

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

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної дипломної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕМАТИЧНИМИ  
КОНЦЕПТУАЛЬНИМИ РЕСТОРАНАМИ  
(назва теми)

Виконав: студентка 4 курсу, групи ГФ-112  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

ЯСТРЕБОВА К.І.  
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник БЕЗХЛІБНА А.П.  
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент МАЛТИЗ В.В.  
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ТГРБ  
В.М. Зайцева  
«12» лютого 2026 року

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ЯСТРЕБОВОЇ Каріни Ігорівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Особливості управління тематичними концептуальними ресторанами  
керівник роботи (проекту) БЕЗХЛІБНА А.П., д.е.н., проф.,  
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «11» лютого 2026 року № 48
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань організації діяльності закладів ресторанного господарства, організації обслуговування споживачів, результати проведеного автором дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи функціонування та класифікації ресторанів  
Розділ 2. Аналіз організації та управління діяльністю ресторану «Shark&Ship».  
Розділ 3. Особливості та напрями удосконалення управління концептуальними ресторанами
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
12 таблиць, 8 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

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

7. Дата видачі завдання 12.02.2026 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

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

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

ЯСТРЕБОВА К.І.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

БЕЗХЛІБНА А.П.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** Сфера ресторанного господарства України є однією з найбільш динамічних галузей економіки, яка активно розвивається в умовах ринкових трансформацій та зростання конкуренції. Особливої актуальності набуває розвиток тематичних концептуальних ресторанів, які поєднують не лише функцію харчування, але й створення унікальної атмосфери, емоційного досвіду та стилю обслуговування. В умовах зростання вимог споживачів до якості послуг та індивідуалізації пропозиції ефективного управління тематичними ресторанами стає важливим чинником їх конкурентоспроможності.

Зростання попиту на тематичні заклади обумовлюється прагненням споживачів до отримання нових вражень, що поєднують елементи культури, мистецтва, розваг і гастрономії. У цьому контексті особливого значення набуває ефективне управління такими підприємствами, яке передбачає інтеграцію маркетингових, організаційних та сервісних підходів, орієнтованих на формування цілісної концепції закладу та забезпечення її послідовної реалізації.

Водночас управління тематичними концептуальними ресторанами характеризується підвищеною складністю, що зумовлена необхідністю постійного оновлення концепції, підтримання високого рівня сервісу, координації роботи персоналу в умовах креативного середовища, а також адаптації до швидких змін ринкового середовища. Особливу роль відіграють інструменти бренд-менеджменту, сторітелінгу, цифрового маркетингу та управління клієнтським досвідом, що потребує наукового осмислення та систематизації.

Саме тому дослідження особливостей управління такими закладами має важливе теоретичне та практичне значення. Актуальність дослідження посилюється також недостатнім рівнем теоретичної розробленості питань управління саме тематичними концептуальними ресторанами в українській

науковій літературі, що обумовлює необхідність поглибленого аналізу їх функціонування з урахуванням національних особливостей ринку ресторанних послуг.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є дослідження особливостей управління тематичними концептуальними ресторанами та розробка напрямів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи функціонування та класифікації ресторанів;
- розробити проект системи організації та управління ресторанного закладу «Shark&Ship»;
- розробити напрями удосконалення управління концептуальними ресторанами.

**Об'єктом дослідження** є діяльність тематичних концептуальних ресторанів.

**Предметом дослідження** є процеси управління тематичними концептуальними ресторанами.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння та узагальнення (при дослідженні теоретичних основ), аналітичні та статистичні методи (при оцінці діяльності ресторану), економічний аналіз, а також методи системного підходу.

**Інформаційну базу дослідження становлять** праці вітчизняних і зарубіжних учених і практиків, які присвячені сфері ресторанного господарства та управлінню закладами, нормативно-правові акти України, національні стандарти (ДСТУ), результати власних досліджень автора.

**Практичне значення.** Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління тематичними ресторанами, покращення якості обслуговування та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку. Розроблені

рекомендації можуть бути застосовані у діяльності ресторанних тематичних закладів, що прагнуть удосконалити систему управління та підвищити рівень сервісу.

**Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи.** Основні положення та результати дослідження представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки» 15 квітня 2026 р. в м. Запоріжжя на тему: «Особливості управління тематичними концептуальними ресторанами».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, основний зміст викладено на 57 сторінках. Робота містить 12 таблиць, 8 рисунків, 57 джерел та 6 додатків.

## **АНОТАЦІЯ**

**Ястребова К.І. Особливості управління тематичними концептуальними ресторанами.**

Робота присвячена дослідженню особливостей управління тематичними концептуальними ресторанами. У роботі розглянуто теоретичні основи функціонування та класифікації ресторанів, концепцію тематичного ресторану як інструмент конкурентоспроможності. Другий розділ присвячений проектному аналізу діяльності ресторану «Shark&Ship», зокрема управлінню персоналом, виробничій діяльності (м'ясо-рибний цех), аналізу меню, споживачів та ринкового середовища. У третьому розділі визначено специфіку управління тематичними ресторанами, маркетингове управління та використання світового досвіду підвищення рівня сервісу. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управління тематичними концептуальними ресторанами, підвищення рівня сервісу та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

*Ключові слова:* тематичний ресторан, концептуальний ресторан, управління, конкурентоспроможність, персонал, маркетингове управління,

cepбic, «Shark&Ship».

## ANNOTATION

### **Yastrebova K.I. Features of Management of Thematic Conceptual Restaurants.**

The paper is devoted to the study of management features of thematic conceptual restaurants. The theoretical foundations of functioning and classification of restaurants, as well as the concept of a thematic restaurant as a tool of competitiveness, are considered. The second chapter is devoted to the analysis of the activity of the restaurant «Shark&Ship», in particular personnel management, production activity (meat and fish workshop), analysis of the menu, consumers and market environment. The third chapter defines the specifics of management of thematic restaurants, marketing management and the use of world experience to improve the level of service. The results of the research can be used to improve the management of thematic conceptual restaurants, increase the level of service and competitiveness of restaurant enterprises.

*Keywords:* thematic restaurant, conceptual restaurant, management, competitiveness, personnel, marketing management, service, «Shark&Ship».

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

ДБН – Державні будівельні норми України

ДСТУ – Державний стандарт України

кг – кілограм

кг/год – кілограм за годину

м<sup>2</sup> – квадратний метр

мм – міліметр

НАССР (НАССР) – система аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках

рис. – рисунок

табл. – таблиця

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФОП – фізична особа-підприємець

CRM – Customer Relationship Management (система управління взаємовідносинами з клієнтами)

Fast Casual – формат ресторанного обслуговування, що поєднує швидкість обслуговування та якість сервісу

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

R-Keeper – система автоматизації ресторанного бізнесу

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

% – відсоток

## ЗМІСТ

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                 | 10 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ РЕСТОРАНІВ                 | 12 |
| 1.1. Сутність, різновиди та вимоги до підприємств ресторанного господарства           | 12 |
| 1.2. Загальна характеристика ресторанів як суб'єктів господарювання                   | 18 |
| 1.3. Концепція тематичного ресторану як інструмент конкурентоспроможності             | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «Shark&Ship»          | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика тематичного концептуального закладу «Shark&Ship»         | 23 |
| 2.2. Управління персоналом ресторану «Shark&Ship»                                     | 26 |
| 2.3. Аналіз виробничої діяльності (м'ясо-рибний цех)                                  | 30 |
| 2.4. Аналіз меню, споживачів та діяльності ресторану на ринку                         | 34 |
| РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИМИ РЕСТОРАНАМИ | 43 |
| 3.1. Специфіка управління тематичними ресторанами                                     | 43 |
| 3.2. Маркетингове управління тематичним рестораном                                    | 57 |
| 3.3. Використання світового досвіду підвищення рівня сервісу тематичних ресторанів    | 60 |
| ВИСНОВКИ                                                                              | 64 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ                                                                      | 67 |
| ДОДАТКИ                                                                               | 74 |

## ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанне господарство України є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка активно розвивається в умовах ринкових трансформацій та зростання конкуренції. У сучасних умовах заклади ресторанного господарства змушені не лише забезпечувати якісне харчування, але й формувати унікальні пропозиції, що дозволяють виділитися на ринку та залучити споживачів.

Особливої актуальності набуває розвиток тематичних концептуальних ресторанів, які поєднують у собі не лише функцію харчування, але й створення певної атмосфери, емоційного досвіду та унікального стилю обслуговування. Такі заклади орієнтуються на формування цілісної концепції, яка охоплює інтер'єр, меню, сервіс, маркетингову політику та комунікацію з клієнтами.

В умовах зростання вимог споживачів до якості послуг, індивідуалізації пропозиції та емоційної складової обслуговування, ефективне управління тематичними ресторанами стає важливим чинником їх конкурентоспроможності. Саме тому дослідження особливостей управління такими закладами є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

Метою роботи є дослідження особливостей управління тематичними концептуальними ресторанами та розробка напрямів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи функціонування та класифікації ресторанів;
- розробити проект системи організації та управління ресторанного закладу «Shark&Ship»;
- розробити напрями удосконалення управління концептуальними ресторанами.

Об'єктом дослідження є діяльність тематичних концептуальних ресторанів.

Предметом дослідження є процеси управління тематичними концептуальними ресторанами.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння та узагальнення (при дослідженні теоретичних основ), аналітичні та статистичні методи (при оцінці діяльності ресторану), економічний аналіз, а також методи системного підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління тематичними ресторанами, покращення якості обслуговування та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні положення та результати дослідження представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки» 15 квітня 2026 р. в м. Запоріжжя на тему: «Особливості управління тематичними концептуальними ресторанами» [54].

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок, основний зміст – 57 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 8 рисунків, 57 джерел та 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ РЕСТОРАНІВ

### 1.1. Сутність, різновиди та вимоги до підприємств ресторанного господарства

Сфера ресторанного господарства – складова сфери внутрішньої торгівлі, що забезпечує організацію харчування з дозвіллям або без нього різних контингентів споживачів, а з іншого, сфера, що задіяна в експорті послуг шляхом надання їх не тільки місцевому населенню, але й іноземним туристам, під час міжнародних авіаперельотів, морських круїзів, на територіях інших країн світу.

Вона поєднує в собі різні організаційні форми господарювання, в тому числі ті, де об'єкти ресторанного господарства функціонують у формі підрозділів лікарень, інтернатів, дитячих будинків, навчальних закладів, промислових підприємств тощо [1].

Ресторанне господарство характеризується великою кількістю своєрідних понять, охоплює різноманітні верстви населення, виконує важливу соціальну функцію.

Залежно від багатьох факторів, покладених в основу функціонування ресторанного господарства, заклади поділяються на типи, які, відповідно, можна класифікувати за такими ознаками: асортимент продукції, що випускається (див. рис. 1.1); характер виробництва (див. рис. 1.2); метод обслуговування (див. рис. 1.3); час функціонування (див. рис. 1.4); місце функціонування (див. рис. 1.5) [2].

Комплексний заклад – це об'єднання закладів різних типів в одній будівлі з повною або частковою централізацією виробництва, зберігання продуктів і управління.

Універсальний заклад – це загальнодоступний ресторан, їдальня, кафе тощо з відповідним цьому типу асортиментом страв і напоїв.

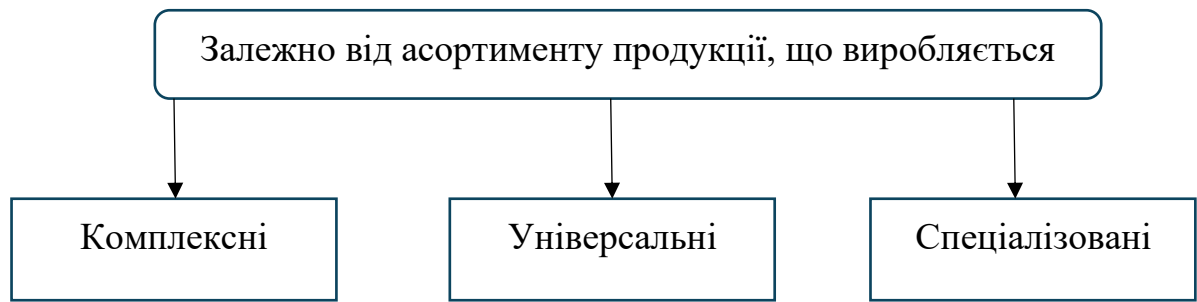


Рис. 1.1 – Типи закладів ресторанного господарства залежно від асортименту продукції, що виробляється

Спеціалізований заклад – це заклад, що виробляє та реалізує в основному однорідну кулінарну продукцію і має свій особливий асортимент страв і напоїв [3].

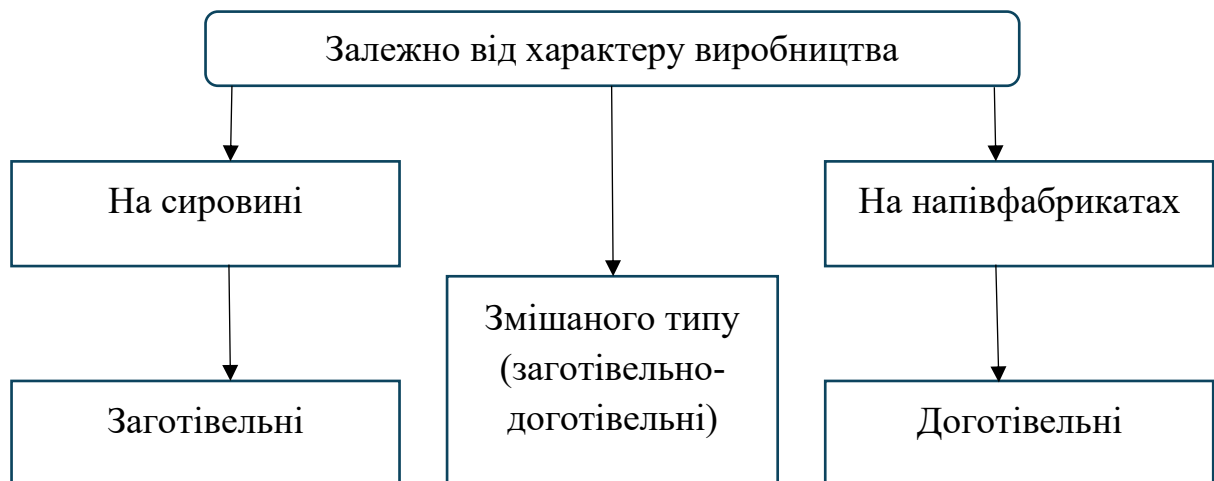


Рис. 1.2 – Типи закладів ресторанного господарства залежно від характеру виробництва

Серед закладів ресторанного господарства найбільш питому вагу мають ресторани як одні з основних типів закладів харчування. Їх домінування зумовлене широким асортиментом страв, високим рівнем обслуговування та здатністю задовольняти різноманітні потреби споживачів. Вони також відіграють важливу роль у формуванні культури споживання та дозвілля.

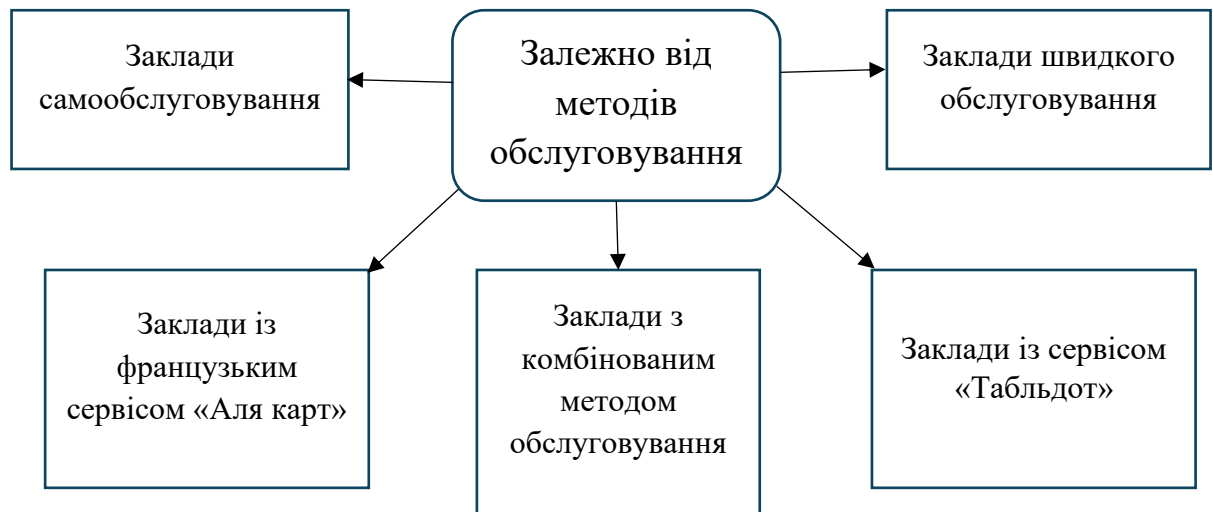


Рис. 1.3 – Типи закладів ресторанного господарства залежно від методів обслуговування

Єдиної загальноприйнятої класифікації ресторанів не існує, напевно тому, що ресторанний бізнес постійно розвивається.

