

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

**Факультет митної справи, матеріалів та технологій**

**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

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

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОЄКТНІ РІШЕННЯ  
РИБНОГО РЕСТОРАНУ «MISS FISHKA»**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ГРС41

\_\_\_\_\_ **ШАЙДУРОВА Софія Володимирівна**  
(підпис)

Керівник:  
\_\_\_\_\_ д.с.н., проф. **МАТВІЙЧУК Л.Ю.**  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Гарант освітньої програми:

к.т.н., доц. **ПОДОЛЯК В.М.**

\_\_\_\_\_

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *241 Готельно-ресторанна справа*

Освітня програма: *Готельно-ресторанна справа*

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Л.Ю. Матвійчук

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

*Шайдуровій Софії Володимирівні*

1. Тема кваліфікаційної роботи *Організаційно-проектні рішення рибного ресторану «Miss Fishka»*

Керівник роботи: *Матвійчук Людмила Юріївна, д.е.н., професор*

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

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

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

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

Розділ 1. Теоретичні основи організації діяльності рибного ресторану.

Розділ 2. Сучасний стан та тенденції розвитку закладів гостинності на прикладі рибних ресторанів.

Розділ 3. Проектування діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу:

Інфографіка «Як змінилася відвідуваність закладів II півріччя 2023 до II півріччя 2022».

Інфографіка «Як зросла виручка закладів харчування II півріччя 2023 до II півріччя 2022».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні основи організації діяльності рибного ресторану</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Розділ 2. Сучасний стан та тенденції розвитку закладів гостинності на прикладі рибних ресторанів</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Розділ 3. Проектування діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Висновки</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Нормо контроль</i>	доц. Подоляк В.М.		

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

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (Шайдурова С.В.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (Матвійчук Л.Ю.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Анотація *Шайдурова С.В.* Організаційно-проектні рішення рибного ресторану «Miss Fishka». – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 69 с., список джерел – 68 найменувань.

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості організації діяльності спеціалізованого рибного ресторану «Miss Fishka» у місті Луцьк. Проаналізовано сутність та специфіку функціонування підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах, вивчено зарубіжний досвід розвитку рибних ресторанів, проведено аналіз стану ресторанного бізнесу України та розраховано рівень корпоративної культури персоналу досліджуваного закладу. Особливу увагу приділено обґрунтуванню доцільності сертифікації ресторанних послуг відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс організаційно-проектних рішень, спрямованих на вдосконалення виробничих, сервісних та управлінських процесів у ресторані «Miss Fishka». Запропоновані заходи орієнтовані на впровадження сучасних кулінарних технологій, цифровізацію сервісу, оптимізацію системи постачання та розвиток корпоративної культури персоналу. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ресторану, покращенню якості обслуговування гостей та забезпеченню сталого розвитку закладу на ринку індустрії гостинності.

*Ключові слова:* світові тренди, ресторани підприємства, суб'єкти ресторанного бізнесу.

## ANNOTATION

Abstract *Shaydurova S.V.* Organizational and design solutions of the fish restaurant «Miss Fishka». – Manuscript rights. Qualification work of the first (bachelor's) level, educational and professional program «Hotel and restaurant business», specialty 241 Hotel and restaurant business, areas of knowledge 24 Service sphere – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 69 p., list of sources from 68 names.

The qualification work examines the features of the organization of the activities of the specialized fish restaurant «Miss Fishka» in the city of Lutsk. The essence and specifics of the functioning of restaurant enterprises in modern conditions are analyzed, foreign experience in the development of fish restaurants is studied, an analysis of the state of the restaurant business in Ukraine is conducted and the level of corporate culture of the staff of the studied institution is calculated. Particular attention is paid to substantiating the feasibility of certifying restaurant services in accordance with international quality and safety standards.

Based on the analysis, a set of organizational and design solutions was developed aimed at improving production, service and management processes in the restaurant «Miss Fishka». The proposed measures are focused on the implementation of modern culinary technologies, digitalization of service, optimization of the supply system and development of corporate culture of personnel. The implementation of the proposed solutions will contribute to increasing the competitiveness of the restaurant, improving the quality of guest service and ensuring the sustainable development of the establishment in the hospitality industry market.

