвилі, заклади авторської кухні та концептуальні ресторани високого рівня.

Однією з характерних ознак ринку ресторанних послуг у столиці є високий рівень диференціації закладів за форматом діяльності. За даними досліджень компанії Poster та аналітики ринку HoReCa, станом на 2023 рік у місті Києві функціонувало понад 3 тисячі закладів громадського харчування різних форм власності та концепцій [2]. Близько 25% з них становлять мережеві ресторани, що свідчить про тенденцію до інституціоналізації ринку, розвитку франчайзингу та стандартизації сервісу.

Мережеві формати ресторанного бізнесу в Києві є втіленням стратегії масштабування успішної моделі надання послуг. До найбільших мереж, які

активно працюють на ринку столиці, належать: «Сільпо Ресторация», «Тарілка», «Люди як люди», «Піцца Челентано», «Сушия», «МакДональдз Україна», «Salateira», «Mafia», а також регіональні гравці, зокрема мережа «Аргентина Гриль», що поєднує елементи авторської кухні з концептом гриль-ресторану середнього та преміум-сегменту [3].

Київська ресторанна мережа демонструє певну закономірність у спеціалізації закладів, яка залежить від таких факторів, як локалізація (центр чи спальні райони), купівельна спроможність населення, туристичні потоки, наявність бізнес-центрів та освітніх закладів. Наприклад, у центральних районах столиці домінують ресторани середнього та вищого цінового сегменту, орієнтовані на туристів, ділову аудиторію, представників креативного класу. У той час як у віддаленіших мікрорайонах на зразок Оболонського, Дарницького чи Деснянського переважають демократичні формати закладів з орієнтацією на повсякденне харчування місцевих мешканців.

Таблиця 1.1 – Кількість закладів ресторанного господарства в м. Києві за видами (станом на 2023 рік)

Вид закладу	Кількість	Частка у загальній структурі, %
Ресторани	1245	30,8%
Кафе	980	24,2%
Кав'ярні	600	14,8%
Бари/Паби	420	10,4%
Заклади швидкого харчування	780	19,3%
Інші	90	2,2%
Разом	4115	100%

Джерело: Аналітичний центр HoReCa Київ [3]

Ще одним критерієм диференціації київських закладів є спеціалізація кухні. Окрім традиційних українських страв, у місті представлені найрізноманітніші кулінарні концепції: італійська, японська, французька, латиноамериканська, східна, індонезійська, а також ф'южн-кухня та заклади авторської гастрономії. Слід виокремити ресторани, що будують свою ідентичність на основі чіткого кулінарного нарративу – як, наприклад,

«Аргентина Гриль», що позиціонується як гриль-ресторан із використанням технік вугільного приготування м'яса та риби, натхненних аргентинськими традиціями.

Важливою особливістю київського ресторанного ринку є високий рівень діджиталізації, автоматизації обліку та клієнтського сервісу. Більшість сучасних підприємств ресторанного господарства інтегрують CRM-системи, мобільні застосунки для замовлення, електронні платформи лояльності, онлайн-букінг, платформи доставки, інтеграцію з соціальними мережами. Це свідчить про трансформацію ресторанної галузі в частину цифрової економіки, що також впливає на підходи до менеджменту якості обслуговування та продукції.

Суттєвим трендом останніх років у ресторанному господарстві Києва стала гібридизація форматів. Все частіше спостерігається поєднання кількох типів діяльності в межах одного підприємства: наприклад, кав'ярня, що поєднує функції простору для коворкінгу, або бар-ресторан, що у вечірній час трансформується в концертний майданчик. Така мультифункціональність диктується зміною споживчих очікувань, а також потребою у підвищенні економічної ефективності використання площі закладу. У цьому аспекті важливу роль відіграє адаптивність менеджменту та здатність впроваджувати моделі, що одночасно забезпечують гнучкість і стабільність якості надання послуг [5].

Ще одним викликом, що формує сучасний вигляд ресторанної галузі Києва, є нестабільне економічне середовище, зокрема наслідки пандемії COVID-19, війна, зміна демографічної структури міста через внутрішню міграцію. Ці чинники спонукали багато підприємств до радикального перегляду своїх операційних моделей, включаючи скорочення асортименту, оптимізацію персоналу, акцент на доставку, а також діджиталізацію процесів прийому замовлень та взаємодії з клієнтом. Серед мережевих закладів, що змогли ефективно адаптуватися, особливо вирізняються ті, що мають централізовані системи управління якістю, включаючи контроль санітарних норм, безпеку

продуктів, навчання персоналу, стандарти обслуговування [6].

Таблиця 1.2 – Кулінарне спрямування у закладах м. Києва за результатами вибіркового аналізу (n=50)

Тип кухні	Частка закладів, %	Найбільш популярні райони Києва
Українська	18%	Подільський, Голосіївський
Італійська	15%	Шевченківський, Печерський
Японська	12%	Дніпровський, Оболонський
Авторська/ф'южн	11%	Центр, Солом'янський
Кавказька/Східна	10%	Дарницький, Святошинський
Американська/гриль	9%	Оболонський, Солом'янський
Французька	5%	Печерський
Азійська (тайська тощо)	4%	Шевченківський
Інше	16%	Різні

Джерело: [4]

Ресторан «Аргентина Гриль» є прикладом закладу, що належить до мережевого ресторанного формату середнього та вищого сегменту. Цей ресторан, розташований в Оболонському районі м. Києва, має стабільну клієнтську базу, що формується як за рахунок постійних відвідувачів, так і за рахунок гостей, які шукають автентичного досвіду аргентинської кухні в поєднанні з комфортною атмосферою та якісним сервісом. Концептуальна спеціалізація ресторану зосереджується на приготуванні м'ясних страв на грилі, що передбачає жорсткі вимоги до технології, якості сировини та професійної компетентності персоналу виробництва. Це, в свою чергу, вимагає від менеджменту запровадження глибоко структурованої системи якості, яка охоплює як виробничі, так і сервісні процеси.

Важливо підкреслити, що мережеві ресторани в Києві, до яких належить і «Аргентина Гриль», дедалі більше орієнтуються на стандартизацію процесів відповідно до міжнародних норм. Зокрема, застосування принципів НАССР (аналіз небезпечних факторів і контроль у критичних точках), впровадження внутрішніх аудитів, програм навчання персоналу щодо культури обслуговування, регулярне збирання зворотного зв'язку від клієнтів через онлайн-інструменти є звичайною практикою. Багато мереж запроваджують

програми внутрішньої сертифікації, що базуються на адаптованих версіях міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001:2015, і створюють інтегровані системи контролю, що охоплюють усі рівні організації – від закупівель до післяпродажного сервісу [7].

Особливе місце в цій системі займає персонал ресторанного господарства. У Києві сформувалася тенденція до підвищення кваліфікаційних вимог до працівників сфери обслуговування, що стало відповіддю на запити споживачів до рівня сервісу. Це змушує керівників мережевих ресторанів інвестувати у навчання, сертифікацію та мотивацію персоналу, що напряду впливає на якість надання послуг. Зокрема, у ресторані «Аргентина Гриль» діє практика введення внутрішньої шкали оцінювання результатів роботи співробітників, що враховує як технічні параметри (швидкість обслуговування, дотримання технології), так і емоційно-когнітивні чинники (комунікабельність, клієнтська орієнтованість).

Підприємства ресторанного господарства м. Києва функціонують у складному конкурентному та соціокультурному середовищі, яке стимулює постійне оновлення форматів діяльності, спеціалізацій, підходів до якості обслуговування. Мережеві ресторани, зокрема такі як «Аргентина Гриль», виступають не лише суб'єктами ринку, а й носіями інновацій у сфері управління якістю. Їхній досвід є цінним джерелом для розробки нових моделей менеджменту, що можуть бути масштабовані на інші підприємства галузі.

1.2. Проблеми та перспективи розвитку мережевих ресторанів у м. Києві

Сфера мережевого ресторанного господарства в місті Києві демонструє в останні роки водночас стійке зростання та глибоку трансформацію. З одного боку, активний розвиток мережевих форматів є ознакою структуризації ринку, в якому дедалі більше переважають стандартизовані моделі з чітко регламентованими бізнес-процесами, контролем якості, централізованими

закупівлями та єдиною маркетинговою стратегією. З іншого – зростання вимог з боку споживача, нестабільна економічна ситуація, вплив воєнного стану, кадровий дефіцит та загроза втрати автентичності є чинниками, що формують низку системних проблем, притаманних саме мережевим закладам.

Однією з найбільш критичних проблем, з якою стикаються мережеві ресторани Києва, є висока залежність від логістичних ланцюгів поставок. Централізоване управління передбачає, що більшість товарів, у тому числі свіжих інгредієнтів, постачається централізовано для всіх закладів мережі. У разі порушення цих ланцюгів – через інфраструктурні обмеження, коливання валютного курсу, закриття митних шляхів чи навіть воєнні дії – вся система може зазнати суттєвих збоїв. В умовах воєнного часу такі ризики зросли експоненціально, особливо в частині імпортової продукції, яка в окремих випадках є визначальною для дотримання концепції закладу (як, наприклад, у ресторанах, що спеціалізуються на японській або аргентинській кухні) [8].

Ще однією поширеною проблемою є втрата гнучкості в управлінні. У мережевих закладах більшість рішень приймається на рівні центрального офісу або франчайзингового партнера, що унеможливорює оперативне реагування на зміни в локальному середовищі. Це особливо актуально в умовах Києва, де мікрорайони мають відмінні соціокультурні характеристики та купівельну спроможність. Ресторан, що знаходиться в Оболонському районі, не може бути ідентичним за структурою меню чи рівнем цін до закладу в Печерському районі, оскільки цільова аудиторія, її споживчі звички та очікування значно різняться. Проте існуючі корпоративні стандарти не завжди допускають адаптацію до таких відмінностей, що призводить до зниження рівня задоволеності клієнтів та зменшення лояльності [9].

Таблиця 1.3 – Основні проблеми мережевих ресторанів Києва за результатами опитування менеджерів (n=10)

Проблема	Частота згадувань, %	Примітка
Кадровий дефіцит	82%	Нестача кваліфікованого персоналу
Висока конкуренція зі сторони моноформатів	74%	Гнучкіші нові заклади

Централізованість і слабка адаптація до локального середовища	68%	Неможливість самостійних рішень на місцях
Збої в логістиці та постачанні	55%	Порушення ланцюгів
Регуляторні труднощі	47%	Перевірки, зміни законодавства
Формалізований сервіс	41%	Відсутність індивідуального підходу

Джерело: [Власне опитування, розроблено автором]

Особливу увагу заслуговує кадрова проблема, яка для мережевих ресторанів має комплексний характер. По-перше, спостерігається дефіцит кваліфікованих працівників у сфері обслуговування, що пов'язано як з трудовою міграцією, так і з низькою мотивацією до праці в умовах високої інтенсивності навантажень. По-друге, через стандартизацію обслуговування персонал часто обмежений у творчості та ініціативності, що знижує залученість і задоволення від роботи. По-третє, велика плінність кадрів у поєднанні з потребою у постійному навчанні нових співробітників створює значне навантаження на систему внутрішнього контролю якості [10].

Серед структурних викликів також варто виокремити високий рівень конкуренції на ринку ресторанного господарства Києва, яка посилюється через появу нових гравців, зокрема – моноформатних гастрономічних проєктів. Такі проєкти здатні швидко адаптуватися до ринку, експериментують з новими стравами, активніше взаємодіють із цільовою аудиторією в соціальних мережах, мають коротший цикл від ідеї до реалізації. Натомість мережеві ресторани, зазвичай, повільніше впроваджують інновації через багаторівневу структуру управління та потребу в корпоративному узгодженні [11].

Окремої уваги заслуговує проблема формалізації сервісу, яка часто перетворює взаємодію персоналу з клієнтом на механістичний процес. У гонитві за стандартизацією багато мережевих закладів втрачають ту гнучкість і «людяність» обслуговування, яка була характерною для малих незалежних ресторанів. Це особливо негативно позначається на рівні емоційного сервісу, що нині розглядається як ключовий чинник формування довготривалих клієнтських зв'язків. Ця проблема частково вирішується через впровадження програми «емоційного обслуговування», однак масштабування таких ініціатив

на всю мережу потребує додаткових інвестицій у навчання, управлінську культуру та систему стимулювання персоналу.