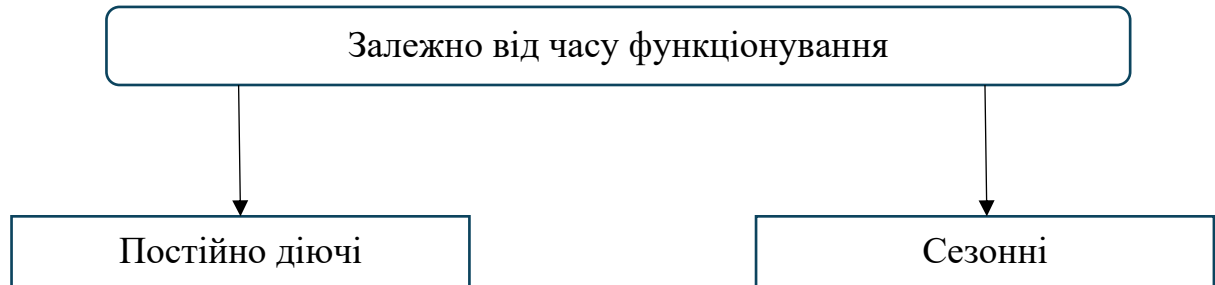


Рис. 1.4 – Типи закладів ресторанного господарства залежно від часу функціонування

Однак, всі експерти погодяться, що ресторани можна поділити на дві великі категорії: повносервісні та спеціалізовані.

Перші характеризуються широким асортиментом страв, високим рівнем сервісу та обслуговуванням офіціантами. Другі орієнтовані на вузьку спеціалізацію, наприклад, національну кухню або певний формат харчування.

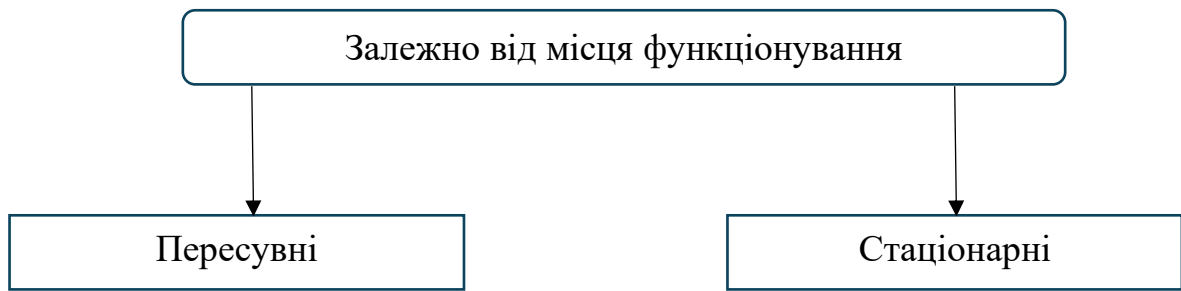


Рис. 1.5 – Типи закладів ресторанного господарства залежно від місця функціонування

Серед інших категорій можна зазначити такі:

- ресторани швидкого обслуговування;
- ресторани, що спеціалізуються на обідах;
- ресторани для особливих подій;
- повсякденні ресторани;
- ресторани національної кухні тощо [4].

Повносервісними ресторанами називають такі, у яких існує широкий вибір страв, особливо порційних, і де майже все, що подається до столу, вирощене і придбане незадовго перед приготуванням – від сировини до свіжої зелені. Ці ресторани можуть бути формальними або неформальними, їх класифікують за цінами і запропонованим меню. Більшість повносервісних ресторанів належать також до інших категорій, якщо класифікувати їх за відповідними ознаками. Страви, що приготовлені у цих ресторанах, потрапляють у розряд високої кухні. Найчастіше там використовують традиції французької та італійської кулінарії. Більшість таких ресторанів знаходяться у приватному володінні, а керівництво ними здійснює управляючий або рада директорів. Останнім часом кількість закладів цього типу значно зросла [5].

Спеціалізовані ресторани, на відміну від повносервісних, мають чітко визначену тематику або асортимент. Їх спеціалізація є найрізноманітнішою: швидке обслуговування, сімейні, повсякденні тощо.

Ресторани можуть також спеціалізуватися на приготуванні

національних страв, вечер, сніданків тощо. Як уже зазначалося, один і той же ресторан може бути одночасно і спеціалізованим, і повносервісним, як «Olive Garden», особливе призначення якого – італійська кухня, «Red Lobster», що спеціалізується на морепродуктах.

Сімейні ресторани – це сучасний варіант стилізації під традиційну кав'ярню. У цьому сегменті ресторанного бізнесу більшість закладів знаходяться у приватному володінні. Розташовані вони, як правило, у престижних приміських зонах або неподалік від них. Обстановка більшості сімейних ресторанів, як і меню, відрізняється простотою. Офіціанти вміють догодити всім членам сім'ї. У деяких закладах можна замовити напої, головним чином пиво, вино або коктейль.

Ресторани національної кухні. Більшість ресторанів національної (етнічної) кухні за типом власності незалежні, управляють ними, як правило, безпосередньо власники, які намагаються запропонувати щось незвичайне місцевим любителям «гостренького», а представникам діаспори – нагадати про батьківщину їхніх предків [6].

Заклади ресторанного господарства класифікуються за різними ознаками: рівнем обслуговування, спеціалізацією, форматом роботи та концепцією діяльності. Серед найбільш поширених типів виділяють класичні ресторани, спеціалізовані заклади, fast casual ресторани та тематичні заклади. Останні характеризуються наявністю єдиної концепції, що поєднує інтер'єр, меню, обслуговування та атмосферу закладу [7].

Заклади ресторанного господарства надають комплекс послуг: харчування, виготовлення кулінарної продукції на замовлення, реалізацію продукції поза межами закладу, організацію обслуговування заходів, дозвілля, інформаційно-консультативні та інші послуги (прокат посуду, виклик таксі, паркування тощо) [8].

Діяльність підприємств ресторанного господарства регулюється законами України (Цивільний та Господарський кодекси, закони про захист прав споживачів, безпечність харчових продуктів), підзаконними актами,

національними стандартами (ДСТУ 4281:2004) та санітарними правилами. Обов'язковим є впровадження системи НАССР [9].

Загальні вимоги до закладів ресторанного господарства включають безпеку життя і здоров'я споживачів, санітарно-гігієнічні норми, протипожежну безпеку, раціональну організацію виробничих приміщень, наявність кваліфікованого персоналу та інформування споживачів [10].

Відмінні вимоги до закладів ресторанного господарства визначені у таких основних характеристиках:

- місцезнаходження закладу і стан прилеглої території;
- вид, тип та особливості будівлі;
- комфортність, зовнішній і внутрішній дизайн приміщення;
- оснащення закладів устаткуванням, меблями, посудом, столовими наборами, білизною;
- процес обслуговування;
- асортимент продукції та вимоги до оформлення меню, прейскуранта і карти вин;
- кваліфікація персоналу;
- номенклатура додаткових послуг [11].

Стандарти якості та безпеки харчування є ключовим елементом функціонування підприємств ресторанного господарства, оскільки вони забезпечують захист здоров'я споживачів та відповідність продукції встановленим вимогам. У сучасних умовах основою забезпечення безпечності харчових продуктів є впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів.

Однією з найбільш поширених і ефективних систем є система НАССР (НАССР), яка передбачає ідентифікацію, оцінку та контроль небезпечних факторів на всіх етапах виробництва та реалізації харчової продукції. Її застосування дозволяє запобігати виникненню ризиків ще до того, як вони можуть вплинути на якість і безпечність продуктів.

Важливою складовою системи НАССР є програми-передумови, які

формують основу для забезпечення належного рівня безпеки харчових продуктів. До таких програм належать належна гігієнічна практика, контроль умов виробництва, дотримання санітарних вимог, контроль якості сировини та умов зберігання продукції. Вони спрямовані на запобігання виникненню небезпечних факторів та створення безпечного виробничого середовища .

Крім того, важливу роль у забезпеченні якості та безпеки харчування відіграють міжнародні стандарти, зокрема стандарти серії ISO 22000, які встановлюють вимоги до систем управління безпекою харчових продуктів. Вони охоплюють всі етапи харчового ланцюга — від виробництва до споживання — і забезпечують комплексний підхід до контролю якості продукції .

Таким чином, дотримання стандартів якості та безпеки харчування є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства та гарантією захисту здоров'я споживачів [12].

## 1.2. Загальна характеристика ресторанів як суб'єктів господарювання

Діяльність підприємств ресторанного господарства передбачає не лише організацію виробничих процесів та обслуговування споживачів, але й функціонування в межах визначених організаційно-правових форм. Кожен заклад ресторанного господарства виступає як суб'єкт господарювання, який здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Відповідно до положень Господарський кодекс України, суб'єктами господарювання є учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, мають відокремлене майно та несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями у встановленому законом порядку. До таких суб'єктів належать як юридичні особи, так і фізичні особи-підприємці, що здійснюють підприємницьку діяльність [13].

У сфері ресторанного господарства найбільш поширеними організаційно-правовими формами ведення бізнесу є фізична особа-

підприємець (ФОП) та товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). ФОП здійснює діяльність без створення юридичної особи, що спрощує процедуру реєстрації та ведення обліку, однак підприємець несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Натомість товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою, а його учасники несуть відповідальність у межах своїх внесків до статутного капіталу, що знижує рівень особистих ризиків. Основною відмінністю між цими формами є рівень відповідальності, складність ведення діяльності та можливості масштабування бізнесу. У практиці ресторанного господарства ФОП частіше використовується для невеликих закладів, тоді як ТОВ є більш доцільним для середніх і великих підприємств, оскільки забезпечує ширші можливості для розвитку та залучення інвестицій. Важливою відмінністю є також можливість використання комерційного найменування: фізична особа-підприємець здійснює діяльність під власним ім'ям, тоді як товариство з обмеженою відповідальністю може функціонувати під окремою брендовою назвою, що є важливим для формування концепції та впізнаваності ресторану [14; 15].

Персонал ресторану поділяється на виробничий та обслуговуючий. До виробничого належать кухарі та допоміжні працівники кухні, а до обслуговуючого – офіціанти, бармени та адміністратори. Злагоджена взаємодія персоналу забезпечує ефективність роботи закладу та високий рівень сервісу [16; 17].

Виробничий процес у закладах ресторанного господарства здійснюється у спеціалізованих цехах, які поділяються на заготівельні, доготівельні та допоміжні. Такий поділ забезпечує раціональну організацію виробництва, ефективність роботи персоналу та якість готової продукції [18;19].

Виробнича діяльність підприємств ресторанного господарства включає постачання та зберігання сировини, її обробку, приготування страв і обслуговування споживачів. Послідовність технологічних процесів забезпечує безперервність виробництва та якість готової продукції [20].

### 1.3. Концепція тематичного ресторану як інструмент конкурентоспроможності

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу важливого значення набуває формування концепції закладу, яка визначає його унікальність, цільову аудиторію та конкурентні переваги. Ресторани є своєрідними типами загальнодоступних закладів ресторанного господарства, в яких загальна концепція їх діяльності виходить за межі традиційної виробничої та обслуговуючої функції, надаючи можливість творчого підходу до організації харчування та дозвілля споживачів, оформлення меню, інтер'єру та загальної атмосфери. У таких закладах страви та напої можуть мати специфічні (тематичні) назви, що відповідають загальній ідеї ресторану [21].

Найбільш суттєвим є поділ ресторанів на концептуальні та ті, що не дотримуються чітко визначеної концепції. Концепція ресторану може формуватися залежно від специфіки кухні (українська, італійська, японська тощо), загальної атмосфери (джазовий, молодіжний, елітний) або базуватися на певній художній ідеї чи сюжеті. Водночас усі елементи закладу повинні відповідати обраній концепції, зокрема дизайн інтер'єру, посуд, меню, організація обслуговування, асортимент страв і напоїв та розважальна програма.

Основними елементами концепції ресторану є інтер'єр, меню, стандарти обслуговування та загальна атмосфера. Їх узгодженість формує цілісний образ закладу.

Тематичні ресторани присвячені певній ідеї або темі, наприклад «Дикий Захід», «Рок-н-рол», «Футбол», «Літаки» чи «Залізниця». Основною їх особливістю є створення відповідної атмосфери та настрою для відвідувачів, тоді як асортимент страв може бути обмеженим і підпорядкованим загальній концепції. У таких закладах значна увага приділяється оформленню інтер'єру, використанню тематичних елементів декору, а також створенню невимушеної та комфортної обстановки для відпочинку споживачів [22].

Тематичні ресторани поєднують стилізоване меню та оформлення, орієнтуючись не лише на харчування, а й на організацію дозвілля та створення унікального досвіду для гостей.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг концепція тематичного ресторану виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наявність чітко сформованої концепції дозволяє закладу виділитися серед конкурентів, сформувати впізнаваний бренд та залучити цільову аудиторію. Крім того, створення унікальної атмосфери та емоційного досвіду сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, формуванню їх лояльності та збільшенню кількості повторних відвідувань [23].

Важливою перевагою концептуальних закладів є можливість формування стійких асоціацій у свідомості споживачів. Завдяки унікальній тематиці ресторан стає більш впізнаваним на ринку та легше запам'ятовується відвідувачам. Це сприяє поширенню позитивних рекомендацій серед споживачів, підвищенню активності в соціальних мережах та створенню додаткових маркетингових переваг. У результаті тематична концепція виступає не лише елементом позиціонування, а й важливим інструментом довгострокового розвитку підприємства.

Ефективне управління тематичними ресторанами передбачає контроль якості обслуговування, організацію роботи персоналу, підтримання атмосфери та постійне вдосконалення концепції відповідно до потреб споживачів. Таким чином, якісне управління є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування тематичних ресторанів.

Таким чином, концепція тематичного ресторану є важливим чинником успішного функціонування підприємств ресторанного господарства, оскільки забезпечує їх конкурентні переваги, сприяє формуванню позитивного іміджу та стійкого попиту на послуги закладу.

Практичні аспекти реалізації такої концепції будуть розглянуті на

прикладі ресторану «Shark&Ship» у наступному розділі.

### Висновки до розділу 1.

У розділі 1 розглянуто теоретичні основи функціонування та класифікації закладів ресторанного господарства. Визначено, що сфера ресторанного господарства є складною соціально-економічною системою, яка поєднує виробничі, торговельні та сервісні функції. За результатами аналізу класифікацій встановлено, що заклади ресторанного господарства поділяються за асортиментом продукції, характером виробництва, методами та часом обслуговування, що дозволяє визначити особливості кожного типу закладів.

Досліджено нормативно-правове регулювання діяльності закладів ресторанного господарства, яке базується на законах України, національних стандартах (ДСТУ 4281:2004) та впровадженні системи НАССР. Розглянуто організаційно-правові форми ведення ресторанного бізнесу (ФОП, ТОВ), структуру персоналу та виробничі процеси, що є необхідними для розуміння особливостей організації та управління закладом.