*Keywords:* global trends, restaurant enterprises, restaurant business entities.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РИБНОГО РЕСТОРАНУ	10
1.1. Сутність та особливості функціонування підприємств ресторанного господарства	10
1.2. Сучасні формати рибних ресторанів та фактори впливу на їх розвиток	15
1.3. Зарубіжний та український досвід організації діяльності рибних ресторанів	22
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ НА ПРИКЛАДІ РИБНИХ РЕСТОРАНІВ	32
2.1. Аналіз діяльності ресторанного бізнесу України в сучасних умовах	32
2.2. Особливості діяльності рибного ресторану «Miss Fishka»	39
2.3. Діагностика організаційної культури рибного ресторану «Miss Fishka»	46
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	51
3.1. Обґрунтування доцільності сертифікації ресторанних послуг	51
3.2. Розробка організаційно-проектних рішень для рибного ресторану «Miss Fishka»	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності теми дослідження.* У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності особливої актуальності набуває питання вдосконалення діяльності спеціалізованих закладів ресторанного господарства, зокрема рибних ресторанів. Зміна споживчих пріоритетів на користь здорового харчування, підвищення вимог до якості продуктів і сервісу, а також посилення конкуренції на ринку потребують розробки нових організаційно-проектних рішень, які б забезпечували ефективну діяльність підприємств у змінному економічному середовищі. У цьому контексті дослідження процесів організації, сертифікації та вдосконалення управління в рибних ресторанах є важливим для забезпечення їх стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу серед споживачів.

Актуальність теми зумовлюється також необхідністю впровадження інноваційних технологій приготування страв, розвитку корпоративної культури персоналу та оптимізації виробничо-сервісних процесів відповідно до міжнародних стандартів якості. На прикладі ресторану «Miss Fishka» дослідження дозволяє розробити конкретні практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності спеціалізованих гастрономічних закладів, враховуючи сучасні виклики галузі, зокрема зростаючу потребу у діджиталізації сервісу, екологічній відповідальності та гнучкості управління персоналом.

*Стан вивченості проблеми.* Проблему щодо розвитку різних форматів закладів ресторанного господарства розглянули в наукових дослідженнях як зарубіжні, так і вітчизняні менеджери, економісти та інші фахівці, такі як: Ф. Херцберг, О. Шелдон, Ф. Гільбрет і Л. Гільбрет, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, О. Бугуцький, А. Колота, С. Цимбалюк, Л. Михайлова, І. Шепеля, Л. Портер та інші.

*Метою роботи* є розробка організаційно-проектних рішень для підвищення ефективності функціонування ресторану «Miss Fishka»,

спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, покращення якості обслуговування, впровадження сучасних технологій і зміцнення конкурентоспроможності закладу на ринку індустрії гостинності.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі *завдання*:

- дослідити сутність та особливості функціонування підприємств ресторанного господарства;
- вивчити зарубіжний досвід організації діяльності рибних ресторанів;
- проаналізувати діяльності ресторанного бізнесу України;
- розрахувати рівень корпоративної культури рибного ресторану «Miss Fishka»;
- обґрунтування доцільності сертифікації ресторанних послуг;
- розробити організаційно-проектні рішення для рибного ресторану «Miss Fishka».

*Об'єктом дослідження* є діяльність підприємства ресторанного господарства, а саме рибного ресторану «Miss Fishka» у місті Луцьк.

*Предметом дослідження* є організаційно-проектні рішення щодо вдосконалення виробничої, сервісної та управлінської діяльності рибного ресторану «Miss Fishka» в сучасних умовах.

*Перелік використаних у ході проведення дослідження методів.* З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра використовувалися такі методи дослідження: методи аналізу та синтезу (для узагальнення теоретичних положень), індукції та дедукції (для формування логічних висновків та обґрунтування запропонованих рішень), порівняльного аналізу (для оцінки діяльності ресторану «Miss Fishka» у порівнянні із загальними тенденціями розвитку рибних ресторацій), статистичні методи (для обробки кількісних показників діяльності підприємства), експертного оцінювання (для виявлення сильних і слабких сторін організаційної культури) та графічного методу (для наочного представлення результатів дослідження та структурування отриманих даних).