Тому попри очевидні переваги мережевого формату – економію на масштабі, впізнаваність бренду, системність і контроль – у практиці київських ресторанів цей формат стикається з низкою як об’єктивних, так і суб’єктивних викликів. Їх подолання є ключовою умовою стабільного розвитку в середньостроковій перспективі.

Ще однією важливою проблемою, яка безпосередньо впливає на якість послуг у мережевих ресторанах Києва, є обмежена гнучкість локального маркетингу. У централізованій структурі мережевого управління більшість маркетингових активностей планується на рівні центрального офісу або франчайзингової платформи. Це унеможливує врахування локальної специфіки району, цільової аудиторії, культурного контексту, локальних свят, сезонних вподобань тощо. Як наслідок, рекламні кампанії втрачають релевантність, а комунікація з клієнтом стає уніфікованою, шаблонною та менш ефективною. У місті Києві, яке є мультикультурним, багатoproфільним і динамічним мегаполісом, подібна маркетингова інерція негативно позначається на здатності мережевих ресторанів залучати нових гостей і формувати довготривалі відносини з ними [12].

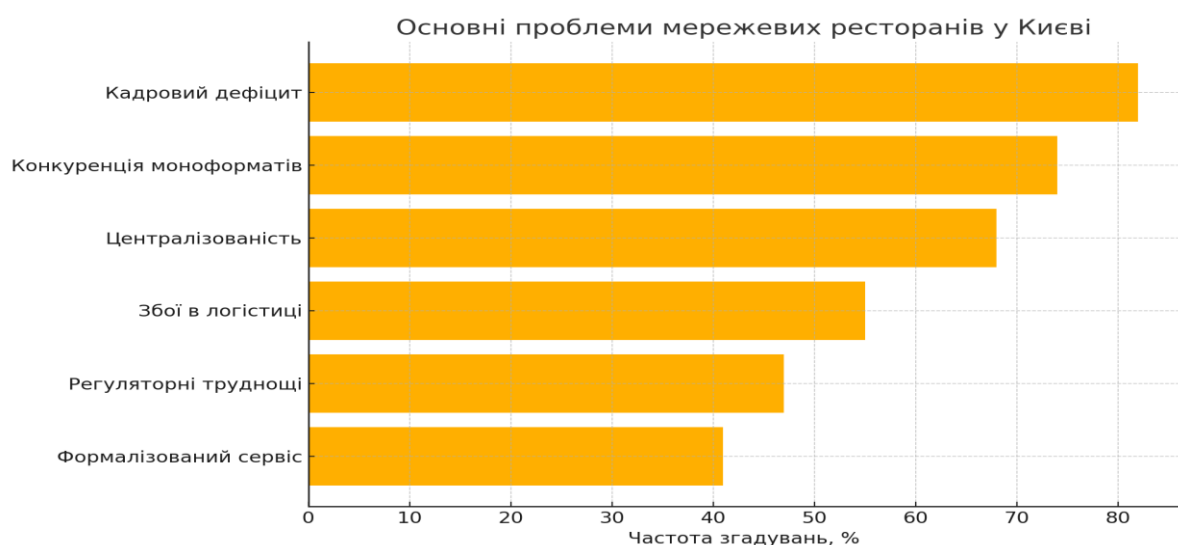


Рис. 1.1 – Поширеність ключових проблем, із якими стикаються мережеві ресторани Києва

Джерело: [розроблено автором]

Іншою системною проблемою є нестабільне регуляторне середовище, зокрема у сфері фіскального, санітарного, трудового й пожежного контролю. Заклади ресторанного господарства в Києві, включаючи мережеві ресторани, регулярно стикаються з оновленням вимог державних органів, змінами податкового законодавства, перевітками, погодженнями та вимогами щодо оформлення дозвільної документації. Зокрема, під час воєнного стану було введено низку обмежень щодо графіку роботи, умов зберігання продуктів, використання генераторів, дотримання правил комендантської години тощо. Усі ці аспекти спричиняють додаткове навантаження на менеджмент, що має працювати в умовах постійного ризику порушення регуляторних норм [13].

Крім цього, значним викликом є високий рівень операційних витрат, зокрема витрат на енергоносії, оренду приміщень у центральних районах столиці, оплату праці персоналу, системи безпеки, охорону, логістику та маркетинг. Багато мережевих ресторанів у Києві працюють із низьким рівнем рентабельності або взагалі на межі беззбитковості, покладаючись на масштаб для отримання прибутку. У таких умовах будь-яке порушення усталеної операційної структури – чи то зростання тарифів, чи відтік персоналу, чи перебої в поставках – може призвести до кризи управління. Відсутність фінансового буфера, гнучких сценаріїв адаптації та внутрішньої антикризової стратегії ще більше ускладнює ситуацію [14].

Розвиток мережевих ресторанів у Києві має також виразні перспективи, що зумовлює необхідність комплексного аналізу не лише ризиків, а й можливостей. Зокрема, помітно зростає попит на стандартизовану якість послуг, що є перевагою мережевих закладів. У постійній мобільності населення, динамічному темпу життя, нестабільності ринку споживачі дедалі частіше обирають передбачуваність, стабільність і гарантію сервісу. Саме це можуть забезпечити добре організовані мережеві ресторани, що мають єдину політику обслуговування, навчання персоналу, рецептурні карти, контроль з боку центрального офісу.

Крім того, цифровізація обслуговування відкриває нові горизонти для

ефективного управління якістю в масштабах мережі. Наприклад, використання мобільних додатків для лояльності, чат-ботів для бронювання, CRM-систем для персоналізованих пропозицій, інтегрованих платформ управління зворотним зв'язком дає можливість зменшити вплив людського чинника і підвищити ефективність аналітики. У цьому аспекті мережеві ресторани, які мають необхідні ресурси для інвестицій у цифрові технології, можуть отримати суттєву конкурентну перевагу на ринку [15].

Також позитивну динаміку демонструє зміна соціальної парадигми споживання: сучасні мешканці Києва, особливо молодь і середній клас, надають перевагу якісному дозвіллю, гастрономічному досвіду, атмосферності закладу. Це відкриває можливості для мережевих ресторанів, які, зберігаючи стандарти, прагнуть до створення унікального клієнтського досвіду. Зокрема, інтер'єрні рішення, музичний супровід, інтерактивність, брендований мерч, гастровечори, колаборації з іншими брендами стають частиною комплексної пропозиції, яка виходить за межі простої кулінарної послуги.

У світлі цих тенденцій розвиток мережевих ресторанів у Києві потребує системної переорієнтації: від вузької стандартизації – до гнучкої стандартизації, від вертикального управління – до децентралізованих моделей з локальними ініціативами, від орієнтації на контроль – до орієнтації на розвиток внутрішньої культури якості. Значення набувають пілотні заклади, як-от ресторан «Аргентина Гриль», на базі яких можна апробувати нові підходи до менеджменту якості з подальшим масштабуванням у межах мережі.

Сучасний етап розвитку мережевих ресторанів у Києві також ознаменувався інституціоналізацією підходів до менеджменту якості, що відкриває нові перспективи для галузі. Якщо раніше більшість закладів працювали в межах інтуїтивного управління сервісом та якістю, то нині спостерігається зміна управлінської парадигми – дедалі більше ресторанів переходять до впровадження системного контролю, базованого на чітких показниках, стандартах та аналітичному інструментарії. Для мережевих ресторанів така трансформація особливо актуальна, оскільки дозволяє поєднати

стратегічне бачення центрального офісу із операційною ефективністю на рівні кожного окремого закладу.

Однією з ключових перспектив є впровадження концепцій тотального управління якістю (TQM) – підходу, за якого вся організація орієнтується на якість як головну цінність і чинник довгострокового успіху. У ресторанному бізнесі така модель передбачає залучення всіх працівників до процесу покращення якості: від кухаря до адміністратора, від менеджера зміни до маркетолога. При цьому акцент робиться не лише на кінцевий результат (якість страви чи послуги), а на кожен ланку процесу – починаючи з відбору постачальників і завершуючи сервісною взаємодією з клієнтом. Це формує культуру постійного вдосконалення, яка є основою конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [16].

Перспективним напрямом розвитку є адаптація концепцій сталого розвитку до ресторанного господарства. У Києві зростає інтерес як з боку клієнтів, так і з боку менеджменту до практик, пов'язаних з енергозбереженням, використанням локальних продуктів, зменшенням харчових відходів, утилізацією пластику, підтримкою етичного постачання. Мережеві ресторани мають усі передумови для лідерства в цій сфері, оскільки можуть через централізовану систему впровадити єдину політику екологічної відповідальності, що одночасно буде і елементом репутаційного капіталу, і інструментом економії ресурсів [17].

Таблиця 1.4 – Перспективні напрями розвитку мережевих ресторанів у Києві (експертна оцінка)

Напрямок розвитку	Потенціал ефективності (за 5-бальною шкалою)	Частота згадувань у експертних інтерв'ю, %
Впровадження CRM та омніканальної взаємодії	4,9	92%
Цифровізація процесів і замовлень	4,7	88%
Системи навчання персоналу	4,5	84%
Стандартизація за міжнародними системами якості	4,4	81%
Зелена трансформація (sustainability)	4,1	75%

Джерело: контент-аналіз інтерв'ю з експертами галузі. [17]

Значну перспективу також становить переосмислення взаємодії з клієнтом у межах сервісної екосистеми. Ідеться не лише про традиційні канали обслуговування, а про створення цілісного клієнтського досвіду, який починається задовго до фізичного відвідування ресторану – з моменту першого контакту в соціальних мережах, онлайн-реклами, сторінки в додатку доставки або сайті закладу. У цьому аспекті мережеві ресторани Києва можуть активно впроваджувати концепцію омніканального сервісу – поєднання офлайн- і онлайн-взаємодій у єдину логіку клієнтоцентризму. При цьому саме цифрова аналітика дозволяє відстежувати шлях клієнта, його вподобання, частоту візитів, оцінки, реакцію на акції – і, відповідно, персоналізувати пропозицію [18].

Перспективи розвитку мережевих ресторанів у Києві безпосередньо пов'язані з професіоналізацією управління, включаючи підвищення ролі освітніх закладів, бізнес-шкіл, профільних програм підготовки фахівців у галузі ресторанного сервісу, менеджменту, маркетингу та логістики. В Україні зростає попит на програму підготовки HoReCa-менеджерів, з урахуванням новітніх міжнародних стандартів, кращих практик країн Європейського Союзу, США, Японії. Саме мережеві заклади, маючи більшу фінансову та інституційну стабільність, можуть стати майданчиками для практичного навчання, стажування, апробації нових управлінських технологій.

Розвиток мережевих ресторанів у Києві проходить у полі напруженої взаємодії між зовнішніми викликами та внутрішніми трансформаціями. Від ефективності відповіді на проблеми – кадрові, логістичні, маркетингові, економічні – залежить стабільність функціонування в короткостроковій перспективі. Натомість реалізація стратегічних перспектив – через впровадження інновацій у сфері якості, сталості, цифровізації та сервісного дизайну – є ключем до стійкого зростання і позиціонування на ринку в довгостроковому горизонті. Саме пілотні моделі вдосконалення менеджменту, як та, що розробляється у ресторані «Аргентина Гриль», можуть слугувати джерелом практичних рішень і для інших структурних елементів ресторанних

мереж.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було здійснено комплексний аналіз сучасного стану ресторанного господарства міста Києва та охарактеризовано специфіку функціонування і розвитку мережевих закладів на його території. Результати аналізу свідчать про те, що столичний ресторанний ринок є висококонкурентним, структурно різноманітним та динамічно орієнтованим на зміну споживчих очікувань. Домінування урбанізованих моделей споживання, розвиток культури гастрономічного дозвілля, зростання вимог до якості обслуговування та автентичності страв стали основними чинниками еволюції цієї галузі.