Особливу увагу приділено концепції тематичного ресторану як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Встановлено, що тематичні ресторани створюють унікальний емоційний досвід завдяки поєднанню інтер'єру, меню, обслуговування та загальної атмосфери закладу. Ефективне управління такими закладами передбачає контроль якості обслуговування, організацію роботи персоналу та вдосконалення концепції відповідно до потреб споживачів. Отримані теоретичні положення є основою для практичного аналізу ресторану «Shark&Ship» у наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «Shark&Ship»

### 2.1. Загальна характеристика тематичного концептуального закладу «Shark&Ship»

Ресторан концептуального типу «Shark&Ship» планується розмістити у місті Запоріжжі, в Олександрівському районі, за адресою: проспект Соборний, 47, у приміщенні колишнього гриль-бару «Melrose». Основною особливістю закладу, що вирізнятиме його серед інших ресторанів району, стане інтер'єр, виконаний у морському стилі.

Детальне зображення запланованого місця розташування ресторану на місцевості наведено у додатку А, а супутникове зображення об'єкта – у додатку Б.

Основою діяльності ресторану «Shark&Ship» мають стати принципи відкритості, відповідальності та взаємної довіри у відносинах із клієнтами, партнерами, працівниками та інвесторами. Важливими складовими концепції закладу передбачається формування позитивної репутації, високого рівня сервісу та підтримання комфортної атмосфери для гостей.

Концепція ресторану також передбачатиме створення комфортного середовища для різних категорій відвідувачів. Особлива увага приділятиметься поєднанню естетичної привабливості інтер'єру з функціональністю простору, що забезпечуватиме зручність перебування гостей у закладі. Морська тематика реалізовуватиметься не лише через елементи декору, а й через загальну стилістику обслуговування, оформлення меню та окремі дизайнерські рішення, спрямовані на формування цілісного враження від відвідування ресторану.

Формат обслуговування ресторану «Shark&Ship» буде наближений до концепції «Fast Casual», яка поєднує швидкість обслуговування та високий рівень якості послуг. Концепція закладу передбачатиме сучасний

дизайнерський інтер'єр, професійне обслуговування персоналом, широкий асортимент страв і напоїв, а також наявність винної карти з асортиментом елітних вин [24].

Орієнтовний дизайн інтер'єру ресторану «Shark&Ship» наведено у додатку В.

Режим роботи ресторану «Shark&Ship» заплановано щоденно з 12:00 до 22:00 без перерви (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Режим роботи тематичного концептуального закладу  
«Shark&Ship»

| День  | Години роботи | Перерва     |
|-------|---------------|-------------|
| Щодня | 12:00 – 22:00 | Без перерви |

За характером контингенту, що обслуговуватиметься, «Shark&Ship» проєктується як загальнодоступний заклад ресторанного господарства, послугами якого зможуть користуватися всі категорії споживачів. Споживання продукції передбачається в торговому залі.

За сезонністю ресторан планується як заклад, що працюватиме цілорічно.

За комплексом продукції та послуг це буде спеціалізований заклад, діяльність якого спрямовуватиметься на виготовлення та реалізацію специфічного асортименту страв із риби та морепродуктів.

Приміщення проєктованого ресторану складатиметься з трьох основних частин: торгового залу, кухні та складських приміщень. Складські приміщення планується використовувати для двох основних потреб. Перша – зберігання необхідного посуду та сировини для приготування продукції, зокрема борошна, для якого передбачатимуться спеціальні кліматичні умови, з метою запобігання можливості його псування. Іншу продукцію планується зберігати у холодильниках та морозильних камерах кухні. Друга функція складських приміщень полягатиме у зберіганні особистих речей персоналу.

Дизайн інтер'єру ресторану планується виконати у морському стилі. Вхідну зону закладу передбачається оформити скляними елементами на яких за допомогою спеціальних світлових ефектів імітуватиметься рух води. Стіни планується пофарбувати в блакитний колір, бірюзові та бежеві тони використовуватимуться в інших декоративних елементах зали, деякі зони передбачається декорувати маленькими металевими дельфінами, а також будуть розміщені різні фігурки риб та морських мешканців, які доповнюватимуть оформлення торгового залу. Стелю ресторану пропонується оформити у темно-синьому кольорі. Для освітлення залу передбачено використання основних джерел освітлення бежевого кольору, а в елементах стельового декору – підвісні круглі лампочки. Окрім штучного освітлення, по периметру закладу передбачене природне освітлення. Над кожним столиком пропонується встановлення невеликих світильників для забезпечення комфорту відвідувачів.

Деякі столики та посадочні місця доцільно розмістити у своєрідних нішах, що сприятимуть створенню атмосфери комфорту та затишку для гостей. Додатковими елементами декору слугуватимуть настінні фігурки та картини в морському стилі.

У торговому залі пропонується розміщення декількох високих акваріумів із різновидами риб та інших морських мешканців.

Підлогу передбачається викласти матовою плиткою світло-сірого кольору з матеріалу, що знижує ймовірність ковзання для відвідувачів і персоналу.

Вивіска закладу складатиметься з великого блакитного полотна, на якому великими темно-синіми літерами буде зазначена назва закладу та розміщений фірмовий логотип. Букви й логотип доцільно оснастити неоновим підсвічуванням синього відтінку, що сприятиме візуальному виокремленню ресторану серед інших закладів. Загалом запропоновані дизайнерські рішення дозволять раціонально організувати площу торгового залу та підвищити привабливість закладу для відвідувачів.

Комфортність внутрішнього та зовнішнього оформлення приміщень забезпечуватиметься наявністю системи вентиляції, архітектурно-художнім оформленням, а також декоративним озелененням приміщень.

Оснащеність закладу передбачатиме використання стандартних і зручних меблів, що відповідатимуть загальному інтер'єру приміщень [25].

За типом обслуговування ресторан проєктується як заклад з обслуговуванням за участі офіціантів. Якість обслуговування повинна відповідати рівню «добре».

Асортимент ресторану формуватиметься відповідно до спеціалізації закладу та основних видів продукції. Меню доцільно оформити українською та/або англійською мовами.

Під час проєктування торгового залу, до складу якого не входить роздавальня, необхідно враховувати, що на одного відвідувача повинно припадати не менше ніж 1,6 м<sup>2</sup> площі залу. Важливим аспектом також є раціональне розміщення меблів, декоративних елементів та функціональних зон для забезпечення комфортних умов перебування гостей.

Схему фрагмента торговельного залу ресторану «Shark&Ship» наведено у додатку Г.

Таким чином, концептуальний ресторан «Shark&Ship» матиме перспективи успішного функціонування в Олександрівському районі м. Запоріжжя.

## 2.2. Управління персоналом ресторану «Shark&Ship»

Обслуговуючий персонал ресторану «Shark&Ship» матиме фірмовий одяг, який відповідатиме концепції закладу: блакитні бавовняні сорочки, чорні брюки та бежеві фартухи для чоловіків і жінок.

Персонал закладу повинен мати відповідний рівень професійної підготовки та навички роботи у сфері ресторанного господарства [26]. У

ресторані планується працевлаштування двох адміністраторів, шести офіціантів та двох барменів.

Приклад форми офіціантів ресторану «Shark&Ship» наведено у додатку Г.

Організаційна структура управління ресторану «Shark&Ship» буде лінійно-функціональною, що забезпечуватиме чіткий розподіл обов'язків між працівниками та ефективну координацію діяльності закладу.

Керівництво діяльністю ресторану здійснюватиме директор закладу. Йому безпосередньо підпорядковуватимуться адміністратори, головний бухгалтер та шеф-кухар. Адміністратори координуватимуть роботу офіціантів і барменів, а шеф-кухар — діяльність працівників кухні та прибиральників. Така структура управління сприятиме ефективній організації виробничого процесу, покращенню комунікації між працівниками та забезпеченню належного рівня обслуговування відвідувачів [27].

Організаційну структуру управління рестораном «Shark&Ship» наведено на рисунку 2.1. Директор ресторану «Shark&Ship» здійснюватиме оформлення документації, забезпечуватиме надання достовірної та необхідної інформації про послуги закладу, координуватиме, організовуватиме та плануватиме фінансово-господарську діяльність ресторану, а також контролюватиме діяльність працівників закладу.

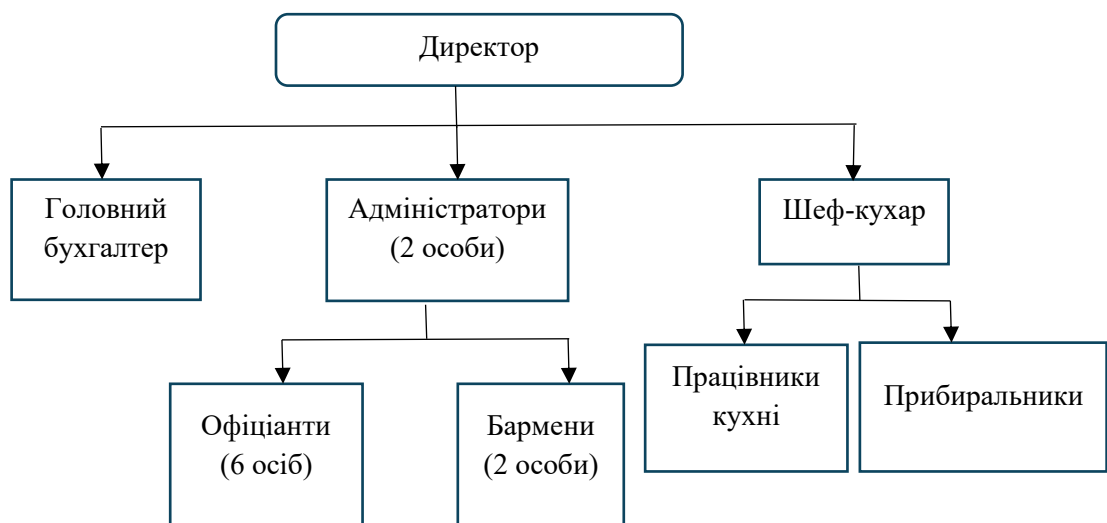


Рис. 2.1 – Схема організаційної структури

Ведення облікової діяльності та формування фінансової звітності здійснюватиметься головним бухгалтером закладу. До його обов'язків належатимуть контроль використання ресурсів підприємства, ведення бухгалтерського обліку та аналіз фінансово-господарської діяльності.

Функціональні обов'язки адміністратора включатимуть контроль за оформленням торгового залу, вітрин та барної стійки. Адміністратор здійснюватиме перевірку виписаних рахунків і проводитиме розрахунок з відвідувачами закладу. Також до його обов'язків належатимуть запобігання та вирішення конфліктних ситуацій, приймання замовлень і розроблення планів проведення банкетів та інших заходів.

Офіціант здійснюватиме сервірування столів, контролюватиме чистоту та комплектність посуду, приладів, скатертин і серветок. Також він консультуватиме гостей щодо асортименту страв і напоїв, прийматиме замовлення та здійснюватиме розрахунок із відвідувачами під час обслуговування.

Бармен обслуговуватиме гостей за барною стійкою, пропонуючи алкогольні та безалкогольні напої, а також кондитерські вироби. Він відповідатиме за оформлення барної стійки та вітрин, а також вестиме облік реалізації продукції і подаватиме відповідну звітність до бухгалтерії щодо руху та залишків товарів.

Шеф-кухар ресторану «Shark&Ship» забезпечуватиме керівництво виробничо-господарською діяльністю закладу, визначатиме напрями роботи трудового колективу для забезпечення ритмічної роботи кухні та стабільного виготовлення продукції. Він здійснюватиме замовлення необхідних продовольчих товарів і матеріалів, контролюватиме терміни постачання, асортимент, кількість і якість сировини, що надходить до закладу, а також складатиме меню.

Працівник кухні здійснюватиме первинну обробку продуктів для подальшого використання, митиме столовий і кухонний посуд із застосуванням мийних засобів, очищуватиме тарілки та склянки від залишків

їжі, забезпечуватиме доставку чистого посуду до роздавальні, а також підтримуватиме належний санітарний стан на кухні.

Прибиральник здійснюватиме прибирання приміщень ресторану, дитячої кімнати, а також доглядатиме за акваріумами та їхніми мешканцями. До його обов'язків входитимуть вологе та сухе прибирання приміщень, зокрема підлоги, сходів, стін, вікон і плінтусів. Також працівник забезпечуватиме своєчасне очищення та дезінфекцію урн для сміття, санітарних вузлів і місць загального користування [28].

Для забезпечення належного рівня трудової дисципліни та зацікавленості працівників у результатах діяльності закладу важливим є впровадження ефективної системи мотивації персоналу. Матеріальна мотивація включатиме конкурентний рівень заробітної плати, систему преміювання за якісне виконання роботи, а також додаткові бонуси за високі показники обслуговування відвідувачів.

Нематеріальна мотивація передбачатиме створення комфортних умов праці, дружньої атмосфери в колективі, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників. Використання системи мотивації сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування гостей ресторану [29].

Важливим елементом системи управління персоналом є постійний контроль якості виконання працівниками своїх функціональних обов'язків. Контроль якості роботи персоналу в ресторані «Shark&Ship» здійснюватиметься директором, адміністраторами та шеф-кухарем відповідно до їхніх функціональних обов'язків.

Контроль передбачатиме перевірку якості обслуговування відвідувачів, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, зовнішнього вигляду персоналу, правильності подачі страв та культури спілкування з гостями. Для оцінювання якості роботи працівників також доцільним буде використання відгуків клієнтів і внутрішній моніторинг [30].

Отже, ефективна система управління персоналом ресторану

«Shark&Ship» сприятиме злагодженій роботі закладу, підвищенню якості обслуговування та забезпеченню комфортних умов для відвідувачів.

### 2.3. Аналіз виробничої діяльності (м'ясо-рибний цех)

Враховуючи кількість місць та тип закладу, визначимо загальну площу виробничих приміщень, користуючись даними ДБН та занесемо всю інформацію до таблиці 2.2.

Послуги харчування – це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації і організації споживання. Процес виробництва і обслуговування на підприємстві протікатиме в наступних групах приміщень: торговельна, складська, виробнича [31].

Відповідно до Державних будівельних норм України (ДБН В.2.2-25:2009), склад та площа приміщень закладу ресторанного господарства визначаються залежно від типу підприємства, кількості місць, форми обслуговування та особливостей виробничого процесу. Раціональне планування приміщень забезпечує ефективну організацію роботи персоналу, дотримання санітарно-гігієнічних вимог та безперервність технологічного процесу. Для ресторану «Shark&Ship» доцільно визначити необхідний склад приміщень та їх площу відповідно до чинних нормативних вимог.

Планування приміщень ресторану повинно забезпечувати зручний взаємозв'язок між окремими функціональними зонами закладу та відповідати вимогам технологічного процесу. Важливим є раціональне розміщення виробничих, складських і торговельних приміщень, що дозволяє оптимізувати рух сировини, готової продукції та персоналу.

При проектуванні закладів ресторанного господарства особлива увага приділяється забезпеченню послідовності технологічних операцій та дотриманню вимог охорони праці. Приміщення повинні бути взаємопов'язані між собою таким чином, щоб забезпечити безперервність виробничого процесу та уникнути перетину потоків сировини, готової продукції і відходів.

Таблиця 2.2 – Мінімально необхідні площі груп приміщень для відвідувачів

| Приміщення                             | норма | факт |
|----------------------------------------|-------|------|
| 1 Буфет                                | +     | +    |
| 2 Гарячий цех                          | +     | +    |
| 3 Холодний цех                         | +     | +    |
| 4 Приміщення для різання хліба         | +     | +    |
| 5 Доготівельний цех                    | +1)   | +    |
| 6 Цех обробки зелені                   | +1)   | +    |
| 7 М'ясний цех                          | +2)   | +1)  |
| 8 Рибний цех                           | +2)   | +1)  |
| 9 Птицегольєвий цех                    | +2)   | +1)  |
| 10 Приміщення завідуючого виробництвом | +     | +    |
| 11 Мийна столового посуду              | +     | +    |
| 12 Сервізна                            | +     | +    |
| 13 Мийна кухонного посуду              | +     | +    |
| 14 Мийна і комора тари                 | +1)   | +    |
| 15 Роздавальна                         | +     | +    |
| 16 Кондитерський цех                   | +     | +    |
| 17 Приміщення для борошняних виробів   | -     | +    |
| 18 Овочевий цех                        | -     | +    |
| 19 Приміщення для готування морозива   | -     | -    |
| 20 Цех приготування пельменів          | -     | -    |
| 21 Харчова технологічна лабораторія    | +7)   | +5)  |
| 22 Заготівельний цех                   | -     | +    |

У цеху відокремлюватимуться наступні технологічні лінії (див. табл. 2.3). М'ясо-рибний цех працюватиме з 12:00 до 21:00. Для встановлення у м'ясо-рибному цеху планується використання м'ясорубки GASTROMIX MG-12 продуктивністю 150 кг/год. Для зберігання напівфабрикатів у цеху

планується встановлення холодильної шафи INTER 400T M об'ємом 390 кг.