*Джерела інформаційної бази дослідження.* Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти про стан і тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств індустрії гостинності, внутрішня документація ресторану «Miss Fishka» (структура організації, меню, маркетингові матеріали), результати анкетування та опитування персоналу закладу, дані з офіційного сайту та електронного меню ресторану, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері ресторанного господарства, маркетингу, управління персоналом і сертифікації якості послуг, а також професійні публікації, аналітичні огляди, інтернет-ресурси та спеціалізовані бази даних.

*Новизна дослідження* полягає у розробці комплексних організаційно-проектних рішень для вдосконалення діяльності спеціалізованого рибного ресторану «Miss Fishka», які враховують сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи та посиленої конкуренції. У дослідженні запропоновано впровадження інноваційних технологій виробництва і обслуговування, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, вдосконалення системи управління якістю послуг на основі стандартів HACCP та ISO, а також використання цифрових інструментів для покращення досвіду споживачів.

*Практична цінність одержаних результатів* роботи полягає в можливості їх використання для удосконалення організаційної структури, виробничих і сервісних процесів, системи управління якістю та корпоративної культури рибного ресторану «Miss Fishka».

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

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 69 сторінок тексту, 7 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 68 найменувань літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РИБНОГО РЕСТОРАНУ

### **1.1. Сутність та особливості функціонування підприємств ресторанного господарства**

Підприємства ресторанного господарства відіграють важливу роль у формуванні сучасного ринку послуг, задовольняючи потреби населення у харчуванні, дозвіллі та соціальному спілкуванні. Вони є невід'ємною частиною індустрії гостинності, яка динамічно розвивається в умовах глобалізації, урбанізації та зростання туристичних потоків. Ресторанне господарство поєднує в собі кулінарне мистецтво та підприємницьку діяльність, орієнтовану на отримання прибутку шляхом надання якісних послуг споживачам.

Сутність функціонування підприємств ресторанного господарства полягає у комплексній організації виробництва, реалізації кулінарної продукції та обслуговування споживачів у відповідності до їхніх смакових уподобань, рівня доходів і культурних потреб. Основними чинниками ефективності таких підприємств є належне матеріально-технічне забезпечення, раціональна організація трудових процесів, якісний сервіс, інноваційний підхід до формування асортименту та впровадження сучасних технологій обслуговування.

Особливості функціонування ресторанних закладів зумовлені різноманітністю їхніх форматів (кафе, ресторани, бістро, фудкорти), концепцій, цільових аудиторій та місця розташування [18]. Крім того, успішна діяльність таких підприємств потребує постійного моніторингу ринку, адаптації до змін споживчих уподобань, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також ефективної маркетингової та управлінської політики. Саме тому дослідження сутності та особливостей функціонування підприємств ресторанного господарства є актуальним і має важливе практичне значення.

Рибні ресторани займають особливе місце в структурі закладів ресторанного господарства завдяки своїй спеціалізації на приготуванні страв із риби та морепродуктів. Їхнє функціонування характеризується підвищеними вимогами до якості сировини, дотриманням санітарно-гігієнічних норм та наявністю спеціалізованого обладнання. В умовах зростання попиту на здорове харчування та ексклюзивні гастрономічні враження вивчення особливостей організації таких закладів набуває особливої актуальності. Особливості функціонування рибних ресторанів систематизовано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Особливості функціонування рибних ресторанів

Джерело: систематизовано на основі [35].

Функціонування рибного ресторану неможливе без ретельного контролю за якістю та свіжістю продукції. Риба та морепродукти мають обмежений термін зберігання, тому надзвичайно важливо забезпечити регулярні поставки та належні умови зберігання. У ресторані повинні бути встановлені системи охолодження, акваріуми або льодові вітрини, які дозволяють зберігати продукти у свіжому стані до моменту приготування. Цей критерій важливим для збереження репутації закладу та довіри гостей.