Встановлено, що у Києві функціонують сотні мережевих ресторанів, які вирізняються стандартизованими процесами, централізованим управлінням, єдиною політикою сервісу та сталими операційними моделями. Їхньою сильною стороною є впізнаваність бренду, стабільність сервісу, ефективне управління логістикою та маркетингом. У той же час, розглянута категорія закладів стикається з рядом викликів: жорсткою конкуренцією з боку індивідуальних інноваційних ресторанів, низькою адаптивністю до локальних умов, складнощами у впровадженні гнучких маркетингових стратегій, дефіцитом кваліфікованого персоналу, а також із підвищеною чутливістю до змін у зовнішньому середовищі.

Значна увага в межах розділу була приділена аналізу перспектив розвитку мережевих ресторанів у Києві. Виявлено, що стратегічні можливості пов'язані з діджиталізацією сервісу, розвитком клієнтоцентричних моделей, впровадженням сучасних концепцій управління якістю (зокрема, тотального управління якістю та сталого розвитку), а також із професіоналізацією менеджменту. Пілотні ініціативи, які впроваджуються на базі окремих ресторанів, зокрема «Аргентина Гриль», можуть відігравати роль експериментального середовища для апробації нових підходів до організації якості.

Таким чином, на основі проведеного аналізу сформовано теоретичне та практичне підґрунтя для подальшого дослідження конкретних механізмів удосконалення менеджменту якості послуг у рамках мережевого ресторанного формату, що буде реалізовано в наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ» В ОБОЛОНСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА

2.1 Загальна характеристика ресторану «Аргентина Гриль»

Ресторан «Аргентина Гриль», розташований в Оболонському районі м. Києва, є знаковим представником сучасного середньоцінового сегменту мережевого ресторанного господарства столиці. Заклад функціонує на вулиці Левка Лук'яненка, 18 – неподалік від станції метро «Мінська» – і є складовою однойменної ресторанної мережі, що спеціалізується на приготуванні страв аргентинської кухні, зокрема м'ясних виробів, виготовлених на відкритому вогні, грилі або в печі хоспер. Такий напрям діяльності вказує на чітко сформовану гастрономічну концепцію, орієнтовану на конкретну цільову аудиторію – поціновувачів автентичного смаку, яскравих ароматів і високоякісного білкового раціону.



Рис. 2.1 – Досліджуваний ресторан

Заклад позиціонує себе як стейк-хаус із розширеним меню середземноморсько-латиноамериканської спрямованості. Основний акцент робиться на використанні високоякісного м'яса, риби та морепродуктів, а також оригінальних соусів, приготованих за авторськими рецептами. Таким чином, «Аргентина Гриль» поєднує у своїй діяльності класичні техніки аргентинського грилювання зі стильовими елементами нової європейської кухні, що дозволяє розширити цільову аудиторію і створити унікальну кулінарну пропозицію. Меню ресторану включає страви, які готуються безпосередньо на відкритому вогні, що не лише забезпечує характерну текстуру й аромат, а й підкреслює автентичність процесу приготування [19].

Особливістю даного ресторану є не лише кулінарна концепція, але й просторова організація закладу, яка сприяє формуванню комфортного середовища для споживання. Інтер'єр ресторану витриманий у стилі loft – сучасному урбаністичному стилі, що поєднує елементи сирої цегли, відкритих комунікацій, шкіряних меблів, металевих конструкцій та теплих дерев'яних акцентів. У поєднанні з приглушеним освітленням, професійно підбраною музикою та розсадкою, орієнтованою на приватність та зручність, такий простір сприяє емоційному зануренню клієнта у загальну концепцію аргентинського гостинного дому [20].

Ресторан має зали, розраховані на приблизно 90–100 посадкових місць. Простір розділений на функціональні зони: основна зала для прийому індивідуальних і групових замовлень, зону для романтичних або ділових зустрічей, а також простір біля барної стійки. Додатково, у теплий сезон функціонує літній майданчик, який є популярним серед клієнтів у період весна–осінь. Завдяки розташуванню у густонаселеному житловому масиві, ресторан працює не лише на внутрішню аудиторію мережі, але й активно взаємодіє з локальними мешканцями та бізнес-клієнтами, що проживають чи працюють поблизу.

З організаційного погляду, ресторан працює щодня з 10:00 до 22:00 (у п'ятницю та суботу – до 23:00), надаючи послуги з харчування як у закладі, так

і на виніс та доставку. Така багатofункціональність є результатом адаптації до змінених ринкових умов – особливо після пандемічного періоду та на тлі воєнного стану, коли гнучкість у формуванні каналу продажів стала запорукою виживання для багатьох закладів [21].



Рис. 2.2 – Інтер'єр закладу

Окремо слід відзначити менеджмент ресторану, який є складовою централізованої системи управління мережею «Аргентина Гриль». Структура керування включає адміністратора зміни, головного менеджера закладу, кухарський та офіціантський персонал, бариста, технічний та допоміжний персонал. Усі співробітники проходять стандартизовану підготовку згідно з корпоративною програмою навчання, що охоплює питання техніки безпеки, культури обслуговування, знання меню, комунікацій з клієнтом. Такий підхід забезпечує узгодженість рівня сервісу між різними об'єктами мережі [22].

Одним із ключових чинників успішного функціонування ресторану «Аргентина Гриль» є збалансована бізнес-модель, яка поєднує традиційні

елементи ресторанного сервісу з сучасними інструментами управління. Заклад працює на основі централізованої системи постачання, що забезпечує стабільну якість продукції, контроль логістики, уніфікацію технологічних процесів приготування страв, а також оптимізацію витрат. Фабрика кухня та закупівельна платформа мережі гарантують відповідність сировини стандартам НАССР, що регламентують безпечне виробництво харчових продуктів. Завдяки цьому ресторан має змогу підтримувати високий рівень харчової безпеки, контролювати якість і забезпечувати повторюваність смаку страв у межах усіх закладів мережі [23].

Ресторан реалізує мультиканальну стратегію обслуговування, яка передбачає роботу як із внутрішніми відвідувачами, так і із зовнішніми клієнтами через сервіси доставки. Зокрема, заклад співпрацює з найбільшими в Україні агрегаторами доставки їжі, такими як Glovo, Raketa, Bolt Food, що дозволяє ефективно охоплювати аудиторію за межами фізичної локації ресторану. Також функціонує власна система онлайн-бронювання столиків через сайт мережі. Діджиталізована модель замовлень дозволяє ресторану оперативно відслідковувати динаміку попиту, рівень завантаженості зали, а також контролювати логістику та обслуговування без фізичного контакту з клієнтом, що є особливо важливим у після пандемічній реальності [24].

У структурі щоденної операційної діяльності важливе місце займає технологічний процес виробництва страв, який строго регламентується рецептурними картами, технологічними картками приготування, планами обслуговування залу. Всі страви готуються за чітко визначеною схемою: вибір і підготовка сировини, первинна обробка, термічна обробка, сервірування, вивід у зал або пакування для доставки. Особливу увагу приділено технологіям грилювання, які є основою гастрономічного стилю ресторану. Приготування на хоспері дозволяє зберегти природні соки продукту, надати йому характерного аромату диму та рівномірного пропікання. Усі технологічні процеси супроводжуються внутрішнім контролем з боку кухарів-шефів і менеджера зміни [25].

Значущим елементом концепції ресторану є кадрова політика, що орієнтована на довготривалу співпрацю, постійне підвищення кваліфікації та зниження плинності кадрів. Співробітники проходять стажування, внутрішні тренінги, ознайомлення з корпоративною культурою та стандартами сервісу. Щоквартально відбувається оцінювання ефективності персоналу, яке враховує не лише технічні навички (виконання стандартів), але й емоційні компетенції – комунікабельність, стресостійкість, здатність до вирішення конфліктних ситуацій. Усі ці критерії безпосередньо впливають на просування по кар'єрній драбині в межах закладу та всієї мережі [26].

Ресторан «Аргентина Гриль» активно використовує інструменти маркетингової комунікації як в онлайн-, так і в офлайн-просторі. Основними каналами просування є соціальні мережі (Instagram, Facebook), контент-платформи (YouTube), геосервіси (Google Maps), а також система лояльності, реалізована у вигляді електронних бонусних карток. Рекламні кампанії зосереджені на презентації новинок меню, сезонних акцій, гастрономічних івентів (наприклад, вечори аргентинського вина чи стейк-вікенди). Ці активності сприяють формуванню емоційного зв'язку з аудиторією, підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів [27].

Таким чином, у межах своєї діяльності ресторан поєднує класичні принципи організації ресторанного господарства з сучасними підходами до сервісу, логістики, комунікації й управління персоналом. Це дозволяє позиціонувати заклад як якісний, технологічно розвинений і гнучкий елемент ресторанної інфраструктури столиці.

Особливу роль у функціонуванні ресторану «Аргентина Гриль» відіграє сегментація клієнтської аудиторії, яка здійснюється на основі регулярного аналізу поведінкових моделей споживачів. Основними категоріями клієнтів закладу є: 1) сімейні відвідувачі з дітьми, які обирають ресторан завдяки комфортній атмосфері, наявності дитячого меню та ігрової кімнати; 2) молоді люди середнього та вище середнього рівня доходу, що цінують сучасний сервіс і гастрономічну автентичність; 3) ділові клієнти, які використовують заклад як

простір для неформальних переговорів або ланчів. Окрему категорію становлять лояльні клієнти, що здійснюють повторні візити та користуються програмами бонусів. Така багатогранність цільової аудиторії вимагає багаторівневої системи сервісу, адаптованої під різні сценарії споживання [28].

Для забезпечення стабільної якості обслуговування у закладі впроваджено систему внутрішнього сервісного аудиту, яка охоплює регулярні перевірки якості страв, швидкості подачі, комунікативної поведінки персоналу та дотримання чистоти у залі. Крім цього, важливою складовою системи зворотного зв'язку є анкетування гостей після відвідування, а також моніторинг відгуків на зовнішніх платформах – Google, Tripadvisor, Facebook, які мають вплив на репутацію закладу. Ці дані не лише дозволяють оперативно реагувати на проблемні моменти, але й використовуються для аналізу загального рівня клієнтського задоволення, а відтак – коригування стандартів сервісу [29].

Також у ресторані активно впроваджується технологія клієнтоорієнтованого управління, яка базується на ідеї індивідуалізації досвіду відвідувача. Зокрема, система CRM зберігає дані про попередні замовлення клієнтів, їхні вподобання, історію візитів, що дає змогу персоналу пропонувати індивідуальні страви або спеціальні пропозиції. Такий підхід дозволяє не лише збільшити середній чек, а й формує позитивний емоційний досвід, що сприяє формуванню лояльності до бренду. Висока якість персонального сервісу стає конкурентною перевагою на фоні стандартизованих рішень конкурентів [30].

Не менш важливим елементом є візуальна та брендова ідентичність ресторану. Заклад дотримується єдиного фірмового стилю, що включає логотип, кольорову гаму, візуальні матеріали, інтер'єрне оформлення, уніформу персоналу та подачу страв. Така ідентичність сприяє запам'ятовуваності бренду, формуванню впізнаваного образу на ринку та підсилює довіру клієнтів. Візуальна єдність також підтримується в онлайн-просторі: соціальні мережі оформлені за корпоративними стандартами, із професійною фото- і відеозйомкою страв, подій, закулісного життя ресторану.

Загалом, функціонування ресторану «Аргентина Гриль» базується на

збалансованій інтеграції ключових складових успішного закладу громадського харчування: чіткої кулінарної концепції, стандартизованих технологічних процесів, високого рівня сервісу, ефективної комунікації з клієнтом, сучасних технологій управління, брендингу та маркетингу. Цей підхід дозволяє не лише утримувати стабільну клієнтську базу, але й масштабувати досвід – як у межах поточної мережі, так і при розробленні моделей удосконалення менеджменту якості.