Використання зазначеного обладнання дозволить забезпечити послідовність технологічного процесу, дотримання санітарно-гігієнічних вимог та належні умови для обробки сировини.

Таблиця 2.3. – Технологічні лінії і обладнання у м'ясо-рибному цеху

| Технологічні лінії | Операції                                              | Обладнання                                                            |
|--------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Оброблення м'яса   | Миття зачищення,<br>нарізання                         | Ванна мийна, стіл<br>виробничий, м'ясорубка,<br>ваги, холодильна шафа |
| Оброблення риби    | Зачищення, миття,<br>нарізання порційними<br>шматками | Ванна мийна, стіл<br>виробничий.                                      |
| Оброблення птиці   | Миття, обсушування,<br>формування<br>напівфабрикатів. | Ванна мийна, стіл<br>виробничий.                                      |

Запропоноване технологічне обладнання відповідає потребам м'ясо-рибного цеху та забезпечуватиме належні умови для виконання виробничих операцій. Його підбір здійснено з урахуванням специфіки технологічних процесів та вимог до організації праці. При цьому комплексне формування переліку обладнання базувалося на принципах технологічної доцільності, ергономічності робочих місць та забезпечення безперервності виробничого процесу, що є ключовим для ефективного функціонування цеху в умовах інтенсивного навантаження. Важливим етапом проектування цеху є визначення його корисної площі з урахуванням габаритних розмірів обладнання та вимог до організації робочого простору. Корисну площу м'ясо-рибного цеху визначатимемо за кількістю і розмірами встановленого обладнання (див. табл. 2.4).

Під час розрахунку площі цеху необхідно враховувати не лише габарити обладнання, а й забезпечення достатнього простору для безпечного пересування персоналу та організації технологічного процесу. Раціональне

використання виробничої площі сприятиме підвищенню ефективності роботи цеху та дотриманню санітарно-гігієнічних вимог.

Таблиця 2.4. – Розрахунок корисної площі цеху

| Найменування обладнання | Тип, марка       | Розміри, мм |     |     | Кількість | Корисна площа, м <sup>2</sup> |
|-------------------------|------------------|-------------|-----|-----|-----------|-------------------------------|
|                         |                  | l           | b   | h   |           |                               |
| М'ясорубка              | GASTRO MIX MG-12 | 380         | 220 | 370 | 1         | -                             |
| Холодильна шафа         | INTER 400T M     | 1935        | 680 | 715 | 1         | 1,32                          |
| Стіл виробничий         | СПС – 1          | 1050        | 840 | 900 | 2         | 1,76                          |
| Ванна                   | Код443           | 650         | 650 | 900 | 2         | 0,84                          |
| Раковина                | -                | 400         | 400 | 900 | 1         | 0,16                          |
| Разом                   |                  |             |     |     | 1         | 4,08                          |

Загальну площу цеху визначатимемо відповідно до норм, вона становитиме 10,2 м<sup>2</sup>. Планувальне рішення цеху сформовано з урахуванням раціонального зонування виробничих процесів та мінімізації перехресних потоків сировини. Встановлення немеханічного обладнання планується відповідно до технологічних ліній: для оброблення м'яса та приготування напівфабрикатів з нього – 1 виробничий стіл, 1 мийна ванна; для оброблення риби та птиці, приготування напівфабрикатів – 1 виробничий стіл, 1 мийна ванна; для встановлення м'ясорубки – 1 виробничий стіл [32]. Розміщення обладнання здійснюватиметься з урахуванням вимог ергономіки та забезпечення зручних проходів для персоналу. Схему м'ясо-рибного цеху наведено у додатку Д.

У м'ясо-рибному цеху ресторану «Shark&Ship» передбачатиметься дотримання санітарно-гігієнічних вимог відповідно до чинних норм САНПіН та ДБН, а також принципів системи НАССР. Для оброблення м'яса,

риби та птиці використовуватимуться окремі виробничі столи, інвентар і мийні ванни, що забезпечуватиме запобігання перехресному забрудненню сировини. Зберігання напівфабрикатів здійснюватиметься у холодильному обладнанні з дотриманням температурних режимів [33].

Отже, м'ясо-рибний цех ресторану «Shark&Ship» відповідатиме вимогам САНПіН та ДБН.

#### 2.4. Аналіз меню, споживачів та діяльності ресторану на ринку

Оформлення меню ресторану «Shark&Ship» виконано відповідно до типу, класу та тематичної спрямованості підприємства. У верхній частині меню надаватиметься коротка інформація про режим роботи закладу (щодня з 12:00 до 22:00). Інформацію про страви та напої доповнено ілюстраціями. Кількість екземплярів меню визначатиметься відповідно до кількості столів у ресторані. Бланки меню підтримуватимуться у належному стані. Меню виконуватиметься українською мовою, а для зручності обслуговування іноземних туристів передбачатиметься переклад страв і розділів англійською мовою.

Формування структури меню здійснюється з урахуванням попиту цільової аудиторії, сезонності продуктів та концептуальної спрямованості ресторану. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між різними категоріями страв і підтримувати стабільний інтерес відвідувачів до закладу.

Меню ресторану «Shark&Ship» відповідатиме загальній концепції закладу, яка поєднуватиме морську тематику, сучасну європейську кухню та авторську подачу страв. Основу асортименту становитимуть страви з риби та морепродуктів, що підкреслюватиме спеціалізацію ресторану. Наявність пасти, ризотто, м'ясних страв, салатів, супів, десертів і широкого асортименту напоїв забезпечуватиме різноманітність вибору для різних категорій споживачів – сімей з дітьми, туристів та корпоративних клієнтів.

Важливою складовою формування меню є забезпечення раціонального

співвідношення між популярними позиціями масового попиту та спеціалізованими стравами, які підкреслюють унікальність закладу.

Наявність різних цінових категорій дозволяє задовольняти потреби широкого кола споживачів та підвищує гнучкість асортиментної політики ресторану. Крім того, збалансована структура меню сприяє ефективнішому плануванню виробничих процесів, використанню сировини та організації роботи персоналу.

Буде розроблено виробничу програму (план-меню), яка стане основою для подальших розрахунків складських приміщень і виробничих цехів.

Структуру меню та середню вартість страв наведено в таблиці 2.5. Середні ціни розраховано на основі цінових діапазонів, що використовуються у закладі.

Таблиця 2.5 – План-меню

| Позиція в меню                      | Кількість пропонованих страв | Середня вартість , грн |
|-------------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Холодні та гарячі закуски           | 8                            | 215                    |
| Паста                               | 5                            | 220                    |
| Різотто                             | 4                            | 220                    |
| Супи та бульйони                    | 4                            | 185                    |
| Салати                              | 7                            | 180                    |
| Риба та морепродукти                | 12                           | 350                    |
| М'ясні страви                       | 8                            | 350                    |
| Десерти                             | 5                            | 160                    |
| Напої безалкогольні                 | 13 (8 гарячих, 5 холодних)   | 115                    |
| Напої алкогольні (келихи, коктейлі) | 17 (Напої –11, коктейлі – 6) | 200                    |
| Вино пляшками                       | 14                           | 600                    |

Аналіз структури меню показує, що середня вартість основних страв знаходиться в межах середнього та вище середнього цінового сегмента. Найвищу середню вартість мають страви з риби та морепродуктів, м'ясні страви, а також винна карта, що відповідає концепції закладу. Орієнтовний середній чек одного гостя становитиме 500–800 грн без алкогольних напоїв та 800–1200 грн із замовленням алкогольної продукції, що підтверджує позиціонування закладу в середньому ціновому сегменті. Такий рівень цін є прийнятним для цільової аудиторії ресторану – сімей з дітьми, туристів та корпоративних клієнтів.

Споживачі готові платити вищу ціну за емоційний досвід та авторську подачу страв. Отже, встановлений рівень середнього чеку є економічно обґрунтованим і відповідає ринковим реаліям.

Основними конкурентними перевагами закладу є унікальна морська концепція, широкий асортимент страв з риби та морепродуктів, наявність акваріумів з живими рибами, зручне розташування та впровадження сучасних систем автоматизації обслуговування. Водночас високий рівень конкуренції серед тематичних ресторанів потребуватиме постійного оновлення меню, активного просування закладу в соціальних мережах та підвищення якості сервісу.

Важливим чинником успішного функціонування ресторану є здатність адаптуватися до змін споживчих вподобань та ринкових тенденцій. Для тематичних закладів особливого значення набуває підтримання цілісності концепції на всіх етапах обслуговування гостей, оскільки саме концептуальність формує додану цінність послуги. Крім того, перспективи розвитку ресторану значною мірою залежать від ефективності управлінських рішень, здатності своєчасно реагувати на зовнішні виклики та використовувати наявний потенціал закладу. Оцінка цих факторів дозволяє комплексно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити можливості його подальшого розвитку.

Аналіз діяльності ресторану на ринку передбачає не лише оцінку

асортименту та цінової політики, а й визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть впливати на результати його функціонування. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити перспективи розвитку закладу та виявити напрями підвищення його конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз ресторану «Shark&Ship». Для узагальнення результатів аналізу ринкової позиції закладу проведено SWOT-аналіз, який наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ресторану «Shark&Ship»

| Сильні сторони (S)                                         | Слабкі сторони (W)                                                              |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Унікальна морська концепція                                | Залежність від постачання свіжої риби та морепродуктів                          |
| Наявність акваріумів з живими рибами                       | Високий рівень витрат на утримання                                              |
| Широкий асортимент страв з риби та морепродуктів           | Недостатній рівень цифровізації (відсутність CRM-системи та мобільного додатку) |
| Кваліфікований персонал                                    | Велика кількість позицій ускладнює контроль якості                              |
| Вигідне розташування в центрі міста                        | Відсутність формалізованої системи кар'єрного зростання                         |
| Впровадження системи автоматизації R-Keeper                |                                                                                 |
| Можливості (O)                                             | Загрози (T)                                                                     |
| Розширення спектру додаткових послуг (кейтеринг, доставка) | Зростання конкуренції серед тематичних ресторанів                               |
| Впровадження CRM-системи та мобільного додатку             | Нестабільність економічної ситуації                                             |
| Активізація діяльності в соціальних мережах                | Коливання цін на сировину                                                       |
| Відкриття літньої тераси                                   | Зміна споживчих уподобань                                                       |
| Розвиток програм лояльності                                | Підвищення податкового навантаження                                             |

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність значного потенціалу

розвитку ресторану «Shark&Ship» за умови ефективного використання конкурентних переваг та мінімізації впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

Реалізація виявленого потенціалу потребує чіткої організації операційної діяльності та раціонального планування ресурсів підприємства. Виявлені сильні сторони закладу та ринкові можливості формують основу для подальшого обґрунтування виробничо-економічних показників його діяльності. Особливе значення має ефективне управління потоком відвідувачів, оскільки рівень завантаженості закладу безпосередньо впливає на продуктивність роботи персоналу, обсяги реалізації продукції та фінансові результати діяльності ресторану. У зв'язку з цим важливим етапом є визначення прогнозованої кількості споживачів та аналіз режиму роботи закладу.

Наявність чітко визначеної цільової аудиторії, тематичної спрямованості та конкурентних переваг дозволяє прогнозувати стабільний попит на послуги закладу.

Одним із ключових етапів проектування діяльності ресторану є визначення прогнозованої кількості відвідувачів. Саме цей показник є основою для подальших технологічних та економічних розрахунків, зокрема визначення виробничої програми, потреби в сировині, чисельності персоналу та необхідної кількості обладнання. Тому на наступному етапі доцільно здійснити розрахунок очікуваного потоку споживачів протягом робочого дня.

При визначенні кількості відвідувачів необхідно враховувати режим роботи закладу, місткість торгового залу, особливості попиту в різні години роботи та середню тривалість перебування гостей у ресторані. Для концептуальних закладів характерна нерівномірна інтенсивність відвідування, оскільки найбільший потік споживачів зазвичай припадає на вечірній час, вихідні та святкові дні.

Визначення чисельності споживачів. У торговому залі ресторану розташовано 30 столів, загальна місткість – 120 місць. Ресторан працюватиме з 12:00 до 22:00 без перерви. Завантаженість залу за годинами роботи наведено

в таблиці 2.7 на основі спостережень та внутрішньої звітності. Коефіцієнт завантаженості кожного місця розраховано за формулою 2.1:

$$K = \frac{N \times t}{p \times 60} \quad (2.1)$$

де  $N$  – кількість відвідувачів за годину, чол.;

$t$  – тривалість посадки (для концептуальних ресторанів: у денний час – 20 хв., у вечірній – 30 хв.);

$p$  – кількість місць в закладі [34].

Таблиця 2.7 – Завантаженість торгового залу ресторану «Shark&Ship»  
(середні показники за тиждень)

| Години    | 12<br>13 | 13<br>14 | 14<br>15 | 15<br>16 | 16<br>17 | 17<br>18 | 18<br>19 | 19<br>20 | 20<br>21 | 21<br>22 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Понеділок | 5        | 7        | 8        | 10       | 13       | 13       | 15       | 17       | 15       | 10       |
| К         | 0,02     | 0,02     | 0,03     | 0,04     | 0,05     | 0,05     | 0,06     | 0,07     | 0,06     | 0,04     |
| Вівторок  | 6        | 6        | 8        | 10       | 12       | 16       | 18       | 20       | 22       | 18       |
| К         | 0,02     | 0,02     | 0,03     | 0,04     | 0,05     | 0,06     | 0,07     | 0,08     | 0,09     | 0,07     |
| Середа    | 6        | 8        | 8        | 10       | 14       | 16       | 20       | 22       | 22       | 20       |
| К         | 0,02     | 0,03     | 0,03     | 0,04     | 0,05     | 0,06     | 0,08     | 0,09     | 0,09     | 0,08     |
| Четвер    | 8        | 10       | 11       | 13       | 15       | 17       | 20       | 22       | 24       | 20       |
| К         | 0,03     | 0,04     | 0,04     | 0,05     | 0,06     | 0,07     | 0,08     | 0,09     | 0,10     | 0,08     |
| П'ятниця  | 10       | 12       | 14       | 17       | 20       | 25       | 27       | 32       | 34       | 30       |
| К         | 0,04     | 0,05     | 0,05     | 0,07     | 0,08     | 0,10     | 0,11     | 0,13     | 0,14     | 0,12     |
| Субота    | 12       | 15       | 18       | 22       | 25       | 28       | 33       | 36       | 39       | 35       |
| К         | 0,05     | 0,06     | 0,07     | 0,09     | 0,10     | 0,11     | 0,13     | 0,15     | 0,16     | 0,14     |
| Неділя    | 14       | 17       | 20       | 24       | 26       | 29       | 31       | 28       | 24       | 19       |
| К         | 0,05     | 0,07     | 0,08     | 0,10     | 0,10     | 0,12     | 0,12     | 0,11     | 0,10     | 0,07     |

На основі даних таблиці 2.7 здійснюється подальший розрахунок ключових показників ефективності використання посадкових місць у торговому залі ресторану. Аналіз завантаженості дозволяє оцінити

нерівномірність потоку відвідувачів протягом дня, виявити пікові години та періоди зниженої активності. Отримані результати є базою для визначення середньої оборотності місць та подальшого планування виробничої і обслуговуючої діяльності закладу.