Рибні ресторани потребують спеціалізованого обладнання, яке відповідає технологічним вимогам обробки водних біоресурсів. До основного оснащення

належать рибочистки, філетувальні машини, ножі для точного філетування, вакуумні пакувальники та професійні коптильні установки. Також обов'язковим є дотримання чіткого поділу виробничих зон – для сирової та готової продукції – що дозволяє уникнути перехресного забруднення й забезпечити санітарну безпеку.

Успіх рибного ресторану значною мірою залежить від професіоналізму кухарів і обслуговуючого персоналу. Обробка риби вимагає специфічних знань та практичних навичок, включаючи філетування, правильне зняття шкіри, обробку морепродуктів, приготування суші або страв із сирової риби. Висока кулінарна майстерність не тільки впливає на якість страв, а й формує загальне враження гостя про ресторан [54].

Рибні ресторани мають свою унікальну атмосферу, яка підсилює гастрономічне враження. Морська тематика інтер'єру, відповідне музичне оформлення, подача страв у тематичному посуді або на льоду – усе це формує цілісну концепцію закладу. Особливе значення має візуальна презентація страв, яка доповнює емоційне сприйняття кухні та підвищує рівень лояльності гостей.

Функціонування рибних ресторанів має низку особливостей, які відрізняють їх від інших закладів ресторанного господарства. Серед них – суворий контроль якості та свіжості сировини, використання спеціалізованого технологічного обладнання, підвищені санітарно-гігієнічні вимоги, а також необхідність високого рівня професійної підготовки персоналу. Крім того, велике значення має формування тематичної атмосфери закладу, яка здатна посилити гастрономічне враження та підвищити рівень лояльності споживача.

У сучасному динамічному середовищі рибні ресторани змушені постійно адаптуватися до ринкових змін, нових технологій та запитів цільової аудиторії. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні інноваційних підходів до їх розвитку, що стосується переходу на локальну та органічну сировину, інтеграції сучасних технологій приготування, цифровізації сервісу, а також розвитку маркетингових і гастрономічних подій, що сприяють розширенню бази споживачів. Актуальність дослідження напрямків розвитку рибних ресторанів

зумовлена необхідністю забезпечення їх конкурентоспроможності, підвищення якості обслуговування та посилення впливу на локальні економіки. Напрямки розвитку рибних ресторанів систематизовано на рис. 1.2.