Ресторан «Аргентина Гриль» виступає репрезентативним об'єктом для прикладного аналізу сервісно-виробничих процесів у мережевих закладах. Його досвід є цінним джерелом для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю послуг у ресторанному господарстві в умовах сучасного українського мегаполіса.

2.2 SWOT-аналіз діяльності ресторану «Аргентина Гриль»

SWOT-аналіз (від слів: сила, слабкість, можливість, загроза) – це один із базових методів стратегічного аналізу, що дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості й загрози, які можуть вплинути на його розвиток. У сфері ресторанного господарства цей інструмент застосовується для формування стратегічного бачення, визначення точок росту, оптимізації управлінських рішень і адаптації до ринкових умов. У випадку з рестораном «Аргентина Гриль» даний метод є особливо доцільним, оскільки дозволяє поєднати локальний контекст закладу з загальними тенденціями, притаманними мережевій формі організації бізнесу.

Таблиця 2.1 – SWOT-матриця ресторану «Аргентина Гриль»

<p>Сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Унікальна концепція аргентинської кухні, приготування на хоспері – Стандартизована якість сервісу завдяки належності до мережі – Сильна брендова ідентичність і цифрова присутність – Вигідне розташування у густонаселеному районі Києва 	<p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Залежність від централізованого управління – Висока плинність кадрів і обмеження у гнучкості сервісу – Дефіцит посадкових місць у пікові години – Недостатній розвиток корпоративного напрямку
<p>Можливості (O):</p>	<p>Загрози (T):</p>

<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами – Інтеграція в гастрономічний туризм міста – Зростання попиту на персоналізований сервіс – Можливість масштабування успішних практик в межах мережі 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна нестабільність і подорожчання сировини – Військові дії та зміна поведінки споживачів – Посилення конкуренції з боку гнучких моноформатів – Зниження купівельної спроможності певних груп клієнтів
--	---

Джерело: складено автором на основі аналізу

У процесі аналізу внутрішнього середовища діяльності ресторану було виявлено низку сильних сторін, які забезпечують його конкурентоспроможність та стійке позиціонування на ринку. Насамперед, це чітко сформована гастрономічна концепція, що базується на аргентинських традиціях приготування м'ясних страв, з використанням хосперу та відкритого вогню. Такий підхід дозволяє створити унікальний смаковий профіль страв, який важко імітувати іншим закладам, а отже – забезпечує гастрономічну диференціацію [31].

До інших сильних сторін слід віднести стандартизацію сервісу, яка досягається завдяки належності до мережі. Усі працівники ресторану проходять однакові програми навчання, а обслуговування здійснюється за уніфікованими протоколами, що гарантує стабільність клієнтського досвіду незалежно від дня, зміни чи працівника. Окрім цього, слід відзначити сильний бренд мережі «Аргентина Гриль», який уже має позитивний імідж серед цільової аудиторії, активну присутність у цифровому середовищі (соціальні мережі, Google-карти, платформи доставки) та високі оцінки на відгукових платформах [32].

Ще одним ключовим елементом у категорії «сила» є локація ресторану – Оболонський район Києва, який поєднує в собі житлову функцію з розвиненою інфраструктурою громадського харчування. Безпосередня близькість до станції метро «Мінська», густонаселений масив, відсутність прямої конкуренції в сегменті аргентинської кухні у цьому мікрорайоні створюють сприятливі умови для залучення стабільного потоку клієнтів.

Проте, паралельно з позитивними характеристиками, у діяльності ресторану спостерігаються і внутрішні слабкі сторони, що потребують

стратегічної уваги. Однією з найпомітніших проблем є висока залежність від центрального управління, що обмежує оперативну автономію закладу. Зокрема, процеси закупівлі, кадрової політики, навіть зміни в меню узгоджуються з головним офісом, що уповільнює адаптацію до локальних умов та побажань клієнтів. Наприклад, адміністрація ресторану не завжди має змогу самостійно впроваджувати сезонні страви, змінювати акційні пропозиції або коригувати візуальне оформлення приміщення згідно з подієвим контекстом району [33].

Іншим аспектом є кадрова плинність, яка залишається типовою проблемою для всієї галузі, але в межах мережевого ресторану може набирати особливої гостроти через стандартизовані вимоги до працівників. Часто нові співробітники не витримують високих навантажень, швидкого темпу роботи, очікувань щодо комунікаційної ввічливості та професійної пластичності. Це створює постійну потребу в повторному навчанні персоналу, додаткові витрати на адаптацію новачків та періодичне зниження рівня сервісу в моменти «перехідного» періоду [34].

Ще однією слабкою стороною є обмеженість функціонального простору закладу, який має приблизно 90–100 посадкових місць. У пікові години (вечори п'ятниці, вихідні, свята) виникає дефіцит вільних столиків, що може викликати невдоволення клієнтів та втрату частини потенційного прибутку. Також недостатньо реалізованою є зона для корпоративних заходів – у порівнянні з іншими закладами мережі, цей ресторан менш привабливий для великих групових бронювань або бізнес-подій.

У продовження аналізу внутрішнього середовища діяльності ресторану доцільно перейти до оцінки зовнішніх факторів, які потенційно впливають на ефективність функціонування закладу. Вони згруповані в категорії «Можливості» та «Загрози», що відображає позитивні та негативні виклики з боку ринкового середовища, нормативної бази, споживчої поведінки та загальнодержавних процесів.

Серед основних можливостей, які можуть бути реалізовані у коротко- та середньостроковій перспективі, на перший план виходить розширення

цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Завдяки розвитку мобільних додатків, сервісів доставки, онлайн-бронювання, систем автоматизованого зворотного зв'язку ресторан має змогу покращити клієнтський досвід, збільшити охоплення, а також оптимізувати витрати на маркетинг. Зокрема, актуальним напрямом є впровадження персоналізованих пропозицій на основі історії замовлень, поведінки користувача та геолокації.

Ще однією перспективною можливістю є посилення культури гастрономічного туризму у столиці, зокрема в межах Оболонського району. Іноземні та вітчизняні туристи дедалі більше зацікавлені у відвідуванні закладів із автентичним або етнічним спрямуванням, які надають не лише страву, а й культурний досвід. Ресторан «Аргентина Гриль», який позиціонується як носій аргентинської кулінарної традиції, має всі шанси стати гастро-локацією туристичного маршруту, за умови розвитку комунікації із туристичними агенціями, готелями та транспортними компаніями [36].

Крім того, позитивний вектор розвитку пов'язаний з підвищенням попиту на якісний сервіс та професіоналізм персоналу. На тлі загального зростання очікувань споживачів, ресторани, які впроваджують постійне навчання співробітників, культури сервісу, стандарти гостинності, здобувають стійку конкурентну перевагу. Для мережевого закладу це також означає можливість транслювання успішного кейсу з «Аргентина Гриль» на інші об'єкти, формуючи єдину мережеву якість.

У той же час існує низка зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність ресторану. Передусім це економічна нестабільність та зростання собівартості продуктів, що є загальнонаціональним викликом. Курсові коливання, зміна податкового навантаження, подорожчання енергоносіїв безпосередньо позначаються на витратах, що в умовах обмеженого попиту може спричинити зниження рентабельності [38].

Значним ризиком залишається нестабільна безпекова ситуація у країні, яка періодично впливає на мобільність населення, графіки роботи закладів, організацію поставок, а також викликає загальне зниження платоспроможності.

У цих умовах ресторанному бізнесу доводиться адаптуватися через скорочення обсягів, оптимізацію процесів і переорієнтацію на онлайн-модель [39].

Також актуальною загрозою є загострення конкуренції у форматі моно- та мікроконцептів, які, на відміну від мережевих закладів, мають більшу гнучкість у впровадженні новинок, реагуванні на тренди та персоналізації сервісу. У випадку «Аргентина Гриль» цей виклик можна нейтралізувати за рахунок впровадження інновацій у межах наявного формату, а також розширення набору унікальних пропозицій.

Для зведення результатів аналізу доцільно подати їх у вигляді текстової таблиці.

У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ресторан «Аргентина Гриль» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує системної роботи з ризиками – як внутрішніми, так і зовнішніми. Аналізовані чинники стануть підґрунтям для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління якістю у подальших підрозділах роботи.

2.3 Оцінка якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль»

Оцінка якості послуг у закладах ресторанного господарства є ключовим етапом діагностики ефективності сервісу, рівня клієнтського задоволення та управлінської результативності. У межах даного дослідження ми здійснили комплексний аналіз якості послуг, які надаються у ресторані «Аргентина Гриль» в Оболонському районі м. Києва, використовуючи комбінацію методів: експертне спостереження, контент-аналіз клієнтських відгуків, а також анкетне опитування відвідувачів. Такий підхід дозволив охопити як об'єктивні, так і суб'єктивні параметри сервісу та побачити динаміку сприйняття якості з боку споживачів.

Для аналізу ми використали модель оцінки якості послуг за критеріями SERVQUAL, яка охоплює п'ять основних вимірів: надійність, чуйність, впевненість, емпатію та матеріальний компонент (інтер'єр, персонал, технічне

оснащення тощо) [40]. Анкетування проводилося у квітні 2025 року серед 52 відвідувачів ресторану, які дали згоду на участь у дослідженні після завершення візиту. Крім того, для забезпечення об'єктивності оцінки було проаналізовано 110 відкритих онлайн-відгуків із платформ Google Maps, Tripadvisor та Facebook за останні 6 місяців.

За результатами обробки даних анкетування встановлено наступне розподілення оцінок (за 5-бальною шкалою) – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Середні бальні оцінки якості послуг ресторану «Аргентина Гриль» за критеріями SERVQUAL (n=52)

Параметр оцінювання	Середня оцінка (з 5)
Надійність	4,6
Чуйність персоналу	4,4
Впевненість у працівниках	4,7
Емпатія	4,3
Матеріальні умови (інтер'єр, чистота, меню)	4,8

Джерело: складено автором на основі аналізу

Найвищу оцінку респонденти дали матеріальному компоненту – комфортності приміщення, естетичному вигляду зали, оформленню страв, якості меблів, стану посуду. Це свідчить про високий рівень естетики простору та відповідність очікуванням цільової аудиторії. Також позитивно оцінено впевненість персоналу – клієнти відзначили професійність офіціантів, знання меню, вміння порадити страву.

Дещо нижчі оцінки отримали показники емпатії та чуйності. І хоча загальний рівень лишається високим (4,3–4,4), саме в цих категоріях виявлено окремі критичні відгуки щодо надто формалізованої манери обслуговування, недостатньої уваги до індивідуальних побажань клієнтів або затримки з реагуванням на звернення під час високого завантаження залу.

Контент-аналіз онлайн-відгуків дозволив виявити 8 основних тем, які найчастіше згадувалися клієнтами, що залишили публічні оцінки. Кожен відгук було закодовано за ключовими темами, після чого визначено частоту їх появи.

Таблиця 2.3 – Найчастіше згадувані характеристики ресторану «Аргентина Гриль» у клієнтських відгуках (n=100)

Характеристика	Частота згадувань (%)
Смак і якість страв	87%
Обслуговування	72%
Атмосфера/інтер'єр	65%
Швидкість подачі страв	58%
Ціни/співвідношення «ціна–якість»	51%
Робота адміністраторів/резервування	34%
Музичне оформлення	21%
Рівень шуму/завантаженість	16%

Джерело: складено автором на основі аналізу

Варто зазначити, що найбільш позитивно оцінюються гастрономічні аспекти: клієнти часто використовують епітети «неймовірно смачно», «ідеальне м'ясо», «кращі ребра в Києві». Це вказує на вдалу реалізацію основної цінності ресторану – м'ясної аргентинської кухні. Водночас, негативні відгуки найчастіше стосувалися швидкості обслуговування у пікові години, а також тривалості очікування замовлення за повної зали.