Оборотність одного місця за день ( $p$ ) розраховується за формулою 2.2:

$$p = \frac{N_{\text{за день}}}{n} \quad (2.2)$$

де  $N_{\text{за день}}$  – загальна кількість відвідувачів за день, чол.;  $n = 120$  місць.

Застосування наведених розрахункових залежностей дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності використання посадкових місць у різні дні тижня, що є важливим для подальшого планування графіків роботи персоналу та оптимізації завантаженості залу.

Результати розрахунку оборотності місць за днями тижня наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оборотність місць за день в проектному закладі «Shark&Ship»

| День тижня | Оборотність $p$ |
|------------|-----------------|
| понеділок  | 0,9             |
| вівторок   | 1,1             |
| середа     | 1,2             |
| четвер     | 1,3             |
| п'ятниця   | 1,8             |
| субота     | 2,1             |
| неділя     | 1,9             |
| Середнє    | 1,4             |

Найвища оборотність спостерігається у п'ятницю, суботу та неділю (1,8–2,1), що пояснюється збільшенням потоку відвідувачів у вихідні дні [35]. Середня оборотність – 1,4, що є типовим показником для концептуальних

ресторанів середнього цінового сегмента. Середньоденна кількість відвідувачів становить  $1,4 \times 120 \approx 168$  осіб. Отриманий показник свідчить про достатній рівень завантаженості закладу та підтверджує доцільність обраної місткості торгового залу. Така кількість споживачів забезпечуватиме ефективне використання виробничих потужностей ресторану та створюватиме передумови для стабільного отримання доходу. Крім того, прогнозований потік відвідувачів є основою для подальшого визначення виробничої програми та потреби в сировині.

За характером контингенту «Shark&Ship» є загальнодоступним закладом, орієнтованим як на дорослих, так і на дітей (наявне дитяче меню, дитяча кімната, акваріуми).

Важливою перевагою ресторану є орієнтація на декілька сегментів споживачів одночасно, що дозволяє зменшити залежність від окремих категорій гостей та забезпечити більш стабільний попит протягом року. Поєднання сімейного формату відпочинку, тематичної концепції та різноманітного асортименту послуг сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу та підвищенню рівня лояльності відвідувачів.

## Висновки до розділу 2.

У розділі 2 проведено аналіз діяльності ресторану «Shark&Ship», який планується до відкриття в м. Запоріжжя. Встановлено, що заклад має морську концепцію, вигідне розташування в центрі міста та орієнтується на сімейний відпочинок, туристів і корпоративних клієнтів. Режим роботи – щоденно з 12:00 до 22:00, формат обслуговування – «Fast Casual». Проєктом передбачено сучасний дизайн інтер'єру та торговий зал на 120 місць.

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, система управління персоналом поєднує матеріальну та нематеріальну мотивацію. Контроль якості обслуговування здійснюється через моніторинг відгуків клієнтів і внутрішні перевірки.

Виробничу діяльність розглянуто на прикладі м'ясо-рибного цеху. Розраховані площі (корисна – 4,08 м<sup>2</sup>, загальна – 10,2 м<sup>2</sup>) відповідають вимогам ДБН. Організація виробничого процесу передбачає дотримання санітарних норм і принципів НАССР.

Аналіз меню показав домінування страв з риби та морепродуктів. Середній чек становить 500–800 грн без алкоголю та 800–1200 грн з алкоголем, що відносить ресторан до середнього цінового сегмента. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (унікальна концепція, вигідне розташування) та слабкі (залежність від постачання, недостатня цифровізація). Розрахунок завантаженості залу показав найвищу активність у вечірні години та вихідні дні. Середня оборотність становить 1,4, а середньоденна відвідуваність – близько 168 осіб. Отримані результати є основою для розробки напрямів удосконалення управління рестораном у третьому розділі.

### РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИМИ РЕСТОРАНАМИ

#### 3.1. Специфіка управління тематичними ресторанами

Сучасний ринок ресторанних послуг перебуває у стані постійної трансформації, зумовленої глобалізацією, інтенсивним розвитком інформаційних технологій та зміною споживчої поведінки. Традиційна модель ресторанного бізнесу, орієнтована виключно на задоволення фізіологічних потреб клієнтів шляхом пропозиції якісної їжі та базового сервісу, поступово втрачає свою конкурентоспроможність. У сучасних соціокультурних та економічних реаліях споживач шукає не просто гастрономічного насичення, а унікального емоційного досвіду, вражень, які дозволяють йому відволіктися від повсякденності, ідентифікувати себе з певною субкультурою або зануритися в альтернативну реальність. Це явище лежить в основі розвитку концептуального ресторанного бізнесу, де ключовим сегментом виступають тематичні ресторани [36].

Управління тематичними ресторанами суттєво відрізняється від управління класичними підприємствами ресторанного господарства. Головна специфіка полягає в тому, що об'єктом управління виступає не просто виробничо-обслуговуючий комплекс, а складна соціокультурна та емоційна система, де матеріальні елементи (дизайн, меню, посуд) тісно переплетені з нематеріальними (атмосфера, сервіс, тематична взаємодія персоналу з гостями) [37]. Концептуальні ресторани інтегрують у свою діяльність елементи індустрії розваг, культури, мистецтва та психології, що потребує застосування специфічних підходів до організації послуг, управління діяльністю закладу та роботи з персоналом.

При дослідженні діяльності тематичних ресторанів доцільно враховувати положення теорії економіки вражень. Проектування успішного концептуального закладу базується на комплексному поєднанні фізичного

середовища та автентичності гастрономічного й сервісного процесу. Фізичний простір тематичного закладу виступає первинним комунікаційним каналом із клієнтом. Він формує перше враження, задає емоційний тон та транслює базову ідею концепції. Разом із тим, виключно візуального чи матеріального відтворення тематики недостатньо для формування довгострокової лояльності споживачів. Справжній успіх закладу залежить від здатності керівництва забезпечити високу якість послуг через призму унікальних елементів вражень [38]. Управлінський персонал повинен враховувати, що кожен елемент концепції може як посилити загальне враження, так і повністю його зруйнувати, якщо виявиться фальшивим або невідповідним заявленій темі.

У контексті стратегічного планування діяльності тематичних ресторанів керівництво закладу постає перед необхідністю забезпечення балансу між комерційною ефективністю операційних процесів та збереженням унікальності концепції. На відміну від стандартних мережевих ресторанів, де процеси уніфіковані та піддаються масштабуванню, тематичний ресторан вимагає високого рівня індивідуалізації. Практика діяльності ресторанних закладів показує, що навіть найбільш креативні та концептуальні рішення мають підпорядковуватися чітким бізнес-алгоритмам. Практика функціонування тематичних ресторанів свідчить, що для формування довгострокової лояльності клієнтів доцільно використовувати маркетингові стратегії, адаптовані до особливостей емоційного сприйняття бренду [57]. Отже, креативна складова тематичного ресторану повинна мати під собою аналітичне підґрунтя, де кожен елемент інтер'єру чи обслуговування прорахований з точки зору його доцільності та впливу на поведінку гостей.

Важливою особливістю діяльності концептуальних закладів є специфіка формування їхнього середовища, яке безпосередньо впливає на суб'єктивне сприйняття якості обслуговування споживачами. Клієнт, відвідуючи тематичний ресторан, прагне отримати психологічне розвантаження, естетичне задоволення та нові враження. Керівництво закладу має організовувати сервісний простір таким чином, щоб він виконував не лише

утилітарну функцію (забезпечення місцем для споживання їжі), але й сприяв формуванню позитивного емоційного досвіду. У сучасних умовах в управлінні ресторанами доцільно використовувати інструменти аналізу поведінки та цифрових відгуків, що дозволяє детально вивчати потреби споживачів, їхні відгуки та преференції для подальшого вдосконалення маркетингових стратегій і сервісного простору [39].

Ефективність управління тематичним рестораном значною мірою залежить від рівня узгодженості між усіма елементами концепції закладу. Будь-які зміни в меню, дизайні приміщень, форматі обслуговування чи маркетингових комунікаціях повинні відповідати загальній тематиці та не порушувати цілісність сприйняття бренду. Саме комплексний підхід до координації всіх напрямів діяльності дозволяє забезпечити стабільний рівень якості послуг і підтримувати конкурентоспроможність закладу на ринку.

Процес управління тематичним рестораном можна структурувати за декількома ключовими функціональними блоками. До основних напрямів управління тематичними ресторанами належать:

1. Управління матеріально-просторовим середовищем ресторану. Сюди належить проектування архітектурних рішень, інтер'єру, освітлення, акустичного оформлення, підбір специфічного посуду, текстилю та уніформи персоналу. Головне завдання керівництва закладу полягає у забезпеченні єдності всіх матеріальних компонентів. Будь-яка стилістична невідповідність негативно впливає на сприйняття закладу гостями.

2. Управління гастрономічною концепцією ресторану. Меню тематичного ресторану – це не просто перелік страв із цінами, а важлива складова концепції. Назви страв, їхня візуальна подача, інгредієнти, смакові поєднання мають безпосередньо відповідати темі закладу. Організація цього процесу вимагає від шеф-кухаря та керівництва закладу спільної роботи, де смакові якості їжі мають бути бездоганними, а форма подачі – тематичною.

3. Управління персоналом у концептуальному ресторані. Персонал тематичного ресторану бере активну участь у створенні атмосфери закладу.

Управління персоналом включає специфічні критерії відбору (артистизм, комунікабельність, здатність до імпровізації, емпатія), програми тренінгів з вивчення легенди закладу та психології спілкування. Система мотивації повинна стимулювати персонал не просто виконувати стандарти обслуговування, а активно брати участь у створенні позитивної емоційної атмосфери.

4. Формування емоційного досвіду та комунікація зі споживачами. Для тематичних ресторанів традиційні рекламні засоби часто є недостатньо результативними. Ефективне управління закладом передбачає створення оригінальної концепції, підтримання позитивної репутації, організацію тематичних заходів та формування лояльної аудиторії. Важливим аспектом є залучення потенційних відвідувачів до взаємодії із закладом ще до моменту його відвідування.

Ключовим завданням управління тематичним рестораном є створення цілісної екосистеми, де всі елементи – від ароматів у залі до легенди закладу – працюють на єдиний емоційний результат. Це вимагає від керівництва не лише класичних управлінських навичок, але й розуміння психології сприйняття, сучасних трендів та здатності до креативного мислення. Без такого комплексного підходу навіть найяскравіша концепція ризикує залишитися лише декорацією, не створивши глибокого зв'язку з гостем.

Для детальнішого розуміння структурних відмінностей між традиційним та тематичним підходами до управління доцільно порівняти їхні ключові параметри (див. табл. 3.1).

Вибір між традиційним та тематичним підходами до управління визначає не лише операційну модель закладу, але й його позиціонування на ринку. Порівняння проводиться за такими ключовими критеріями: клієнтський запит, роль фізичного середовища, функції персоналу, проектування меню, маркетингова стратегія та джерело доданої вартості. Ці критерії найбільш повно відображають відмінності між двома типами закладів. Для наочного відображення ключових відмінностей між цими двома

типами управління нижче наведено порівняльну таблицю.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика управління традиційним та тематичним рестораном

| Параметр управління       | Традиційний ресторан                                             | Тематичний (концептуальний) ресторан                                                                                   |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Клієнтський запит         | Якісна їжа, швидке обслуговування, комфорт                       | Емоційні враження, автентичність, занурення в атмосферу                                                                |
| Роль фізичного середовища | Функціональний простір, нейтральний або класичний дизайн         | Активний інструмент управління враженнями, складова концепції закладу                                                  |
| Функція персоналу         | Виконання стандартів обслуговування, технологічна точність       | Тематична взаємодія з гостями, створення атмосфери, елементи імпровізації                                              |
| Проектування меню         | Баланс смаку, собівартості та технологічності приготування       | Інтеграція кулінарії в загальну концепцію, тематичні назви страв, оригінальна подача                                   |
| Маркетингова стратегія    | Цінова конкуренція, дисконтні програми, реклама локації та кухні | Формування емоційного досвіду, тематична комунікація зі споживачами, формування лояльної спільноти, робота з відгуками |
| Джерело доданої вартості  | Якість інгредієнтів, кваліфікація кухарів, рівень сервісу        | Унікальність концепції, атмосфера закладу, впізнаваність закладу, емоційний зв'язок із гостем                          |

Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що управління тематичним рестораном зміщує фокус із суто технологічних та виробничих процесів на управління емоційним станом клієнта. Це потребує від керівництва розробки більш гнучких інструментів контролю якості. У традиційному розумінні якість послуги оцінюється через відповідність стандартам часу очікування, температури страв та ввічливості персоналу. У тематичному закладі до цих критеріїв додається оцінка вражень гостя та відповідності атмосфери закладу обраній концепції [40].

Додатковою особливістю управління тематичними ресторанами є необхідність постійного контролю узгодженості всіх елементів концепції.

Споживач сприймає заклад як єдину систему, тому невідповідність між інтер'єром, меню, поведінкою персоналу або маркетинговими комунікаціями може негативно вплинути на загальне враження від відвідування. У зв'язку з цим керівництво повинно здійснювати регулярний моніторинг якості реалізації концепції на всіх етапах обслуговування гостей.

Особливого значення набуває управління емоційною складовою сервісу. На відміну від матеріальних характеристик послуги, які можна виміряти кількісними показниками, емоційне сприйняття має суб'єктивний характер і залежить від індивідуальних очікувань відвідувачів. Саме тому сучасні тематичні заклади активно використовують анкетування гостей, аналіз відгуків у соціальних мережах та спеціалізованих онлайн-платформах для оцінювання рівня задоволеності споживачів.

Крім того, ефективність управління тематичним рестораном значною мірою визначається здатністю закладу підтримувати інтерес гостей протягом тривалого часу. Для цього керівництво впроваджує сезонні оновлення меню, тематичні події, спеціальні пропозиції та інші інструменти, які дозволяють урізноманітнювати досвід відвідування та стимулювати повторні візити клієнтів.

Важливим аспектом управління тематичним рестораном є формування клієнтського досвіду. На основі аналізу діяльності успішних концептуальних закладів можна виділити чотири основні складові досвіду, які потребують управлінського впливу: естетика, розваги, відчуття занурення в іншу атмосферу та пізнавальний елемент (див. рис. 3.1).

Естетичний вимір передбачає контроль за візуальним та сенсорним сприйняттям закладу. Керівництво має стежити не лише за чистотою та справністю інтер'єру, але й за його відповідністю обраній темі. Наприклад, у ресторані, стилізованому під середньовічну таверну, використання сучасного пластикового посуду чи яскравого LED-освітлення буде недоречним, оскільки це порушує цілісність сприйняття.

Вимір розваг передбачає включення до роботи закладу видовищних

елементів. Це можуть бути виступи музикантів, тематичні перформанси офіціантів або залучення гостей до інтерактивних заходів. Управління цим аспектом вимагає чіткої організації, щоб розважальна програма не заважала споживанню страв та спілкуванню гостей, а гармонійно доповнювала їх.

Важливо враховувати, що зазначені складові клієнтського досвіду мають взаємопов'язаний характер і формують комплексне сприйняття закладу. Недостатній рівень розвитку хоча б одного з елементів може негативно вплинути на загальну оцінку ресторану відвідувачами. Тому управлінські рішення повинні бути спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку всіх компонентів клієнтського досвіду.



Рис. 3.1 – Структурні складові клієнтського досвіду в тематичному ресторані

Відчуття занурення є найскладнішим об'єктом управління, оскільки воно вимагає активної участі гостя. Керівництво закладу створює умови, за яких клієнт перестає бути пасивним спостерігачем. Це досягається через пропозицію елементів костюмів, виконання певних ритуалів при вході до закладу або замовленні страв, участь у внутрішніх заходах ресторану.

Пізнавальний елемент додає закладу додаткової цінності. Гості

тематичних ресторанів часто цінують можливість дізнатися щось нове: історію походження страви, особливості культури певної країни, традиції кулінарії. Управління цим напрямом реалізується через розробку інформаційних матеріалів, проведення гастрономічних заходів або навчання персоналу вмінню цікаво подати інформацію про страву.