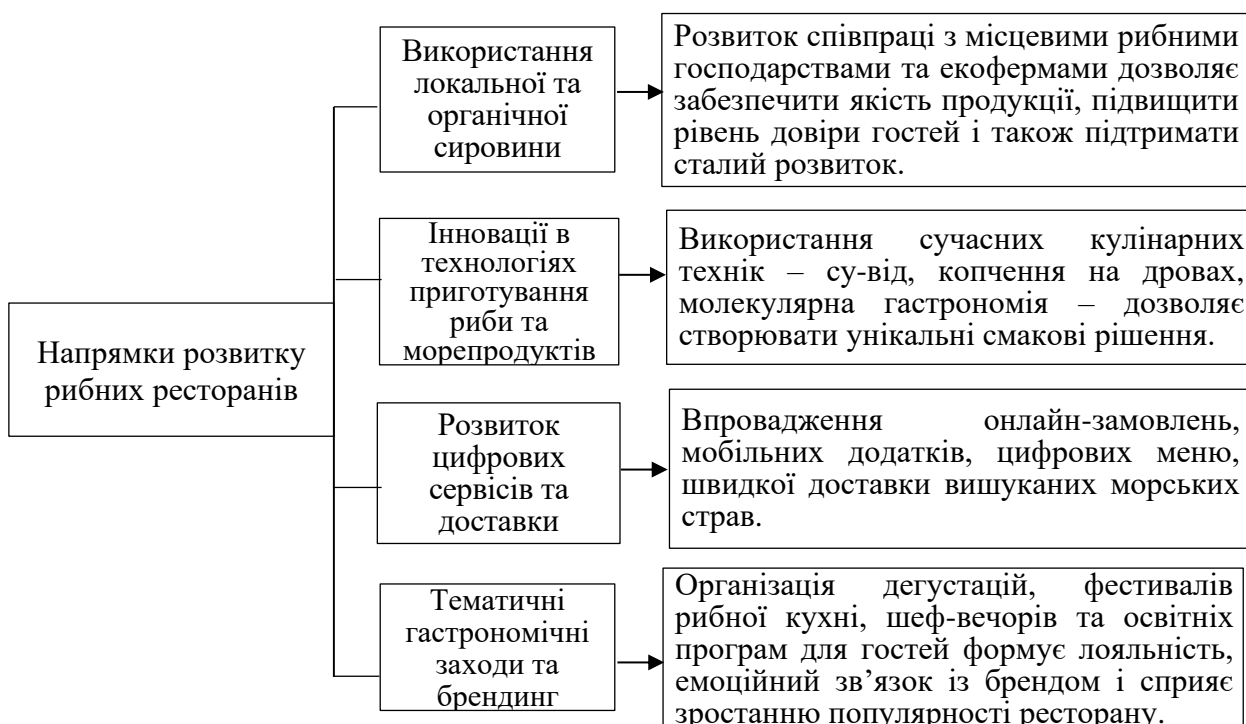


Рисунок 1.2. Зміст сучасних напрямки розвитку рибних ресторанів

Джерело: складено на основі [35].

Сучасні рибні ресторани дедалі частіше обирають стратегію співпраці з місцевими рибними господарствами, фермерськими угіддями та виробниками органічної продукції, що забезпечує високу якість сировини та прозорість її походження та сприяє формуванню сталого ланцюга постачання. Використання локальної риби дозволяє створити регіонально-автентичне меню, що підвищує зацікавленість споживачів та також підтримує місцеву економіку.

Інтеграція новітніх кулінарних технік у роботу рибних ресторанів сприяє створенню унікальних гастрономічних рішень. Зокрема, методи «су-від», копчення на дровах, використання азоту або молекулярної гастрономії дозволяють розширити асортимент страв та вдосконалити їх смакові та естетичні характеристики [23]. Такі підходи допомагають ресторану виділитися серед конкурентів та привабити гурманів і гасотуристів.

У сучасних умовах цифровізації рибні ресторани активно впроваджують інноваційні сервіси: онлайн-замовлення, мобільні додатки, електронні меню, чат-боти, систему передзамовлення та швидку доставку вишуканих морських страв. Такий підхід спрощує доступ до продукції ресторану та дозволяє розширити базу гостей ресторації, особливо в умовах зростання популярності дистанційного споживання.

Організація дегустацій, фестивалів рибної кухні, кулінарних шоу, шеф-вечорів та інтерактивних майстер-класів сприяє створенню позитивного іміджу закладу, формуванню емоційного зв'язку з гостями та підвищенню рівня лояльності. Також активне просування бренду через соціальні мережі, колаборації з шеф-кухарями або гастроблогерами дозволяє розширити впізнаваність ресторану на локальному й національному рівнях.

Таким чином, функціонування рибних ресторанів має низку специфічних особливостей, які зумовлюють потребу в високих стандартах організації технологічного процесу, постачання та обслуговування. Серед основних аспектів варто виокремити суворий контроль свіжості риби та морепродуктів, використання спеціалізованого обладнання, високий рівень професійної підготовки персоналу, а також тематичне позиціонування, що створює унікальну атмосферу закладу. Комплексне дотримання цих умов забезпечує стабільне функціонування ресторану, формує довіру гостей і дозволяє ефективно конкурувати на ринку гастрономічних послуг.

Розвиток рибних ресторанів у сучасних умовах базується на поєднанні традиційної кулінарної майстерності з інноваційними технологіями, екологічною відповідальністю та активною взаємодією зі споживачем. Використання локальної та органічної сировини, впровадження новітніх методів приготування страв, цифровізація обслуговування та організація тематичних гастрономічних заходів підвищують якість і конкурентоспроможність ресторану та формують його унікальний бренд, здатний відповідати запитам сучасного споживача.