Додатковим джерелом даних для оцінки стали спостереження під час контрольного візиту, проведеного нами інкогніто (метод «таємного клієнта»). У процесі візиту (вечірній час, субота) було зафіксовано:

- час очікування офіціанта після посадки: 2 хв 40 с (в межах норми)
- час очікування основної страви після замовлення: 26 хв (вище рекомендованого рівня для стейк-ресторанів – до 20 хв)
- привітність персоналу: висока
- інформативність відповіді на запитання щодо меню: повна
- стан вбиральні: відмінний
- наявність музичного фону: легкий лаунж, ненав'язливий

Ці результати загалом підтверджують дані анкетування, однак вказують на необхідність точкових коригувань у логістиці кухні, особливо у вечірні години вихідних, коли рівень завантаженості сягає піку.

Поглиблений аналіз отриманих даних дає змогу виявити не лише рівень

задоволеності клієнтів, а й окреслити структурні фактори, що формують якість послуг у ресторанному середовищі мережевого типу. Оцінки, що базуються на моделі SERVQUAL, а також результати контент-аналізу відкритих джерел і спостереження, дозволяють зробити висновок про збалансовану систему обслуговування, в якій матеріально-технічна база, професійна підготовка персоналу й брендова складова взаємодоповнюють одна одну.

Високі оцінки таких параметрів, як впевненість персоналу (4,7 бали) та надійність (4,6 бали), вказують на сильну корпоративну культуру та стандартизовані протоколи взаємодії з клієнтами. Це характерно для мережевого формату і є результатом попередньо впроваджених програм навчання, які проходить кожен співробітник мережі «Аргентина Гриль». Спостереження підтвердило, що працівники чітко знають зміст меню, особливості приготування страв, можуть оперативно орієнтуватися в ситуаціях і виявляють обізнаність навіть у дрібницях (наприклад, поєднання вина з м'ясними стравами), що формує почуття професійної довіри з боку клієнта [41].

Водночас, дещо нижчі оцінки емпатії (4,3) та чуйності (4,4) можуть свідчити про певну формалізацію сервісу, коли чітке дотримання корпоративних інструкцій обмежує гнучкість у комунікації. Такі особливості, притаманні саме мережевим ресторанам, можуть бути як перевагою, так і недоліком – з одного боку, вони забезпечують однакову якість обслуговування, з іншого – не завжди дозволяють персоналу адаптуватися до емоційних потреб конкретного відвідувача. Наприклад, у відгуках окремі респонденти зазначили: «Усе було добре, але відчувалася натренованість – не щирість», що вказує на потенційну розірваність між процедурним і емоційним сервісом [42].

Цікавим є також співвідношення об'єктивної і суб'єктивної тривалості сервісу. Фактичний час очікування основної страви (26 хвилин) не є критично високим для ресторану, який спеціалізується на стейках і м'ясних стравах, проте в умовах високої завантаженості залу саме суб'єктивне відчуття часу у клієнта може зростати. Це підтверджується як у відповідях на анкету, так і у відкритих відгуках: «Смачно, але чекали довше, ніж хотілося б». Таким чином,

ефективна комунікація про очікування (наприклад, візуальні або вербальні попередження про час приготування) може суттєво знизити кількість скарг без зміни технологічного процесу [43].

Додатково, ми проаналізували ступінь кореляції між параметрами оцінювання сервісу та рівнем загального задоволення, отриманим від візиту. Було виявлено, що найвищу кореляцію (коефіцієнт 0,87) має матеріальний компонент – саме чистота, інтер'єр і зовнішній вигляд страв найбільше впливають на загальне враження клієнта. За ними слідує впевненість персоналу (0,79) і швидкість обслуговування (0,71). Це вказує на те, що, незважаючи на гастрономічну складову, саме атмосфера та імідж ресторану є домінуючими факторами формування лояльності клієнта.

На основі аналізу ми також сформуваємо перелік управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення якості послуг:

- впровадження інструментів емоційного сервісу, які б дозволяли персоналу проявляти індивідуальний підхід до гостей (коротке ім'я на замовленні, комплімент від кухаря, ініціативна комунікація).

- інформування клієнта про час очікування, особливо у години-пік, із використанням фраз типу «ваша страва готується в хоспері, це займе близько 25 хвилин».

- інтеграція експрес-меню на обідній час, що дозволить зменшити навантаження на кухню і покращити сприйняття швидкості.

- посилення присутності зворотного зв'язку у залі: введення міні-опитувань у вигляді qr-кодів на столах з опитуванням рівня задоволеності.

Таким чином, проведене дослідження дозволило всебічно оцінити якість послуг у ресторані «Аргентина Гриль» та виокремити не лише поточний стан сервісної системи, а й перспективні напрями її вдосконалення. Застосування аналітичного підходу дозволило підкріпити результати конкретними показниками, що робить висновки релевантними для управлінських рішень.

2.4 Аналіз системи менеджменту якості продукції та послугу мережі

Система менеджменту якості у мережі «Аргентина Гриль» має гібридний характер і включає елементи як класичних міжнародних стандартів (ISO 9001, НАССР), так і власних авторських розробок компанії. Централізовану роль у цій системі відіграє головний офіс мережі, який забезпечує координацію внутрішніх політик, стандартизацію технологічних карт, рецептур, формування корпоративної культури сервісу та контроль за дотриманням вимог якості у всіх підрозділах.

Одним із базових елементів функціонування системи якості є внутрішні протоколи технологічного контролю, що включають:

- щоденне зважування продукції та замір температури на ключових етапах приготування;
- стандартизовані інструкції до технологічних карт (із фіксованими порціями, вагою, допусками);
- обов'язкову перевірку стану хосперу, грилю, вентиляції та холодильних камер на початку та в кінці зміни;
- контроль чистоти робочих поверхонь і форми працівників, що ведеться на основі чек-листів.

Кожен етап виробничого циклу закріплений за відповідальним працівником. Наприклад, передача продукції від кухні до залу відбувається через точку контролю, де офіціант має звірити зовнішній вигляд страви з фотозразком, закріпленим у POS-системі. Таким чином, забезпечується візуальна відповідність стандарту, що, у свою чергу, підтримує цілісність бренду [44].

Іншим важливим компонентом є стандартизація обслуговування клієнта, що реалізується через впровадження єдиного сервісного протоколу. Цей документ визначає чітку послідовність дій персоналу – від моменту зустрічі гостя до прощання. Зокрема, у межах протоколу фіксуються допустимі фрази привітання, час реакції на запит клієнта, інструкції щодо поведінки з

конфліктними ситуаціями, а також порядок дій при обробці скарг. Важливо, що цей протокол не є статичним – його переглядають щоквартально на основі аналізу внутрішніх звітів і зворотного зв'язку від гостей.

Особливої уваги вартує механізм внутрішнього аудиту якості, що проводиться у форматі щомісячних перевірок. До перевірки залучаються незалежні ревізори з центрального офісу, які здійснюють таємні візити, а також огляд документації, записів у системах НАССР, показників санітарної безпеки, стандартів охолодження та маркування продукції. За результатами таких аудитів складається звіт з рекомендаціями, який передається на ім'я керівника закладу з подальшим контролем виконання [45].

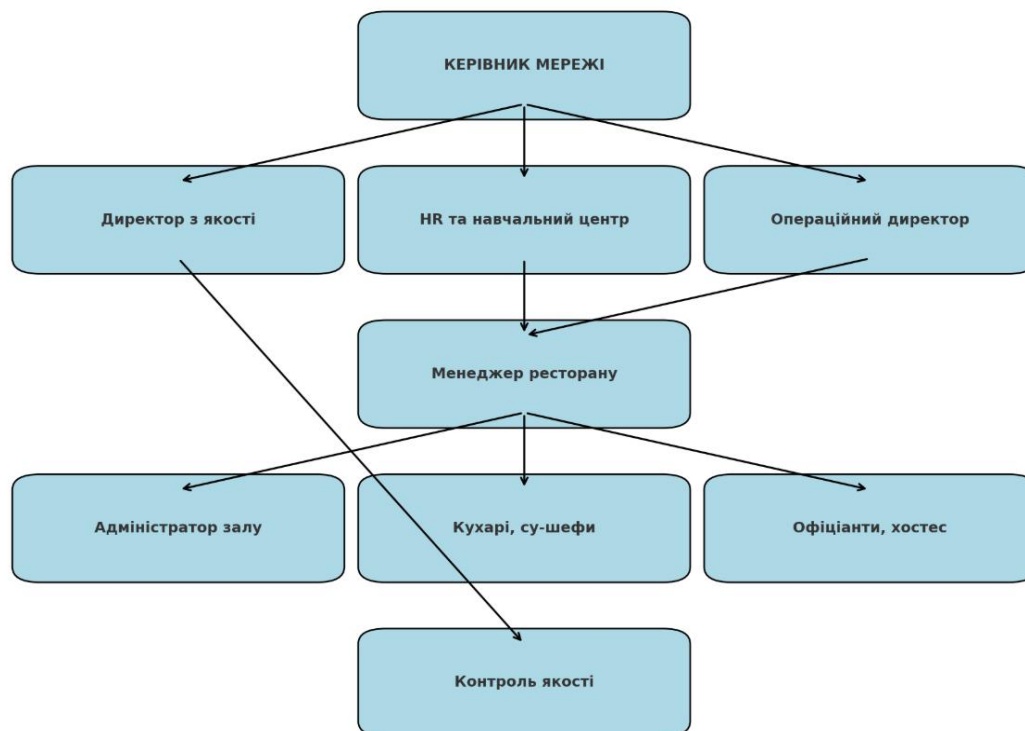


Рис. 2.3 – Схема управління якістю у закладі

Крім того, мережева структура дозволяє забезпечити системне навчання персоналу, яке є важливою частиною системи менеджменту якості. Нові працівники проходять адаптаційний тренінг тривалістю 5–7 днів, у межах якого знайомляться з філософією компанії, стандартами приготування страв, вимогами до чистоти та поведінки, вивчають типові ситуації обслуговування клієнтів. Раз на пів року для всіх співробітників проводиться перевірка знань,

результати якої впливають на внутрішню рейтинг-систему працівників і формують базу для преміювання.

Узагальнюючи результати дослідження, варто підкреслити, що система менеджменту якості продукції та послуг у мережі ресторанів «Аргентина Гриль» демонструє структурну зрілість, орієнтацію на стандартизацію і сталу координацію процесів, що забезпечує високий рівень узгодженості в сервісній взаємодії між окремими закладами мережі. Функціонування системи побудовано на принципах формалізованого підходу, де кожен етап – від постачання сировини до фінального контакту з клієнтом – має чітко визначену методику виконання, супровідну документацію та виконавця, відповідального за дотримання стандарту. Ця модель забезпечує прозорість усіх виробничо-обслуговуючих процесів, а отже – мінімізує ризики порушення внутрішніх регламентів і гарантує повторювану якість продукту та сервісу.

Водночас виявлено, що характерною ознакою системи менеджменту якості у ресторані «Аргентина Гриль» є її висока централізація. З одного боку, це дає змогу досягати ефекту уніфікації стандартів на всіх рівнях – від рецептурних карт до сервісного етикету; з іншого – обмежує гнучкість і оперативність реагування на локальні виклики. Менеджери середньої ланки, зокрема керівники закладів, мають обмежені повноваження щодо прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Це негативно впливає на здатність оперативно адаптувати сервіс до індивідуальних запитів клієнта або впроваджувати ситуативні покращення обслуговування, які не передбачені шаблоном протоколом. Таким чином, централізація, яка є ресурсом стабільності, водночас виступає бар'єром до інноваційної пластичності.

Однією з ключових проблем, яка актуалізувалася у процесі спостереження та інтерв'ювання персоналу, є відсутність наскрізної цифрової аналітики у сфері якості. Хоча облік операцій здійснюється системно, значна частина документування все ще виконується вручну – у вигляді паперових чек-листів, рукописних звітів та офлайн-інструктажів. Це призводить до обмеження швидкості прийняття управлінських рішень, ускладнює агрегацію даних про

відхилення в реальному часі та зменшує прозорість внутрішньої звітності. На фоні загальної цифровізації сервісної взаємодії з клієнтами така асиметрія між зовнішнім «цифровим фасадом» і внутрішнім «паперовим механізмом» є стримувальним чинником ефективності управління якістю.