Особливе місце в управлінні тематичними закладами займають етнічні ресторани. Гості таких закладів висувають високі вимоги до автентичності: кожен елемент декору, рецептура страв та поведінка персоналу мають відповідати реальній культурі певного народу. В епоху доступності інформації клієнти легко розпізнають поверхневу стилізацію. Тому для створення етнічного тематичного ресторану доцільно залучати консультантів, фахівців з культури та шеф-кухарів, які є носіями відповідних традицій.

Крім того, важливо забезпечувати постійний контроль відповідності концепції сучасним очікуванням споживачів. Навіть автентичні елементи потребують адаптації до вимог комфорту, безпеки та сервісу, характерних для сучасного ресторанного бізнесу. Це дозволяє зберігати баланс між історичною достовірністю та практичністю функціонування закладу.

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується активним використанням цифрових технологій, що впливає на специфіку управління. Просування та організація роботи концептуальних закладів у сучасних умовах потребує використання спеціалізованих каналів комунікації з аудиторією. Соціальні мережі стали головним майданчиком для демонстрації візуальної привабливості тематичних ресторанів. Водночас цифрове управління концептуальним закладом не може обмежуватися лише публікацією фотографій. Доцільно створювати цікавий контент, залучати відвідувачів до взаємодії, вести комунікацію відповідно до обраної концепції [41].

Водночас цифрові канали комунікації виконують не лише рекламну функцію. Вони є важливим джерелом зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно виявляти недоліки в роботі закладу та оцінювати реакцію аудиторії на нові послуги чи заходи. Аналіз таких даних сприяє підвищенню

ефективності управлінських рішень та покращенню якості обслуговування.

Одним із ключових викликів для управління тематичними ресторанами є проблема поступової втрати інтересу до концепції. Якщо традиційний ресторан може успішно працювати довгі роки за умови стабільної якості їжі, то тематичний ресторан, побудований на ефекті новизни, ризикує швидко набриднути споживачам. Для запобігання цьому керівництво закладу має впроваджувати стратегію поступового оновлення. Практика свідчить, що оновлення концептуальних елементів є важливою умовою успішного функціонування тематичних ресторанів на конкурентних ринках. Це означає, що концепція ресторану не повинна бути незмінною – вона має розвиватися, пропонувати нові сюжетні лінії, сезонні зміни в оформленні та меню, впроваджувати сучасні технологічні рішення.

При цьому оновлення концепції не повинно змінювати основну ідею закладу. Надмірні або занадто часті зміни можуть негативно вплинути на впізнаваність бренду та викликати нерозуміння серед постійних гостей. Тому управлінські рішення мають бути спрямовані на поступовий розвиток концепції із збереженням її ключових характерних рис. Важливо, щоб нові елементи органічно доповнювали існуючу тематику та відповідали очікуванням цільової аудиторії. Такий підхід дозволяє підтримувати інтерес відвідувачів до закладу без втрати його індивідуальності та конкурентних переваг.

Управління сучасним концептуальним рестораном доцільно здійснювати з використанням інформаційних технологій. Цифровізація ресторанного бізнесу дозволяє керівництву приймати рішення на основі аналізу даних про відвідувачів. Використання сучасних аналітичних систем дає змогу детально відстежувати поведінку клієнтів, їхні уподобання, середній чек, частоту візитів та реакцію на маркетингові заходи. Завдяки таким системам керівництво може оптимізувати закупівлі продуктів відповідно до прогнозованого потоку гостей, зменшувати втрати, оптимізувати графіки роботи персоналу та створювати персональні пропозиції для постійних

клієнтів.

Використання сучасних інформаційних систем також сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів. Автоматизація обліку та контролю дозволяє своєчасно отримувати актуальну інформацію про діяльність закладу, швидко реагувати на зміни попиту та більш ефективно використовувати наявні ресурси підприємства.

Ефективність управління тематичним рестораном також залежить від розуміння факторів, що впливають на поведінку споживачів. Відвідувачі концептуальних закладів приймають рішення під впливом комплексного сприйняття цінності, де фінансова складова часто відходить на другий план порівняно з емоційними враженнями, отриманими під час візиту. Керівництво має вибудовувати систему обслуговування таким чином, щоб кожен клієнт відчував себе особливим. Це вимагає від персоналу високого рівня психологічної компетентності, вміння розпізнавати настрій гостя та адаптувати стиль спілкування.

Не менш важливим завданням керівництва є формування довгострокових відносин із клієнтами. Для тематичних ресторанів повторне відвідування має особливе значення, оскільки дозволяє не лише збільшити прибутковість закладу, але й сформувати навколо нього спільноту постійних гостей. Підтримання таких відносин здійснюється через програми лояльності, персоналізовані пропозиції та залучення відвідувачів до тематичних подій.

У контексті сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності особливу увагу привертає зростання популярності концепції «харчування як досвіду». Цей напрям відображає зміну свідомості споживача, для якого відвідування ресторану стає формою дозвілля та самовираження. Такий підхід передбачає максимальне залучення всіх органів чуття клієнта (зору, слуху, нюху, дотику, смаку) для створення цілісного незабутнього враження [42]. Управління цим процесом вимагає розробки комплексних сценаріїв обслуговування, де звук, аромат та світлові ефекти узгоджені з моментом подачі страв.

Окремим важливим напрямом управління концептуальними

ресторанами є організація якості обслуговування через впровадження гнучких сервісних стандартів. У тематичному закладі обслуговування не може бути суто механічним.

Воно має бути живим та інтерактивним. Дослідження свідчать, що впровадження підходів до управління, орієнтованих на враження, через підвищення якості обслуговування дозволяє закладам ресторанного господарства досягти конкурентних переваг та забезпечити лояльність відвідувачів. Це означає, що керівництво має постійно розробляти нові форми взаємодії з клієнтами – від нестандартних привітань при вході до інтерактивних елементів під час розрахунку за замовлення.

Узагальнюючи наведені особливості управління тематичними ресторанами, можна зробити висновок, що ефективність функціонування таких закладів визначається не окремими елементами концепції, а рівнем їхньої взаємодії.

Успішний тематичний ресторан повинен забезпечувати цілісність клієнтського досвіду на всіх етапах контакту з гостем – від ознайомлення із закладом у цифровому середовищі до завершення обслуговування. Саме тому управлінські процеси потребують системного підходу та чіткої координації всіх напрямів діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває формалізація процесів управління клієнтським досвідом, що дозволяє забезпечити їх послідовність, контрольованість та відтворюваність у практичній діяльності закладу.

Для систематизації управлінських процесів у тематичному ресторані доцільно використовувати матричний підхід до проектування клієнтського досвіду. Такий підхід дозволяє структурувати взаємодію клієнта із закладом та визначити ключові емоційні точки контакту.

Ця матриця дозволяє керівництву чітко бачити, які саме ресурси задіяні на кожному етапі взаємодії клієнта з рестораном і які емоційні реакції вони мають викликати (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця проектування та управління клієнтським досвідом у тематичному ресторані

| Етап клієнтського шляху              | Матеріальні елементи                                             | Дії персоналу                                                                              | Бажана емоційна реакція гостя                              | Інструменти управлінського контролю                                   |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. До відвідування (сайт, соцмережі) | Візуальний контент, онлайн-меню                                  | Швидка відповідь на бронювання, комунікація в стилі концепції                              | Інтрига, зацікавленість, очікування                        | Моніторинг конверсії сайту, аналіз відгуків, швидкість відповіді      |
| 2. Прибуття та зустріч               | Фасад, вивіска, вхідна зона, перші аромати та звуки              | Тематичне привітання, залучення до первинного ритуалу                                      | Здивування, переключення уваги, налаштування на атмосферу  | Візуальний контроль роботи хостес, чек-листи стану вхідної зони       |
| 3. Розміщення та вибір страв         | Ергономіка меблів, дизайн меню, освітлення столу                 | Презентація концептуального меню, розповідь про страви відповідно до тематики              | Естетичне задоволення, відчуття комфорту та ексклюзивності | Таємний гість, аналіз структури замовлень                             |
| 4. Споживання та взаємодія           | Подача страв у тематичному посуді, спецефекти (дим, вогонь тощо) | Подача страв відповідно до концепції, підтримка діалогу в рамках ролі, залучення до розваг | Захоплення, емоційне піднесення, бажання зробити фото      | Контроль часу подачі страв, моніторинг згадувань у соціальних мережах |
| 5. Розрахунок та прощання            | Тематичний сувенір, нестандартний рахунок (скринька, сувій)      | Фінальні побажання в стилі концепції, запрошення повернутися                               | Задоволеність, відчуття вдячності, бажання повернутися     | Показник повторних візитів (NPS), аналіз відгуків на платформах       |

Використання такої матриці дозволяє керівництву розкласти складний процес управління враженнями на конкретні, вимірювані дії. Це зменшує ризик суб'єктивізму та забезпечує стабільність підтримання концепції незалежно від зміни персоналу.

У контексті вітчизняного ринку ресторанних послуг управління тематичними закладами має свої особливості. Економічна нестабільність,

коливання купівельної спроможності населення вимагають від українських рестораторів гнучкості та адаптивності [55].

Дослідники зазначають, що ефективне управління підприємствами ресторанної індустрії в сучасних українських реаліях потребує швидкої адаптації до викликів зовнішнього середовища та пошуку нових форм залучення клієнтів. Український споживач є дуже вимогливим до співвідношення ціни та якості. Він готовий платити більше за концепцію та атмосферу лише в тому випадку, якщо якість їжі та базового сервісу залишається на високому рівні [43].

Для забезпечення довгострокової успішної діяльності тематичного ресторану керівництво має розробити та впровадити систему стратегічного контролю та оновлення концепції (див. рис. 3.2).

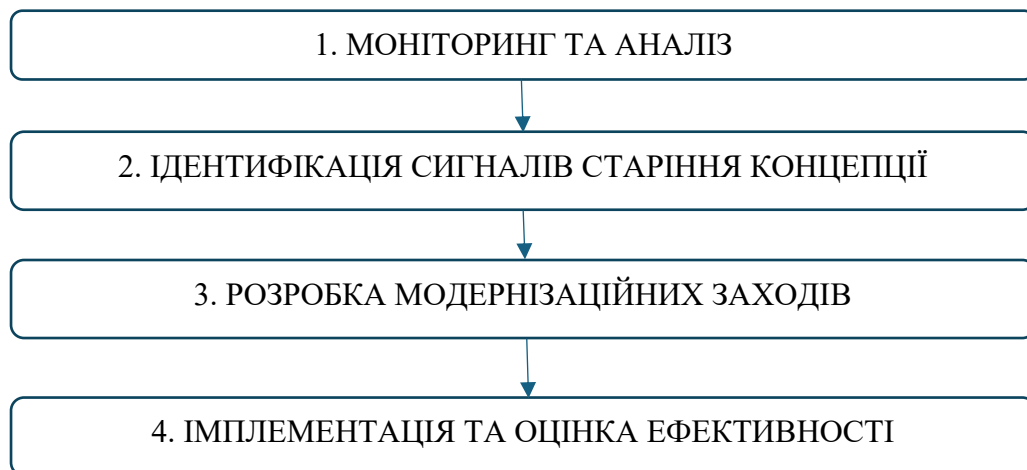


Рис. 3.2 – Алгоритм стратегічного управління життєвим циклом концепції тематичного ресторану

Управління персоналом у тематичному ресторані потребує окремої уваги. Оскільки персонал є головним носієм емоційної складової концепції, традиційні методи управління персоналом тут часто є менш ефективними. У тематичному закладі офіціант бере активну участь у створенні атмосфери. Це висуває особливі вимоги до системи навчання.

Керівництво має розробляти спеціальні матеріали, які, крім стандартних правил обслуговування, містять опис концепції закладу, варіанти спілкування в стилі закладу, сценарії вирішення конфліктних ситуацій без порушення атмосфери. Програми адаптації нових працівників можуть включати тренінги з комунікації, техніки спілкування та управління емоціями. Перед керівництвом стоїть важливе завдання – не допустити, щоб концептуальні елементи виглядали штучними [44]. Сервіс має залишатися щирим та гостинним, а елементи концепції мають бути природною формою роботи персоналу.

Система матеріального та нематеріального заохочення в концептуальних ресторанах також має бути адаптована. Крім стандартних бонусів за виконання плану продажів, доцільно впроваджувати заохочення за найкраще втілення концепції, розробку ідей для тематичної подачі страв або отримання позитивних відгуків від гостей за створення атмосфери. Це стимулює творчу активність персоналу та запобігає професійному вигоранню, яке в концептуальних закладах може наставати швидше через високе психоемоційне навантаження [45].

Підсумовуючи викладене, можна виділити такі ключові особливості сучасного управління тематичними ресторанными закладами:

Пріоритет емоційної складової. Управління спрямовується на створення не просто якісної їжі, а цілісного емоційного досвіду, де гастрономічна складова є важливою, але не єдиною умовою успіху.

Комплексне проектування простору закладу. Фізичне середовище розглядається як активний інструмент управління враженнями клієнтів, що потребує регулярного контролю за його відповідністю концепції.

Особлива роль персоналу. Управління персоналом фокусується на розвитку комунікативних навичок, емпатії та вмінні працювати в рамках обраної концепції при одночасному дотриманні високих стандартів обслуговування [46].

Постійне оновлення концепції. Для запобігання втраті інтересу до

закладу керівництво має реалізовувати стратегію поступового розвитку бренду, регулярно оновлюючи меню, елементи оформлення та комунікації.

Розуміння та практичне впровадження цих принципів дозволяє керівникам концептуальних ресторанів ефективно управляти діяльністю закладу, підвищувати лояльність споживачів та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах розвитку ресторанного господарства.

### 3.2. Маркетингове управління тематичним рестораном

Маркетингове управління тематичним рестораном суттєво відрізняється від просування традиційних закладів ресторанного господарства. Якщо звичайний ресторан конкурує на рівні ціни, зручності розташування або окремих страв, то концептуальний заклад пропонує споживачеві емоційний досвід та унікальну атмосферу. Головна мета маркетингового управління тут – перетворити абстрактну ідею (легенду закладу) на стійку споживчу цінність, яка стимулює інтерес до ресторану та формує довгострокову лояльність.

У сучасних умовах розвитку ресторанної індустрії маркетингова стратегія тематичного закладу може базуватися на концепції маркетингу вражень. Такий підхід орієнтований на максимальне залучення всіх органів чуття споживача (зору, слуху, нюху, дотику та смаку) для створення цілісного враження. Клієнт залучається до взаємодії із закладом ще до візиту (через цифрові канали) і продовжує взаємодіяти після його завершення, стаючи в певному сенсі «амбасадором» ресторану [47].

Процес маркетингового управління тематичним рестораном можна структурувати за кількома основними напрямками:

1. Сторітеллінг та формування легенди закладу. Кожен концептуальний ресторан повинен мати історію або міф, який занурює гостя в іншу епоху, культуру чи фантазійний світ. Завдання маркетингу – транслювати цю легенду через інтер'єр, назви страв у меню, сценарії поведінки персоналу та

комунікації в соціальних мережах.

2. Управління цифровою присутністю (соціальні мережі, сайт). Для тематичних ресторанів соціальні мережі є одним із головних інструментів залучення клієнтів. Управління контентом має бути орієнтоване на створення візуального ефекту, який спонукає відвідувачів фотографувати та ділитися враженнями. Важливим елементом є співпраця з лідерами думок та управління репутацією на платформах відгуків (Google Maps, Tripadvisor тощо).

3. Управління атмосферою як частиною маркетингу. Фізичне середовище закладу розглядається як прямий маркетинговий інструмент. Поєднання освітлення, специфічних матеріалів, звукового супроводу та навіть тематичних ароматів безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів. Важливим завданням є створення фотогенічних зон у закладі для стимулювання безкоштовного контенту від відвідувачів.

4. Формування спільноти навколо закладу. Замість класичних дисконтних програм маркетологи тематичних ресторанів можуть створювати закриті клуби, проводити тематичні заходи, квести або майстер-класи. Це дозволяє підтримувати інтерес постійної аудиторії навіть після того, як первинний ефект новизни зникає [48].