## **1.2. Сучасні формати рибних ресторанів та фактори впливу на їх розвиток**

У сучасному ресторанному бізнесі спостерігається активне зростання популярності закладів, що спеціалізуються на приготуванні страв із риби та морепродуктів. Це зумовлено змінами в харчових перевагах споживачів, які дедалі більше цінують легкість, користь та гастрономічну вишуканість рибної кухні. Також рибні ресторани виступають інструментом формування гастрономічної культури, підтримки екологічної відповідальності та розвитку місцевих рибогосподарських галузей. У зв'язку з цим вивчення сучасних форматів рибних ресторанів набуває особливої актуальності.

Динаміка розвитку рибного ресторанного сегменту характеризується появою інноваційних форматів, які орієнтовані на різні цільові аудиторії, від шанувальників преміальних страв до споживачів швидкого обслуговування. Це можуть бути oyster bar, fish market-формати, суші-бари, fish & chips-заклади, pop-up ресторани тощо. Кожен з цих форматів має свої організаційні, технологічні та маркетингові особливості, що визначають його конкурентні переваги. Сучасний ринок вимагає від таких закладів гнучкості, інноваційності, адаптації до цифрових технологій та сталих підходів до використання ресурсів.

На розвиток сучасних форматів рибних ресторанів впливає низка внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема рівень купівельної спроможності споживачів, екологічна ситуація, державне регулювання рибної галузі, гастрономічні тренди, конкурентне середовище та доступність сировинних ресурсів. Не менш важливими є маркетингові стратегії закладів, наявність висококваліфікованого персоналу, культурні особливості регіону та рівень цифрової інтеграції сервісів [36]. Тому вивчення форматної диференціації рибних ресторанів у поєднанні з аналізом факторів впливу дає змогу комплексно оцінити тенденції їх подальшого розвитку та окреслити ефективні шляхи їх позиціонування на ринку.

У контексті зростаючого попиту на швидке, доступне та водночас якісне харчування особливої актуальності набувають рибні ресторани типу швидкого обслуговування. Сучасний споживач очікує оперативного сервісу та різноманіття корисних страв із риби та морепродуктів, що відповідають вимогам здорового способу життя. У відповідь на ці тенденції ресторанне господарство активно впроваджує нові формати, які поєднують технологічну простоту, зручність для споживача та інноваційність концепції.

Серед найбільш поширених форматів закладів рибного фаст-фуду виділяються Fish & Chips Bar, Sushi To Go тощо. Їх структура передбачає спрощений процес приготування, обмежене меню, високу оборотність та ефективну логістику. Такі моделі дозволяють знизити витрати на виробництво й обслуговування та охопити широку аудиторію, від студентів і працівників офісів до туристів і прихильників швидкого перекусу. Сучасні формати закладів рибних ресторанів систематизовано на рис. 1.3.