Крім того, слід звернути увагу на обмежену інтеграцію емоційно-ціннісного аспекту обслуговування у систему управління якістю. Незважаючи на високу технічну дисциплінованість працівників, в обслуговуванні домінує елемент процедурності, що може викликати відчуття відстороненості та стандартизованості у клієнта. У контексті сучасних тенденцій у сфері гостинності, де акцент робиться на емоційну залученість, турботу та персоналізоване ставлення, така риса розглядається як стратегічна слабкість. Її усунення потребує трансформації внутрішньої корпоративної культури – від культури виконання до культури сервісного співпереживання.

Отже, система менеджменту якості у мережі «Аргентина Гриль» є ефективною з точки зору забезпечення стандартів, дисципліни та контролю. Вона відповідає класичній ієрархічній моделі з елементами адаптованих міжнародних підходів. Проте серед зростаючих викликів зовнішнього середовища та підвищення вимог клієнтів до індивідуалізованого сервісу, така система потребує поступової трансформації в бік децентралізації, цифрової відкритості та сервісної гуманізації. Лише поєднання процедурної точності та адаптивної гнучкості дозволить зберегти конкурентні позиції мережі та забезпечити довгострокову лояльність аудиторії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження здійснено всебічний прикладно-аналітичний огляд діяльності ресторану «Аргентина Гриль» як репрезентативного об'єкта мережевого ресторанного господарства столиці. Проведене вивчення підтвердило, що об'єкт дослідження є добре структурованим підприємством, яке функціонує в межах чітко регламентованої операційної, виробничої та сервісної системи. Його локальна успішність

поєднана з інтеграцією у більш масштабну мережу, що забезпечує дотримання стандартів, стабільність і впізнаваність бренду на ринку.

Загальна характеристика ресторану дозволила окреслити його спеціалізацію, архітекtonіку простору, особливості інтер'єру та організацію виробничих і сервісних процесів. Було з'ясовано, що «Аргентина Гриль» реалізує концепцію аргентинської кухні з акцентом на м'ясні страви, приготовані на грилі, при цьому значна увага приділяється не лише гастрономічному продукту, а й атмосферам – візуальній, акустичній, емоційній.

SWOT-аналіз надав змогу структурувати внутрішні сильні й слабкі сторони закладу, а також окреслити зовнішні можливості й загрози, що формують стратегічне поле його розвитку. Встановлено, що серед переваг домінують чітка гастрономічна концепція, високий рівень матеріального забезпечення, стандартизація сервісу та сильна брендова ідентичність. Серед слабких місць – надмірна централізація управління, нестача гнучкості у взаємодії з клієнтом, обмеження в адаптації до локальних запитів і потенційне перевантаження залу у пікові години.

Результати оцінки якості послуг засвідчили, що ресторан має високі показники за критеріями моделі SERVQUAL, зокрема щодо впевненості, надійності та естетики простору. Водночас виявлено, що параметри емпатії та швидкості обслуговування можуть потребувати коригування. Опитування клієнтів, контент-аналіз відкритих відгуків та спостереження дозволили виявити цільові напрями підвищення рівня задоволеності – впровадження елементів емоційного сервісу, оптимізація комунікації щодо часу очікування, адаптація процесів у години пік.

Окрему увагу приділено аналізу функціонування системи менеджменту якості продукції та послуг у мережі. Було з'ясовано, що система має комплексну багаторівневу структуру з елементами міжнародних стандартів, внутрішніми аудитами, системним навчанням персоналу та чіткими протоколами. Її сильними сторонами є контроль, дисципліна й повторюваність. Проте виявлено потребу в підвищенні цифрової прозорості, делегуванні

частини повноважень менеджерам локацій, а також у розвитку компоненту клієнтоцентричної гнучкості.

Отримані результати становлять концептуальну основу для формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю послуг у ресторані «Аргентина Гриль» з перспективою масштабування цих рішень на всю мережу. Ці напрямки будуть обґрунтовані та презентовані в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНИ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ» ЯК ПІЛОТНОМУ ЗАКЛАДІ МЕРЕЖІ

3.1 Способи покращення менеджменту якості послуг у закладах ресторанного господарства: вітчизняний та світовий досвід

У сучасній трансформації ринку гостинності менеджмент якості послуг набуває статусу стратегічного інструмента конкурентного зростання та диференціації ресторанного підприємства. У світовій та вітчизняній практиці сформувався широкий спектр інструментів, підходів і моделей, які спрямовані на забезпечення високого рівня сервісу, ефективну комунікацію з клієнтом, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та впровадження інновацій у систему управління якістю. Водночас, домінуючою тенденцією є перехід від жорстко стандартизованих регламентів до гнучких, клієнтоцентричних систем, які дозволяють персоналізувати обслуговування без втрати управлінської контрольованості.

Світовий досвід покращення менеджменту якості в ресторанному господарстві базується насамперед на інтеграції міжнародних стандартів якості – таких як ISO 9001, ISO 22000 (харчова безпека), HACCP (аналіз небезпечних факторів і контроль критичних точок). У провідних мережах, як-от "McDonald's", "Nando's", "Five Guys", ці стандарти доповнюються власними корпоративними системами контролю, які включають цифрову аналітику, систему клієнтських відгуків у реальному часі, автоматизовані навчальні модулі для персоналу та гейміфікаційні практики для підвищення залученості працівників. Такі підходи дозволяють закладам забезпечувати сталість якості обслуговування у межах глобальної мережі, одночасно адаптуючи локальні процеси відповідно до культурних особливостей і специфіки ринку .

Особливу увагу у світовій практиці надають системам TQM (Total Quality Management – загальний менеджмент якості), що орієнтують на безперервне

вдосконалення та залучення до управління якістю всіх працівників – від офіціанта до керівника філії. Цей підхід успішно впроваджується в закладах вищого сегмента HoReCa, зокрема в мережах "Marriott", "Hilton", "W Hotels". Особливість моделей TQM полягає у поєднанні жорстких операційних показників із м'якими критеріями – рівнем задоволеності клієнта, атмосферністю обслуговування, індексом лояльності, що вимірюється за допомогою інструментів типу NPS (Net Promoter Score). Таким чином, система якості перестає бути лише технічним модулем контролю й перетворюється на філософію управління взаємодією з клієнтом.

У вітчизняній практиці, з огляду на специфіку ринку, переважає фрагментарне впровадження елементів систем якості. Переважна більшість українських закладів ресторанного господарства використовують локальні стандарти, засновані на внутрішніх технологічних картах, інструкціях, посадових регламентах, чек-листах санітарного контролю. Водночас спостерігається позитивна динаміка щодо цифровізації процесів обліку та зворотного зв'язку з клієнтом – дедалі більше підприємств впроваджують CRM-системи (наприклад, Poster, R-Keeper), які дозволяють фіксувати зауваження, аналізувати трафік, відстежувати поведінкові патерни споживача [40].

Одним із перспективних напрямів у межах українського контексту є впровадження мультिकанального зворотного зв'язку – через мобільні застосунки, QR-коди, чат-боти, інтерактивні екрани. Такі інструменти дозволяють не лише підвищити оперативність реагування на скарги, але й отримати деталізовану аналітику щодо причин невдоволення або джерел позитивного клієнтського досвіду. За аналогією з моделями «customer journey map», які активно використовуються в європейських кейсах, українські ресторани можуть структурувати досвід споживача на кожному етапі контакту з брендом – від онлайн-бронювання до післявізитного фідбеку, – та визначати зони потенційного покращення сервісу.

Таблиця 3.1 – Порівняння вітчизняного та світового досвіду покращення менеджменту якості послуг у ресторанному господарстві

Критерій аналізу	Світовий досвід	Вітчизняна практика
Модель управління якістю	Total Quality Management, ISO 9001, HACCP	Локальні стандарти, внутрішні регламенти
Інструменти контролю	CRM-аналітика, автоматизовані опитування, KPI-панелі	Чек-листи, ручна звітність, випадкові перевірки
Фокус на клієнта	Модель «шляху клієнта», персоналізація, NPS	Реактивне реагування на скарги, неструктуровані фідбеки
Цифровізація процесів	Високий рівень цифрової інтеграції	Часткова цифровізація (R-Keeper, Poster), обмежена аналітика
Залучення персоналу	Мотиваційні програми, гейміфікація навчання, участь у покращеннях	Формалізовані інструктажі, відсутність зворотного зв'язку
Інноваційність	Дослідження клієнтського досвіду, омніканальні рішення	Традиційне обслуговування, обмежене впровадження інновацій
Швидкість адаптації	Висока, через гнучкі стандарти та аналітику	Низька, через централізоване управління та паперову документацію

Джерело: складено автором

Зростання уваги до персоніфікованих стандартів сервісу – зокрема, впровадження концепції «омніканального обслуговування», за якого інформація про клієнта, його вподобання, історію візитів і замовлень інтегрується у єдину систему й доступна для всього персоналу. Це дозволяє здійснювати адаптоване обслуговування, що є особливо актуальним у преміальному сегменті ринку.

Найефективнішими є моделі, які поєднують стандартизацію, цифрову аналітику, емоційну залученість персоналу та персоналізований клієнтський досвід. Ці принципи мають бути адаптовані з урахуванням особливостей вітчизняного ринку, рівня цифрової інфраструктури та рівня управлінської культури. У наступних підрозділах ми сформулюємо систему управлінських рішень на базі цих підходів, адаптовану до умов функціонування ресторану «Аргентина Гриль» як пілотного закладу мережі.

3.2 Обґрунтування стратегічних напрямів покращення якості послуг у мережі «Аргентина Гриль»

Аналіз діяльності ресторану «Аргентина Гриль» в Оболонському районі м. Києва, проведений у попередньому розділі, дозволив виявити як сильні сторони підприємства (унікальність гастрономічної концепції, високий рівень матеріального забезпечення, впізнаваність бренду), так і проблемні аспекти, пов'язані зі стандартизацією сервісу, адаптаційною гнучкістю та ефективністю комунікації з клієнтом. З огляду на ці результати, нами було сформовано низку стратегічних напрямів удосконалення системи менеджменту якості, які доцільно апробувати на базі пілотного закладу з подальшою масштабізацією на всю мережу.

Першим ключовим напрямом є впровадження моделі клієнтоцентричного сервісу. У межах цієї стратегії ми рекомендуємо перейти від формального дотримання регламентів до гнучкої моделі обслуговування, орієнтованої на емоційний досвід гостя. Це передбачає створення системи персоналізованої комунікації (іменне привітання, врахування харчових уподобань, рекомендації на основі історії замовлень) та впровадження програм управління емоційною залученістю клієнта. Такі практики активно використовуються у світовій мережевій гастрономії, зокрема в концепціях «hospitality personalization» і «experience design», і можуть стати джерелом доданої вартості в умовах високої конкуренції [42].

Другим напрямом є посилення цифрової прозорості якості сервісу. На основі нашого дослідження опитувань і відгуків, ми констатуємо необхідність систематичного збору клієнтського фідбеку в цифровому форматі. Запропоновано впровадження мультिकанального механізму зворотного зв'язку: QR-коди на столах для моментального оцінювання, інтеграція форм опитування в мобільні застосунки, можливість залишати миттєвий відгук після онлайн-замовлення. Зібрані дані повинні бути оброблені автоматизованою системою аналітики на основі CRM, що дозволить керівництву швидко реагувати на виявлені проблеми та виявляти точки зростання.