Важливу роль у маркетинговому управлінні відіграє аналітична складова. Успішні заклади все частіше відмовляються від інтуїтивного маркетингу на користь рішень, що базуються на аналізі даних про відвідувачів. Використання сучасних аналітичних систем (CRM-систем, інструментів аналізу соціальних мереж) дозволяє детально вивчати поведінку споживачів, сегментувати аудиторію та створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує ефективність рекламних витрат [49].

У контексті тематичних ресторанів, зокрема етнічних та преміальних, ключовим маркетинговим повідомленням виступає автентичність. Споживачі готові платити вищу ціну за умови, що керівництво забезпечує глибоку історичну або культурну відповідність кожної деталі. Для цього доцільно залучати експертів та додавати до просування освітній елемент – розповіді про

походження страв, кулінарні традиції тощо.

Для узагальнення маркетингового інструментарію тематичного ресторану доцільно навести матрицю комплексного впливу на споживача (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Комплекс маркетингового управління тематичним рестораном

| Елемент комплексу | Традиційний підхід                         | Підхід у тематичному ресторані (управління враженнями)                                     | Маркетинговий інструмент                                                                        |
|-------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукт           | Страви, напої, базовий сервіс              | Цілісний емоційний досвід, інтерактивне шоу, занурення в легенду                           | Тематична подача страв, розробка концептуального меню, інтерактив персоналу з гостями           |
| Ціна              | Собівартість + націнка, цінова конкуренція | Цінність, що базується на унікальності досвіду та атмосфері                                | Націнка за атмосферу, продаж сувенірної продукції, квитки на тематичні заходи                   |
| Канали / Локація  | Фізичне розташування, зручність доступу    | Сервісний простір як медіаканал, активна присутність у соціальних мережах, віртуальні тури | Фотозони, інтерактивні елементи в інтер'єрі, віртуальні тури, AR-меню                           |
| Просування        | Пряма реклама, знижки, акції               | Сторітеллінг, вірусний маркетинг, створення брендованого контенту, робота з блогерами      | Робота з блогерами, PR-кампанії в ЗМІ, залучення клієнтів до генерації контенту (фото, відгуки) |

Отримані результати дозволяють узагальнити ключові підходи до маркетингового управління тематичним рестораном та визначити їх практичне значення для формування споживчого досвіду. Вони також підтверджують важливість комплексного поєднання емоційних і аналітичних інструментів у сучасному ресторанному маркетингу.

Таким чином, маркетингове управління тематичним рестораном зміщує фокус із раціональних аргументів на емоційне сприйняття. Успіх маркетингової стратегії залежить від здатності керівництва підтримувати

баланс між креативною складовою (ефектом новизни) та аналітикою (CRM-системи, аналіз відгуків). Це дозволяє своєчасно оновлювати концепцію, уникати втрати інтересу з боку споживачів та забезпечувати стабільний потік як нових, так і постійних клієнтів.

### 3.3. Використання світового досвіду підвищення рівня сервісу тематичних ресторанів

Глобалізація індустрії гостинності та стрімкий розвиток економіки вражень сформували сучасні міжнародні підходи до обслуговування в концептуальному сегменті. Світовий досвід провідних рестораторів показує, що висока якість сервісу в тематичному закладі є однією з головних умов його успішної діяльності [50].

Аналіз міжнародної практики дозволяє виділити кілька ключових світових тенденцій та інноваційних підходів до підвищення рівня сервісу, які доцільно враховувати у вітчизняній практиці [56]:

1. Впровадження мультисенсорного сервісу (обслуговування, що впливає на всі органи чуття). Світові лідери ресторанного бізнесу проектують обслуговування як комплексний вплив на всі органи чуття клієнта. Рівень сервісу підвищується завдяки узгодженню моменту подачі страви з акустичними ефектами, динамічною зміною освітлення столу та використанню тематичних ароматів. Обслуговування перестає бути просто механічним винесенням страв і перетворюється на керований процес, що створює враження.

2. Цифрова персоналізація через CRM-системи та аналітику. Провідні європейські та американські тематичні мережі використовують аналіз даних для індивідуалізації обслуговування. Система фіксує не лише гастрономічні вподобання гостя під час попередніх візитів, але й тривалість його перебування в закладі, улюблені столи та реакцію на інтерактивні елементи. Це дозволяє персоналу передбачати потреби клієнта, створюючи

ефект індивідуального підходу [51].

3. Залучення гостей до інтерактивних сценаріїв обслуговування (гейміфікація). Світова практика демонструє високу ефективність залучення відвідувачів до інтерактивних сценаріїв. Офіціанти не просто приймають замовлення, а пропонують клієнтам взяти участь у квестах, розгадати загадку для отримання доступу до спеціального розділу меню або виконати певний ритуал відповідно до тематики закладу. Це зменшує психологічну втому від очікування страв і підвищує загальну задоволеність візитом.

4. Управління якістю через проектування сервісного простору. Міжнародний досвід підтверджує наявність прямого зв'язку між грамотним просторовим дизайном та суб'єктивним сприйняттям сервісу. Світові стандарти передбачають регулярний ергономічний та сенсорний контроль залів. Високий рівень сервісу забезпечується відсутністю дискомфортних факторів (зайвого шуму, різких тіней, незручних меблів), які можуть зруйнувати створену концепцією атмосферу.

Наведені тенденції вимагають від керівництва не лише технічних знань, але й творчого підходу до інтеграції інновацій у повсякденну роботу.

Успішна адаптація цих практик в українських реаліях залежить від здатності закладу поєднувати світові стандарти з локальною специфікою.

Особливу увагу у світовій практиці приділено підготовці та управлінню персоналом.

У концептуальних закладах офіціант виконує одночасно і технологічну функцію, і функцію створення атмосфери. Зарубіжні компанії застосовують дворівневу систему навчання: перша частина базується на чітких операційних стандартах (час подачі, знання меню, техніка безпеки), друга – на розвитку комунікативних навичок, вмінні цікаво подати інформацію та адаптуватися до емоційного стану гостя [52].

Для узагальнення світових інноваційних практик та оцінки можливостей їх адаптації у вітчизняних реаліях доцільно навести порівняльну матрицю (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Адаптація світового досвіду підвищення рівня сервісу в тематичних ресторанах

| Світова інноваційна практика                                 | Операційний зміст технології                                                                                            | Очікуваний ефект для сервісу                                               | Бар'єри та особливості впровадження в Україні                               |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Навчання персоналу глибокій експертності                     | Підготовка персоналу до детальної розповіді про історію, культури та технології приготування кожної страви              | Підвищення цінності послуги, формування інтелектуальної лояльності клієнта | Необхідність тривалого навчання персоналу, висока плінність кадрів у галузі |
| Мультисенсорна подача страв                                  | Узгодження подачі страв із зміною освітлення, звуковими ефектами та аромаркетингом                                      | Максимальне занурення в концепцію, створення потужного ефекту враження     | Висока вартість технологічного обладнання та розробки контенту              |
| Прогнозування потреб клієнта                                 | Використання аналітики даних для прогнозування індивідуальних запитів клієнтів                                          | Скорочення часу обслуговування, максимальна персоналізація сервісу         | Низький рівень цифровізації управлінських процесів у невеликих закладах     |
| Залучення носіїв культури або акторів для етнічних концепцій | Робота персоналу, який є носієм відповідної культури або має акторську підготовку для етнічних та специфічних концепцій | Абсолютна довіра гостя до сервісу, усунення відчуття бутафорії             | Обмеженість ринку праці, складність адаптації іноземних фахівців            |

Отже, використання світового досвіду підвищення рівня сервісу вимагає від керівництва тематичних ресторанів відмови від сприйняття сервісу як суто допоміжної технічної функції. Передові міжнародні стратегії доводять, що якість обслуговування в концептуальному просторі є важливим інструментом формування позитивного іміджу закладу. Інтеграція цифрової аналітики, гнучких комунікативних технік персоналу та мультисенсорного проектування середовища дозволяє створити унікальну сервісну систему, здатну забезпечувати високу додану вартість та сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку [53].

### Висновки до розділу 3.

У розділі 3 визначено специфіку діяльності тематичних концептуальних ресторанів. Встановлено, що ключовою відмінністю таких закладів від традиційних ресторанів є переорієнтація з виробничих процесів на формування емоційного досвіду гостя. Фізичне середовище, персонал, гастрономічна концепція та клієнтські комунікації повинні функціонувати як єдина система, спрямована на створення цілісного враження від відвідування закладу. Обґрунтовано, що ефективна діяльність тематичного ресторану потребує постійного оновлення концепції, розвитку креативності персоналу та використання сучасних аналітичних інструментів.

У сфері маркетингової діяльності визначено, що для тематичних закладів найбільш ефективними є сторітеллінг, активна цифрова присутність у соціальних мережах, управління атмосферою та формування спільноти навколо бренду. Використання CRM-систем і аналітики дозволяє персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень лояльності споживачів. Важливим маркетинговим елементом виступає автентичність концепції, особливо для етнічних і преміальних ресторанів.

Аналіз світового досвіду показав, що підвищення рівня сервісу досягається завдяки мультисенсорному підходу, цифровій персоналізації, гейміфікації та системному навчанню персоналу. Адаптація зазначених практик до українських умов потребує врахування економічної нестабільності та високої чутливості споживачів до співвідношення ціни і якості. Запропоновані напрями вдосконалення можуть бути використані в діяльності ресторану «Shark&Ship» для підвищення конкурентоспроможності, якості обслуговування та формування стійких переваг на ринку ресторанних послуг.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності тематичні концептуальні ресторани набувають важливого значення як заклади, що поєднують гастрономічну складову з емоційним та атмосферним досвідом, формуючи унікальну ціннісну пропозицію для споживача. Зростання конкуренції на ринку ресторанних послуг, підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування та індивідуалізації вражень обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління закладами. У цьому контексті дослідження особливостей управління тематичними ресторанами, визначення чинників їх конкурентоспроможності та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня сервісу є актуальними та мають практичне значення.

У ході дослідження теоретичних аспектів функціонування тематичних концептуальних ресторанів встановлено, що їх основною відмінністю від традиційних закладів є пріоритет емоційної складової над суто гастрономічною. Визначено, що концепція тематичного ресторану виступає ключовим інструментом конкурентоспроможності, який охоплює не лише асортимент страв, але й дизайн інтер'єру, атмосферу, стандарти обслуговування та маркетингову стратегію. Доведено, що ефективне управління таким закладом вимагає комплексного підходу, який поєднує традиційні методи управління персоналом та виробничими процесами з сучасними інструментами комунікації з гостями та цифровізації сервісу. Особливу роль у формуванні успішного тематичного закладу відіграє персонал, який виступає головним носієм та транслятором атмосфери, що висуває підвищені вимоги до його комунікативних навичок та емоційного інтелекту.

Проведений аналіз діяльності ресторану «Shark&Ship», що планується до відкриття в м. Запоріжжя, показав, що заклад має унікальну морську концепцію, вигідне розташування в центрі міста, широкий асортимент страв з риби та морепродуктів, а також кваліфікований персонал. Ресторан

позиціонується як загальнодоступний заклад середнього та вище середнього цінового сегмента, орієнтований на сімейний відпочинок, туристів та корпоративних клієнтів. Планується впровадження системи автоматизації R-Keeper, що сприятиме підвищенню ефективності обслуговування.

В результаті аналізу організації та управління діяльністю ресторану «Shark&Ship» виявлено його сильні сторони, зокрема унікальну концепцію, вигідне розташування та кваліфікований персонал. Разом із тим виявлено слабкі сторони та потенційні загрози, серед яких: залежність від постачання свіжої риби та морепродуктів, недостатній рівень цифровізації (відсутність CRM-системи та мобільного додатку), високий рівень витрат на утримання акваріумів, а також зростання конкуренції серед тематичних закладів. Визначено, що для підвищення конкурентоспроможності ресторану необхідним є вдосконалення маркетингових комунікацій, впровадження сучасних аналітичних інструментів, розширення спектру додаткових послуг (кейтеринг, доставка) та активізація діяльності в соціальних мережах.

За результатами дослідження особливостей управління тематичними ресторанами запропоновано напрями удосконалення управлінських процесів у ресторані «Shark&Ship», які включають оптимізацію організаційної структури, впровадження гнучких сервісних стандартів, посилення контролю якості обслуговування та розробку системи мотивації персоналу, спрямованої на стимулювання творчої активності працівників та реалізацію концепції закладу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зменшенню плинності кадрів, покращенню координації між працівниками та забезпеченню стабільно високого рівня сервісу відповідно до обраної тематики.

У сфері маркетингового управління встановлено, що ефективно використання інструментів просування, зокрема сторітелінгу, управління цифровою присутністю в соціальних мережах, формування спільноти навколо закладу та створення фотогенічних зон, дозволяє тематичному ресторану сформувати стійкий бренд, залучити цільову аудиторію та підвищити рівень

лояльності клієнтів. Для ресторану «Shark&Ship» рекомендовано активізувати діяльність у соціальних мережах, співпрацювати з лідерами думок, впровадити програми лояльності та проводити тематичні заходи, що сприятиме формуванню позитивного іміджу та збільшенню кількості повторних відвідувань.

Дослідження світового досвіду підвищення рівня сервісу в тематичних ресторанах показало, що провідні міжнародні практики базуються на впровадженні мультисенсорного сервісу (узгодження подачі страв зі звуковими, світловими та ароматичними ефектами), цифровій персоналізації через CRM-системи, залученні гостей до інтерактивних сценаріїв обслуговування (гейміфікація) та глибокому навчанні персоналу експертності. Адаптація цих практик до діяльності ресторану «Shark&Ship» дозволить створити унікальну сервісну систему, підвищити додану вартість послуг та забезпечити сталий розвиток закладу в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, у ході виконання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети – досліджено особливості управління тематичними концептуальними ресторанами та визначено напрями його удосконалення. Запропоновані теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності ресторану «Shark&Ship» для підвищення якості сервісу, зміцнення конкурентних позицій на ринку, формування довгострокової лояльності гостей та забезпечення економічної ефективності діяльності закладу.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Пахомська О. В. Сучасний стан і перспективи розвитку ресторанного господарства в Україні. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 1. С. 65–72.
2. Завадинська О. Ю., Литвиненко Т. Є. Організація ресторанного господарства за кордоном : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. 200 с.
3. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Ресторанний менеджмент : підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 279 с.
4. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури ; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.
5. Типи ресторанів. LibreTexts Україна. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Робоча\\_сила/Виробництво\\_продуктів\\_харчування%2C\\_обслуговування%2C\\_кулінарне\\_мистецтво/Дизайн\\_ресторану%3A\\_Концепція\\_для\\_клієнта\\_\(Thibodeaux\)/05%3A\\_Позиціонування\\_продукту/5.08%3A\\_Типи\\_ресторанів](https://ukrayinska.libretexts.org/Робоча_сила/Виробництво_продуктів_харчування%2C_обслуговування%2C_кулінарне_мистецтво/Дизайн_ресторану%3A_Концепція_для_клієнта_(Thibodeaux)/05%3A_Позиціонування_продукту/5.08%3A_Типи_ресторанів) (дата звернення: 12.03.2026)
6. Як відкрити ресторан з нуля: покрокова інструкція. *Smart Cafe*. URL: <https://smartcafe.com.ua/uk/infocentr/kak-otkrit-restoran> (дата звернення: 12.03.2026 р.)
7. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа : технологія та організація обслуговування туристів : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
8. Мазаракі А. А., П'ятницька Г. Т. Вимоги до закладів ресторанного господарства. В кн.: Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за заг. ред. Н. О. П'ятницької. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 24–28.
9. Гончар Л. О., Беяк А. О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 86–97. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>

10. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 21 с.

11. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0680-02> (дата звернення: 12.03.2026).

12. Міжнародна фінансова корпорація. Посібник з безпечності харчових продуктів: практ. посіб. Вашингтон : Світовий банк, 2020. 403 с.

13. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Ст. 55. Поняття суб'єкта господарювання. URL: [https://protocol.ua/ua/gospodarskiy\\_kodeks\\_ukraini\\_statyya\\_55/](https://protocol.ua/ua/gospodarskiy_kodeks_ukraini_statyya_55/) (дата звернення: 12.03.2026).

14. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20> (дата звернення: 12.03.2026).

15. ФОП чи ТОВ: що обрати для свого бізнесу? Переваги, ризики та критерії вибору. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/12538-fop-ci-tov-shho-obrati-dlya-svogo-biznesu-perevagi-riziki> (дата звернення: 12.03.2026).

16. Повний список персоналу ресторану: ролі та обов'язки. *Waiterio*. URL: <https://www.waiterio.com/blog/uk/povniy-spisok-kozhnogo-personalu-restoranu-rol-i-ta-obov-yazki/> (дата звернення: 12.03.2026).

17. Силівейстр В. Персонал ресторану або кафе – перелік посад і як правильно підібрати команду. *Joinposter*. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-pidibraty-personal-v-restoran-abo-kafe> (дата звернення: 12.03.2026).

18. Сєногонова Л. І. Організація виробництва та оснащення в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. / Л. І. Сєногонова, В. В. Євлаш, О. В.

Новікова [та ін.]. Полтава : ФО-П Мірошніченко А. В., 2025. 379 с.

19. Ресторанні цехи: як правильно організувати роботу кухні для створення страв високої якості. *Food-equip*. URL: <https://food-equip.com.ua/ua/stati/restorannye-tsehi-kak-pravilno-organizovat-rabotu-kuhni-dlia-sozdaniia-bliud-vysokogo-kachestva> (дата звернення: 12.03.2026).

20. Соколенко А. С., Баландіна І. С. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 120 с.

21. Расулова А. М. Класифікація ресторанів. В кн.: Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за заг. ред. Н. О. П'ятницької. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 256–259.

22. Нарвселюс Е. Аромат пам'яті з присмаком ностальгії: тематичні ресторани в пограниччях Центрально-Східної Європи. *Україна Модерна*. 2019. URL: <https://uamoderna.com/md/narvselius-thematic-restaurants-cee/> (дата звернення: 12.03.2026).

23. Митник С. І. Концептуальні підходи до створення ресторану і організації його діяльності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2014. Вип. 17. С. 48–53.

24. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Studfile*. URL: <https://studfile.net/preview/9150848/> (дата звернення: 12.03.2026).

25. Морський стиль в дизайні інтер'єру. *Artinterior*. URL: <https://artinterior.ua/suchasni-stili/nautical-style-interior-ua/> (дата звернення: 12.03.2026).

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

27. Банєва І. О. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Миколаїв : МНАУ, 2021. 120 с.

28. Кравець С. Г., Камінська Н. П., Оліферчук О. Г. Організація і техніка обслуговування : навч. посіб. / за наук. ред. С. Г. Кравець. Київ : Інститут ПТО НАПН України, 2015. 202 с.
29. Ткаченко О. П., Ольшанський О. В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 512–518.
30. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/988/946> (дата звернення: 12.03.2026).
31. ДБН В.2.2-25:2009. Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). Київ : Мінрегіонбуд України, 2010. 85 с.
32. Організація роботи м'ясо-рибного цеху. *Навчальний портал НМЦ*. URL: <https://hub.nmcbook.com.ua/6-2-orhanizatsiia-roboty-m-iaso-rybnoho-tsekhu/> (дата звернення: 12.03.2026).
33. Новікова Н. В., Горач О. О., Дзюндзя О. В., Бартків Л. Г. Реалізація принципів НАССР у закладах харчування. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2025. № 4 (4). С. 125-133.
34. Деркач Т. М., Кондратюк Н. В. Методичні вказівки до виконання курсових та дипломних робіт за спеціальністю «Технологія харчування». Дніпропетровськ : ДНУ ім. Олеся Гончара, 2009. URL: <http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/a5925a3a9c8c1fd16267b0f505b99d29METOZh-VKAZIVKI-DO-KURSOVIX-TA-DIPLOMNIX-ROBIT-TEKNOLOGIYA-XARCHUVANNYA.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
35. Оборотність місця в ресторані чи кафе. *Poster*. URL: <https://joinposter.com/ua/post/oborotnist-mistsya-v-restorani-ta-kafe> (дата звернення: 12.03.2026).
36. П'ятницька Г. Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах

кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2. С. 40–45.

37. Круль Г. Я. Основи ресторанної справи : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 496 с.

38. Камушков О. С., Ткач В. О., Язіна В. А. Економіка вражень у готельно-ресторанному господарстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 34–42.

39. Мазур В. С. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5680> (дата звернення: 12.03.2026).

40. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 254–266.

41. Стамат В. М., Шаркова В. Ю. Розвиток маркетингу ресторанного бізнесу в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 43. С. 110–117.

42. Антошкова Н. А., Томалія Т. С. Програмування вражень споживачів у ресторанному бізнесі в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5026> (дата звернення: 12.03.2026).

43. Бугаєва М. В., Малихін О. В., Гринько Я. В. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). С. 162–177. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/eb96b9e1-69bf-4dfe-85fc-d9aba4b30d53/content> (посилання дійсне на 12.03.2026).

44. Карамушка Л. М., Філь О. А., Заїка Є. В. Психологічна підготовка персоналу сфери обслуговування до роботи з клієнтами : навч. посіб. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2021. 180 с.

45. Коkun О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В.,

Малхазов О. Р. Професійне вигорання працівників сфери обслуговування: профілактика та подолання : метод. посіб. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2019. 96 с.

46. Ілліна О. В. Тренінги комунікативної компетентності як засіб підвищення якості обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2 (32). С. 84–93.

47. Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). С. 58–66.

48. Кушнірук Г. В., Худоба В. В. Маркетингові інновації у ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1 (15). С. 58–64. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/153> (дата звернення: 12.03.2026).

49. Чайка І. М., Дністрянська Н. І. Системи автоматизації ресторанного бізнесу в Україні та їхні маркетингові можливості. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 63–67.

50. Альбещенко О., Рогова Н., Оніщенко О. Досвід розвинених країн у впровадженні інноваційних підходів в готельно-ресторанний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4074> (дата звернення: 12.03.2026).

51. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 130-135.

52. Митник С. І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2016. Вип. 50. С. 205–208.

53. Завадинська О. Ю., Кінчур А. А., Деревиський Є. В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 54–59.

54. Ястребова К. І., Безхлібна А. П. Особливості управління тематичними концептуальними ресторанами. *Тиждень науки-2026*: тези доп. наук.–техн. конференції, (Запоріжжя, 13-17 квітня 2026). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2026 (подано до друку)

55. Безхлібна А. П., Бондаренко О. О. Можливості та ризики інвестування ресторанного бізнесу під час воєнного стану в Україні. *Тиждень науки-2023*: тези доп. наук.–техн. конференції, м.Запоріжжя, 24–28 квітня 2023. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 66–68.

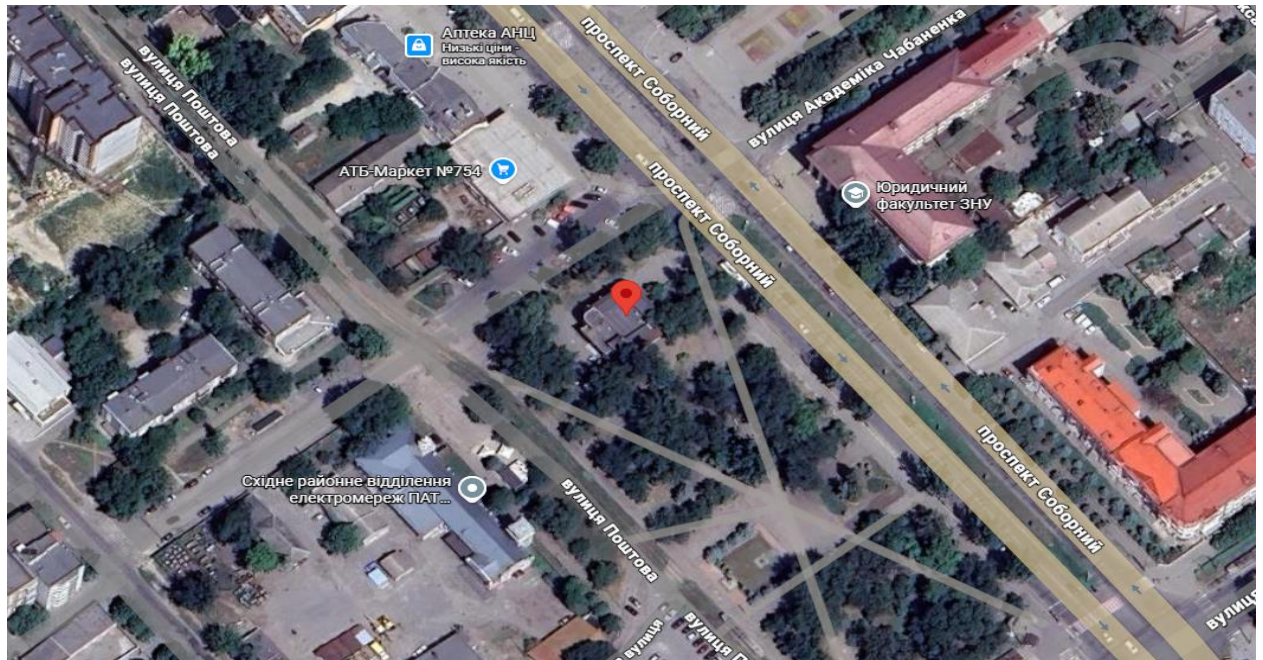
56. Безхлібна А. П., Бондаренко К. К. Роль інноваційних технологій в ресторанному бізнесі. *Тиждень науки-2023*: тези доп. наук.–техн. конференції, м. Запоріжжя, 24–28 квітня 2023. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 55–56.

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

## ДОДАТКИ

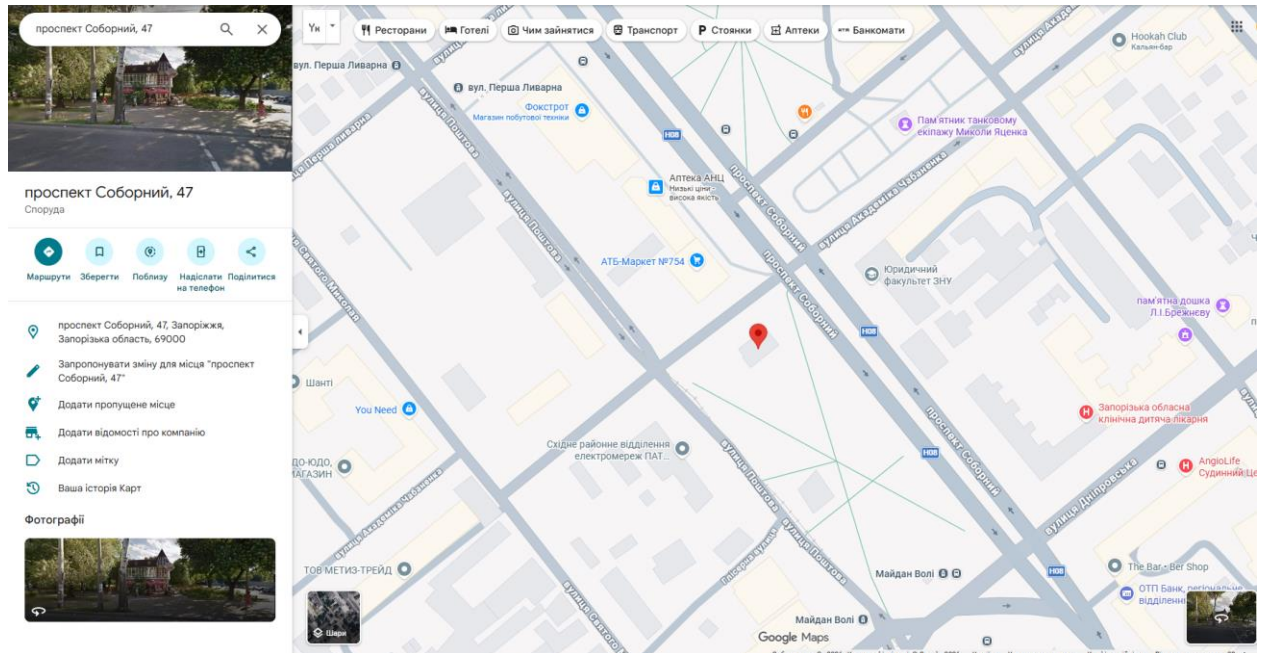
## Додаток А

## Зображення ресторану на місцевості



## Додаток Б

## Зображення ресторану «Shark&amp;Ship» на мапі



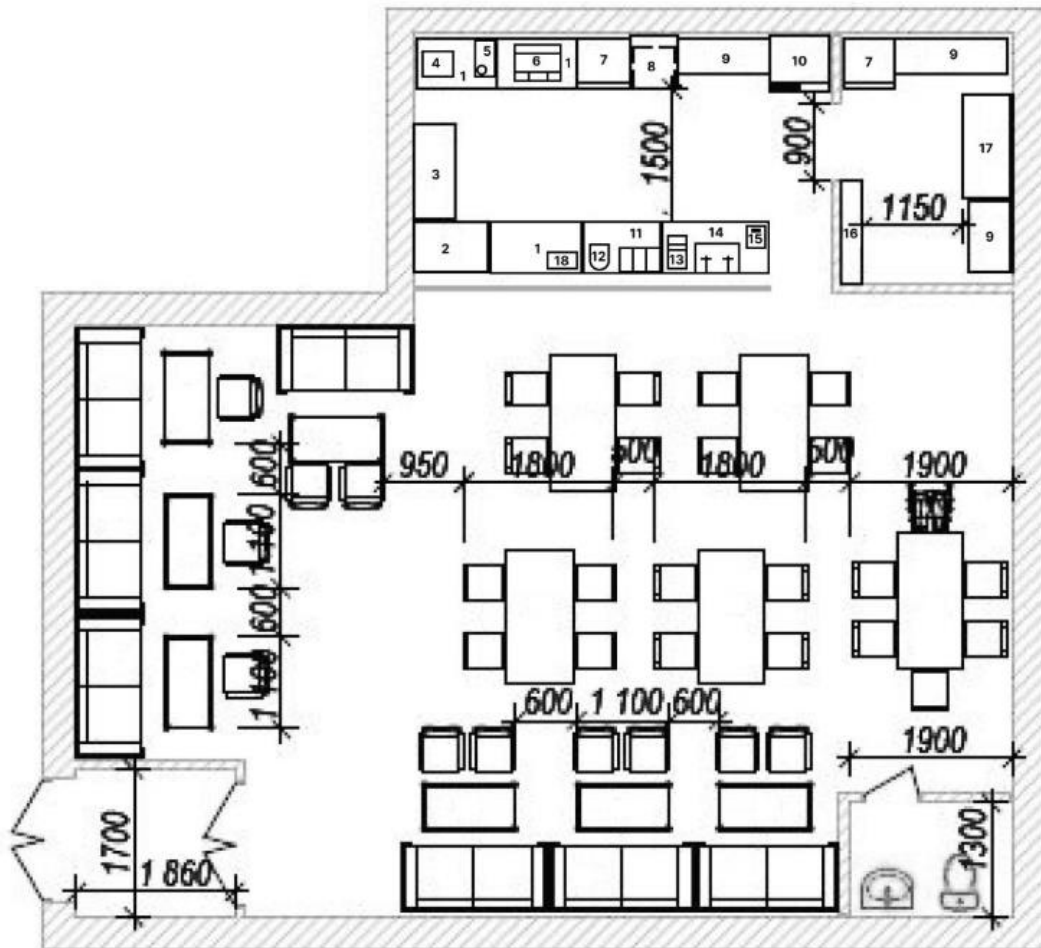
## Додаток В

## Орієнтовний дизайн інтер'єру ресторану «Shark&amp;Ship»



## Додаток Г

Схема фрагмента торговельного залу ресторану «Shark&amp;Ship»



## Додаток Г

## Приклад форми офіціантів ресторану «Shark&amp;Ship»



## Додаток Д

Схема м'ясо-рибного цеху ресторану «Shark&amp;Ship»