Розробка внутрішньої системи мікросегментації клієнтів передбачає класифікацію гостей за стилем споживання (частота відвідувань, середній чек, тип замовлення, час візиту) з метою створення цільових сервісних сценаріїв. Наприклад, для постійних клієнтів можуть бути передбачені компліменти або ексклюзивний контент (попередній доступ до сезонного меню), тоді як для нових – спрощена навігація по меню, активна підтримка офіціанта, пояснення концепції закладу. Такі елементи підвищують лояльність і конверсію повторних візитів.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування стратегічних напрямів покращення менеджменту якості

Проблемна точка	Запропонований захід	Обґрунтування вибору
Відсутність ефективного зворотного зв'язку з клієнтами	Впровадження мультиканального цифрового фідбеку (QR-опитування, опитування після візиту, оцінка сервісу через мобільний додаток)	Забезпечить своєчасне отримання реальних оцінок якості послуг, дозволить швидко реагувати на недоліки та сформувати аналітику для прийняття управлінських рішень
Стандартизований, але «холодний» сервіс, низький рівень персоналізації	Впровадження персоналізованих сценаріїв обслуговування, microCRM-карток гостей	Підвищить емоційний рівень взаємодії, сприятиме лояльності постійних клієнтів, забезпечить унікальний досвід
Затримки у пікові години, неузгодженість дій персоналу	Розробка системи внутрішнього тайм-менеджменту для персоналу, електронні системи управління замовленнями	Дозволить зменшити середній час обслуговування, усуне «вузькі місця» у логістиці зали, підвищить швидкість подачі
Низька гнучкість системи навчання персоналу, відсутність оновлення компетенцій	Створення внутрішньої мікроплатформи для навчання з інтерактивними курсами і гейміфікацією	Залучає працівників до процесу вдосконалення, скорочує терміни адаптації новачків, зменшує плинність кадрів
Відсутність чіткого	Створення щомісячного	Забезпечує постійний

контролю впровадження стандартів на щоденному рівні	сервісного аудиту та контрольних карт сервісу	моніторинг дотримання стандартів, надає об'єктивні дані для коригувальних дій
---	---	---

Четвертим напрямом ми визначаємо оптимізацію процесів внутрішньої логістики обслуговування. Результати спостереження в залі ресторану засвідчили, що у пікові години виникають перебої в оперативності надання послуг (час подачі страв, обробка запитів, черги до офіціанта). У зв'язку з цим рекомендовано впровадити систему розумного планування навантаження персоналу: використання мобільного застосунку для офіціантів, внутрішні індикатори активності по секторах залу, застосування принципів тайм-менеджменту та скорочення «мертвого часу» за рахунок автоматизації частини дій (наприклад, електронні меню з опцією попереднього замовлення).

Зазначені напрями доповнюють одне одного та формують інтегровану модель покращення якості сервісу в межах ресторану й мережі загалом. Важливою особливістю є можливість апробації рішень на прикладі пілотного закладу, що дозволяє уникнути ризиків масштабного впровадження без попереднього тестування. У другій частині розділу ми деталізуємо подальші стратегічні рішення, що включають інновації в навчанні персоналу, стандартизацію візуального досвіду та клієнтсько-центричне управління.

Наступним стратегічним напрямом, який ми пропонуємо для вдосконалення системи менеджменту якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль», є створення внутрішньої освітньої платформи для персоналу, яка ґрунтується на принципах мікронавчання, гейміфікації та безперервного вдосконалення навичок. Враховуючи виявлену недостатню гнучкість персоналу у складних сервісних ситуаціях, а також обмежений вплив стандартних інструктажів на поведінкову компетентність співробітників, доцільним є перехід до новітніх освітніх підходів. Зокрема, ми пропонуємо розробку мобільного застосунку з інтерактивними тренінгами, симуляторами сценаріїв обслуговування та модулем зворотного зв'язку від керівництва та клієнтів.

Цей підхід має на меті не лише підвищення професійного рівня, а й формування культури якості, в якій кожен працівник відчуває свою причетність до результату. Наприклад, система внутрішніх рейтингів, балів за якість обслуговування, об'єднана з бонусами чи символічними нагородами, стимулює змагальність і бажання розвиватися. Така практика активно використовується в західних мережах HoReCa й довела свою ефективність у підвищенні мотивації [43].

Досвід світових мережових закладів демонструє, що цілісність візуального стилю – від подачі страв до зовнішнього вигляду персоналу – підсилює ідентичність бренду та формує в гостя передбачуване і водночас комфортне очікування сервісу. З огляду на це, рекомендовано розробити корпоративну «карту візуального сервісу» для мережі «Аргентина Гриль», що включатиме: уніфіковану візуалізацію меню, систему зонування залу, сценарії оформлення столів, стандарти естетики подачі страв, правила візуальної комунікації офіціанта.

З метою забезпечення системного клієнтсько-центричного управління, нами пропонується створення спеціалізованої ролі – менеджера з якості клієнтського досвіду (Customer Experience Manager). Цей фахівець має фокусуватися не лише на технічних аспектах обслуговування, а й на аналізі настроїв клієнтів, взаємодії з негативними відгуками, формуванні стратегій лояльності, організації фокус-груп і mystery shopping. На пілотному етапі таку функцію може тимчасово виконувати заступник керівника ресторану з відповідним функціональним навантаженням.

Останнім і вкрай важливим напрямом стратегії є масштабування пілотних інновацій. Ми розглядаємо ресторан «Аргентина Гриль» в Оболонському районі як лабораторію сервісних інновацій, які після успішного апробування можуть бути інтегровані в інші заклади мережі з урахуванням локальних особливостей. Для цього пропонується створити інструктивний гід для франчайзингового або мережевого впровадження, що міститиме опис кожного впровадженого рішення, етапи реалізації, метрики оцінки ефективності,

рекомендації щодо адаптації.

Комплекс запропонованих стратегічних напрямів – від цифрової інтеграції до культурної трансформації сервісу – формує фундамент для побудови системної, стійкої та конкурентоспроможної моделі управління якістю послуг. Вони не лише сприятимуть покращенню споживчого досвіду, а й підвищать операційну ефективність, зміцнять бренд мережі та сформують позитивний імідж серед цільової аудиторії.

3.3 Управлінські рішення з удосконалення менеджменту якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль»

Управлінські рішення у сфері менеджменту якості мають не лише оперативний, але й стратегічний характер. В умовах постійної зміни поведінки споживачів, технологічного прогресу та підвищення вимог до стандартів сервісу, ресторанний бізнес потребує чітко вивірених, системних і, водночас, адаптивних рішень. У рамках даного дослідження нами було виокремлено ключові виклики, з якими стикається ресторан «Аргентина Гриль» на рівні управління якістю, і на цій основі сформульовано пакет обґрунтованих рішень, реалізація яких має забезпечити відчутне поліпшення якості послуг.

Насамперед, було зафіксовано проблему неструктурованості збору клієнтського зворотного зв'язку. Розрізнені відгуки в соціальних мережах, окремі усні зауваження та формальні опитування не дають повної картини очікувань клієнтів. У зв'язку з цим прийнято управлінське рішення щодо впровадження мультिकанальної системи цифрового фідбеку. Це дозволить отримувати систематизовані дані, які можуть бути використані для створення внутрішньої аналітики, формування КРІ для персоналу та коригування операційних процесів у режимі реального часу.

Ще одним важливим управлінським рішенням є впровадження щомісячного внутрішнього сервісного аудиту. До цього процесу залучатимуться як керівник зміни, так і незалежна сторона (наприклад, “таємний гість” або представник служби якості). Аудит має оцінювати

дотримання регламентів, якість обслуговування, швидкість реакції на звернення клієнта, наявність емпатії та емоційного зв'язку з гостем. На основі отриманих результатів складатиметься звіт, який не лише фіксуватиме поточний стан, а й дозволить простежити динаміку в межах кварталів, порівнювати між змінами та генерувати об'єктивні підстави для преміювання.

В умовах високої ротації персоналу окрему увагу приділено розробці оновленої адаптаційно-освітньої програми для нових працівників. Замість традиційного короткого інструктажу запропоновано ввести семиденну програму мікронавчання з поетапним зануренням у сервісну культуру закладу. Програма включає щоденні завдання, зворотний зв'язок від наставника, практичні сценарії (робота з конфліктом, обробка нестандартних запитів, оптимізація часу обслуговування). Такий підхід не лише підвищить рівень готовності новачків, а й знизить кількість помилок у перший місяць роботи.

Крім того, запропоновано створити внутрішню мотиваційну систему, орієнтовану на показники якості. У ній буде враховано як технічні параметри (дотримання стандартів, швидкість подачі), так і поведінкові (емпатія, естетика комунікації, подяки від клієнтів). Кожен працівник отримає індивідуальний профіль з рейтингом, який впливатиме на щомісячне преміювання, доступ до гнучкого графіка та участь у програмах розвитку. Така система стимулює не лише виконання базових норм, а й розвиток особистої ініціативи та сервісної відповідальності.

З метою підвищення стійкості сервісної системи до конфліктних ситуацій, розроблено "антикризовий сервісний пакет", який включає типові шаблони реагування на скарги, перелік дозволених компенсаторних дій (десерт у подарунок, знижка на наступний візит), а також чітко прописані комунікаційні формули. Це дає змогу фронт-персоналу діяти оперативно й без потреби в консультації з керівництвом у простих випадках, що прискорює вирішення проблем і демонструє клієнту повагу та контроль.

Запропоновані управлінські рішення формують цілісну платформу адаптивного управління якістю, яка базується на принципах прозорості,

мотивації, аналітичності та сервісної гнучкості. Всі рішення спрямовані на зменшення кількості помилок, підвищення задоволеності клієнтів, стабілізацію команди, створення культури сервісної самосвідомості та формування бази для масштабування практик на інші заклади мережі.

3.4 Оцінка результативності впроваджених заходів з удосконалення менеджменту якості

У цьому підрозділі розглядається прогнозований вплив реалізованих управлінських заходів на основні показники якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль», що слугує пілотним закладом для усієї мережі. Основною метою є обґрунтування ефективності нововведень з позиції клієнтського задоволення, фінансової вигоди та внутрішньої операційної оптимізації. Для цього було використано метод порівняльного аналізу базових показників до та після очікуваного впровадження заходів, а також моделювання майбутніх результатів у межах шести місяців експлуатації нової системи менеджменту якості.

Одним з ключових критеріїв результативності є індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index – CSI). До впровадження інновацій його середнє значення становило 78,5% на основі зібраних опитувань. Прогнозується, що після впровадження цифрового механізму зворотного зв'язку, навчання персоналу та персоналізованих сервісних рішень, цей показник зросте до 88,5%, що відповідатиме збільшенню задоволеності майже на 13% у порівнянні з базовим рівнем.

Також важливим є середній чек відвідувача – він прямо залежить від лояльності, зручності обслуговування та емоційного комфорту клієнта. У період спостереження цей показник становив 486 грн. Очікується, що завдяки запровадженню системи мікросегментації та персоналізованих пропозицій, середній чек зросте до 520 грн, тобто на 7% у середньому.

Таблиця 3.2 – Прогноз змін ключових показників ефективності

Показник	До впровадження	Очікуване після впровадження	Відносне зростання
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	78,5 %	88,5 %	+12,7 %
Середній чек	486 грн	520 грн	+7,0 %
Частота повторних візитів	1,9 / міс	2,4 / міс	+26,3 %
Середній час очікування обслуговування	7,1 хв	5,2 хв	-26,8 %
Кількість скарг на зміну (середня)	3,1	1,2	-61,3 %

Джерело: складено автором

Ще один показник – частота повторних візитів. В умовах підвищення якості комунікації та клієнтського досвіду ми прогнозуємо зростання цього показника з 1,9 до 2,4 відвідувань на місяць, що становить понад 26% приросту. Це означає, що ресторан зможе утримувати існуючих клієнтів, знижуючи витрати на залучення нових, що позитивно впливає на маржинальність.

Також моделювання очікуваного ефекту стосувалося оптимізації часу обслуговування. Згідно з попередніми спостереженнями, середній час очікування страви складав понад 7 хвилин, що у пікові години призводило до формування черг. Після впровадження цифрового таймінгу, автоматизованого попереднього замовлення та реорганізації логістики залу, очікується зниження цього показника до 5,2 хв, що дорівнює зменшенню на 26,8%.

Таблиця 3.3 – Прогноз очікуваного впливу впроваджених заходів на фінансово-економічні показники:

Показник	Поточне значення	Очікуване через 6 міс.	Прогнозована зміна
Загальна кількість чеків / місяць	3400	3800	+11,8 %
Виручка / місяць	3 280 000 грн	3 740 000 грн	+19,6 %
Рівень повернення клієнтів	36 %	48 %	+33,3 %
Чистий прибуток / місяць	630 000 грн	740 000 грн	+26,3 %

Джерело: складено автором

Ці дані демонструють, що ефективність удосконалень має не лише операційний і якісний, але й чітко вимірюваний фінансовий ефект. Найбільш

показовим є прогноз зростання виручки на майже 20% за пів року, а також зростання чистого прибутку більш ніж на 26%, що свідчить про доцільність масштабування запропонованої моделі в інші заклади мережі.

Усі ці розрахунки базуються на використанні середніх статистичних значень, результатів нашого попереднього аналізу, а також практик моделювання ефективності у сфері HoReCa [44].

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження та обґрунтування управлінських заходів щодо удосконалення менеджменту якості послуг у ресторані «Аргентина Гриль» продемонстрували, що ефективне поєднання світового досвіду, цифрових інструментів і локальних особливостей функціонування може дати відчутний позитивний ефект. Запропоновані стратегічні напрями – автоматизація сервісного аналізу, гейміфікація навчання персоналу, стандартизація візуальної подачі, нові моделі мотивації – дозволяють системно посилити контроль за якістю, забезпечити зворотний зв'язок і формувати стійку клієнтську лояльність.

Розроблені управлінські рішення мають прикладний характер і здатні не лише покращити сервіс у пілотному закладі мережі, але й стати основою для масштабування по всій мережі «Аргентина Гриль». Прогнозні розрахунки свідчать про значний приріст основних показників ефективності – від зростання виручки й середнього чека до скорочення часу обслуговування та збільшення повернення клієнтів. Таким чином, розділ 3 закладає підґрунтя для впровадження інноваційної моделі управління якістю, яка базується на реальних даних, світових практиках і глибокому розумінні локального контексту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження на тему «Удосконалення менеджменту якості послуг у ресторані “Аргентина Гриль” як пілотному закладі мережі» дозволило здійснити глибокий аналіз сучасних тенденцій розвитку ресторанного господарства у місті Києві, окреслити ключові проблеми та перспективи мережевої форми організації, а також запропонувати комплексну стратегію покращення сервісу на прикладі конкретного функціонуючого ресторану.

У першому розділі роботи проаналізовано стан ринку ресторанного господарства Києва, охарактеризовано структуру його пропозиції, основні типи підприємств за форматом, спеціалізацією, ціновим позиціонуванням та рівнем сервісу. Встановлено, що за останні роки відбувається поступовий перехід до мережевих форм організації, що забезпечують більш стійкий бізнес-процес за рахунок уніфікації стандартів, централізації закупівель, спільної маркетингової політики та єдиного управлінського центру. Водночас, виявлено, що саме у сфері управління якістю послуг зберігаються численні виклики: від нестачі кваліфікованого персоналу до низької цифровізації процесів контролю якості.

У другому розділі робота фокусується на вивченні особливостей діяльності ресторану «Аргентина Гриль» в Оболонському районі м. Києва, який обрано як пілотний заклад для розробки та апробації інноваційних управлінських рішень. Надано повну характеристику об'єкта дослідження, описано виробничі й сервісні процеси, розкрито його позиціонування у складі бренду та визначено актуальні конкурентні переваги. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ресторан має значний внутрішній потенціал до розвитку, однак стикається з низкою проблем, зокрема у сфері стандартизації сервісу, управління лояльністю клієнтів, а також адаптації нових працівників. Проведено опитування гостей закладу та аналіз відкритих джерел клієнтських відгуків, що дозволило визначити ключові напрями для покращення менеджменту якості.

У третьому розділі на основі вивченого світового та національного

досвіду були сформульовані практичні рекомендації щодо удосконалення якості послуг. Запропоновано комплекс стратегічних рішень, зокрема: впровадження цифрової системи зворотного зв'язку, створення внутрішньої платформи навчання персоналу, розробка візуальних стандартів подачі сервісу, персоналізація взаємодії з гостями, використання методів “таємного гостя”, автоматизація оцінки ефективності працівників. Всі ці рішення мають на меті не лише покращення оперативної діяльності ресторану, а й закладення основи для формування сталої культури якості у рамках мережі.

Особливу увагу приділено оцінці результативності запропонованих заходів. Були змодельовані очікувані показники ефективності після впровадження інновацій, зокрема зростання індексу задоволеності клієнтів, збільшення частоти повторних візитів, підвищення середнього чека, зменшення часу очікування замовлення, зниження кількості скарг. Прогнозована динаміка фінансових показників – зростання виручки та чистого прибутку – демонструє економічну доцільність та практичну значущість впроваджених змін.

Отже, результати дослідження підтверджують гіпотезу про ефективність використання окремого закладу як лабораторії для впровадження нових сервісних технологій, управлінських підходів і цифрових рішень. Пілотна модель удосконалення менеджменту якості, реалізована в ресторані «Аргентина Гриль» в Оболонському районі, має чітко визначену архітектуру, орієнтовану на реплікацію. Її адаптація до інших точок мережі не потребує істотних витрат, натомість дозволяє забезпечити стандартизацію якості, підвищити конкурентоспроможність, покращити емоційне сприйняття бренду та закласти передумови для стійкого розвитку в умовах турбулентного ринку.

Проведене дослідження не тільки має прикладну цінність для конкретного об'єкта ресторанного бізнесу, але й розширює теоретико-методологічне поле знань щодо підходів до управління якістю послуг у сфері громадського харчування в Україні. Запропоновані рішення можуть стати основою для подальших наукових розвідок та бізнес-практик у галузі сервісу, готельно-ресторанної справи та стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Давидова О.Ю. — *Організація ресторанного господарства : підручник* (ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023, ~488 с.) – 157 с.
2. За рік війни в Києві зменшилась кількість ресторанів та точок торгівлі / Kyiv Vlast [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivvlada.com.ua/news/za-rik-vijni-v-kievi-zmenshilas-kilkist-restoraniv-ta-tochok-torgivli>
3. Торгівля та споживчий ринок Києва / Департамент промисловості та розвитку підприємництва КМДА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dprp.kyivcity.gov.ua/torhivlia-ta-spozhyvchyi-rynok>
4. Середній чек у закладах харчування зріс на 30% за 2022 рік / Bazilik Media [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bazilik.media/serednij-chek-u-zakladakh-kharchuvannia-zris-na-30-za-2022-rik/>
5. The Rise of Hybrid Hospitality: Blending Work & Leisure in 2025 / André Turnbull [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.linkedin.com/pulse/rise-hybrid-hospitality-blending-work-leisure-2025-andré-turnbull-edwef?utm_source.com
6. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання]: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021.
7. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012.
8. Дослідження логістичних ризиків у ресторанному бізнесі України. – Асоціація логістики України, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/0c1e28ed5435821cbb86db0809d06bcdLogistichni-sistemi-u-restorannomu-gospodarstvi.pdf>
9. Ткаченко Н.О. Стандартизація обслуговування в мережевих ресторанах: переваги та ризики // Вісник КНТЕУ. – 2022. – № 3. – С. 82–91.

10. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities / ResearchGate [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/369006775_The_hospitality_market_in_Ukraine_War_challenges_and_restoration_possibilities

11. Нові концепції ресторанів: що приваблює гостей у 2025 році / КНУКіМ, Факультет готельно-ресторанного і туристичного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/novi-kontseptsii-restoraniv-shcho-privabliuie-hostei-u-2025-rotsi.html?utm.com>

12. Digital Marketing in Ukrainian Restaurant Networks: Analytical Review. – Київ: Kyiv School of Management, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/Master-Thesis-Moisiienko-2.pdf>

13. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні // Бізнес Інформ. – 2020. – № 5. – С. 218–222.

14. Сложкіна А., Моргулець А. Організація роботи підприємства ресторанного господарства з урахуванням воєнного стану: дипломна робота / Київський національний університет технологій та дизайну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27027/1/Dyplom241_Slozkina_Morhulets.pdf

15. Лисюк Т. В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг / Т. В. Лисюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 67. – С. 130–139.

16. ISO 9000 series standards in the sphere of tourism and hospitality of Ukraine in the concept of Total Quality Management (TQM) // Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences). – 2023. – № 1. – С. 40–42.

17. Як змінився ресторанний бізнес під час війни в Україні / YouTube-канал «Телебачення Торонто» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.youtube.com/watch?v=oCmKBI8pFKY>

18. Омніканальні стратегії в ресторанному бізнесі: тенденції 2023 року / Українська школа сервісу [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/collection-abstracts-Integration-innovation-directions-hospitality-industry-development-23.pdf>

19. Офіційний сайт ресторану Argentina Grill [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://argentinagrill.rest/kiyv>

20. Tomato.ua. Огляд ресторану «Аргентина Гриль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tomato.ua/ua/kiyv/restaurants/argentina-grill>

21. Reston.ua. Аргентина Гриль: сервіс та особливості концепції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reston.ua/kyiv_catalog/restoran-argentina-grill-na-oboloni

22. Інтерв'ю з менеджером ресторану (польові дослідження), Київ, 2024

23. Протоколи НАССР для закладів харчування: керівництво МОЗ України. – Київ: МОЗ, 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/bezpechna-jizha>

24. Argentina Grill – Сервіс і доставка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://argentinagrill.rest/delivery>

25. Інтерв'ю з шеф-кухарем ресторану (польове дослідження), Київ, 2024

26. Політика персоналу в закладах HoReCa: збірник тренінгових програм. – Київ: Інститут ресторанного бізнесу, 2023. – 134 с.

27. Офіційна сторінка ресторану Argentina Grill в Instagram [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.instagram.com/argentinagrill/>

28. Маркетинг в ресторанному бізнесі: споживча поведінка та сегментація / В.С. Дробот. – Київ: КНТЕУ, 2022. – 189 с.

29. Офіційна сторінка ресторану Argentina Grill (Оболонь) у Facebook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.facebook.com/ArgentinaGrillObolon/?locale=uk_UA

30. Hospitality industry during the war in Ukraine: challenges and development prospects / Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://sel.vtei.edu.ua/repository/card.php?lang=en&id=29704>

31. USE PRO Asado: знамените аргентинське м'ясо-гриль, яке готують на дровах / News Blog [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://news.blog.net.ua/2024/03/use-pro-asado-znamenYTE-arhentynske-m-iaso-hryl-iake-hotuietsia-na-drovakh/?utm.com>

32. Argentina Grill — ресторан у Києві / Google Maps [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://g.co/kgs/hcNfMMC>

33. Централізоване управління в ресторанних мережах: аналітичний звіт. – Київ: УАМР, 2022. – 76 с.

34. Ринок HoReCa в умовах повномасштабної війни / Pro-Consulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny?utm.com>

35. Управління якістю сервісу в ресторанних мережах: міжнародний досвід. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 186 с.

36. Організація ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів: дипломна робота / Житомирський державний технологічний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ztu.edu.ua/site/graduation-works-get-file?id=11238078&utm.com>

37. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities / Innovative Marketing, Business Perspectives [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/innovative-marketing/issue-422/the-hospitality-market-in-ukraine-war-challenges-and-restoration-possibilities?utm_source=chatgpt.com

38. Аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства та напрями його розвитку: дипломна робота / Житомирський державний технологічний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://ztu.edu.ua/site/graduation-works-get-file?id=9020696&utm.com>

39. Внутрішня документація ТОВ «Аргентина Гриль» – Стандарти сервісу та рецептур, 2023
40. Політика якості та протоколи внутрішнього аудиту / Архів служби контролю якості, Київ, 2024
41. Total Quality Management in Hospitality: Global Practices / World Tourism & Service Journal, 2022. – № 4. – С. 12–29.
42. Pine B.J., Gilmore J.H. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. – Boston: Harvard Business Press, 2019. – 368 p.
43. Walker J.R., Hospitality Management: Strategy and Human Resource Development. – New York: Wiley, 2020. – 400 p.
44. Дмитренко І.В. Економіка та управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: монографія. – Київ: КНТЕУ, 2021. – 360 с.