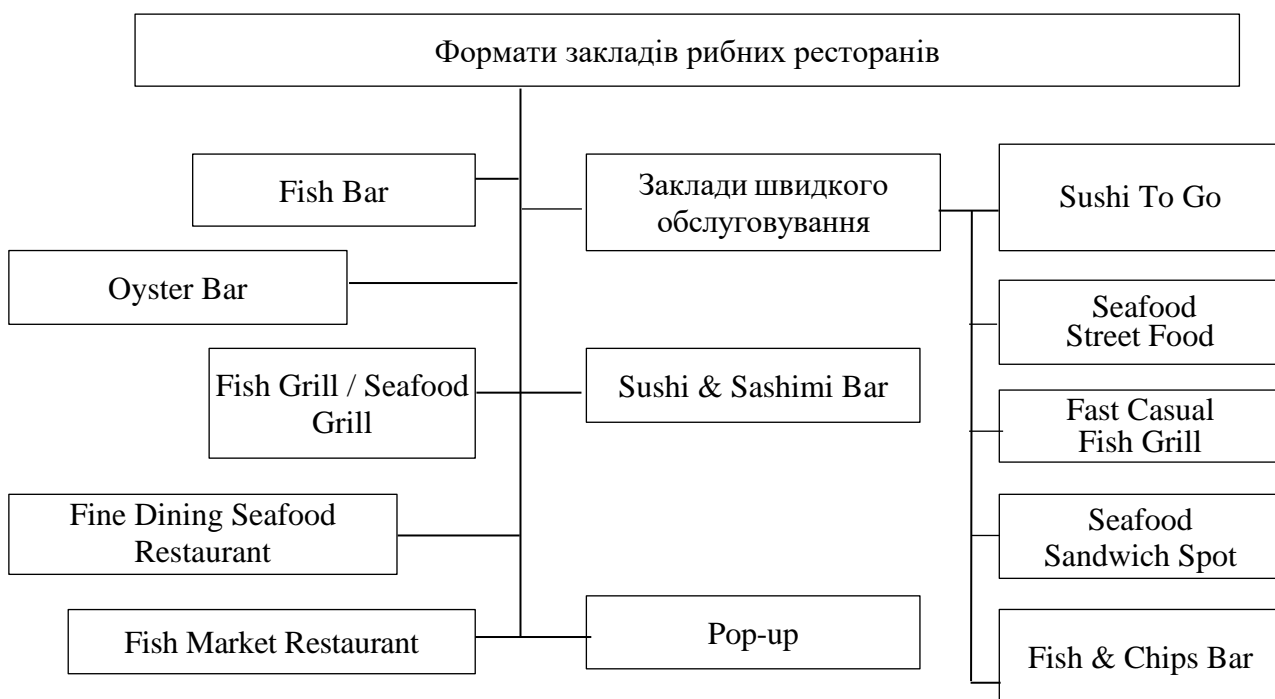


Рисунок 1.3. Сучасні формати закладів рибних ресторанів

Джерело: складено на основі [54].

У сучасних умовах розвитку ресторанного господарства особливої популярності набувають формати рибних ресторанів типу швидкого харчування,

які поєднують у собі оперативність обслуговування, доступність цінової політики та спрощену модель виробничого процесу. До таких форматів належать Fish & Chips Bar, Sushi To Go, Seafood Street Food, Seafood Sandwich Spot та Fast Casual Fish Grill. Їх функціонування базується на принципах мінімізації часу обслуговування та використання стандартизованих технологій приготування страв із риби та морепродуктів, що дозволяє адаптуватися до інтенсивного ритму життя сучасного споживача.

Одним із найпоширеніших форматів є Fish & Chips Bar, який базується на класичній англійській концепції – подачі смаженої риби з картоплею фрі. Такий формат є високорентабельним, завдяки простому меню, зрозумілим кулінарним технологіям та широкому попиту. У свою чергу, Sushi To Go – це формат швидкого харчування, орієнтований на страви японської кухні, зокрема суші, роли, сашімі, які можна швидко приготувати та зручно спожити поза межами закладу [8]. Його розвиток стимулюється популярністю сирої риби, низькокалорійного харчування та мінімалістичної подачі.

Seafood Street Food, представлений у вигляді фудтраків або мобільних точок, забезпечує гнучкість у географії розміщення та дозволяє адаптувати меню до подій, сезонів і гастрономічних фестивалів. Цей формат забезпечує прямий контакт із широким споживчим сегментом та часто слугує інструментом тестування нових страв перед запуском у стаціонарних закладах. Іншим перспективним форматом є Seafood Sandwich Spot – заклад, що спеціалізується на швидкій подачі сандвічів, бургерів, паніні та багетів із рибними інгредієнтами. Цей формат задовольняє потреби урбанізованого споживача у ситній, але корисній їжі у зручній формі.

Окрему позицію на ринку рибних закладів займає Fast Casual Fish Grill – інноваційний формат, що поєднує швидкість фаст-фуду з елементами ресторанного сервісу. Гості мають можливість обрати вид риби, спосіб приготування (гриль, пар, запікання), гарнір і соус, що створює ілюзію індивідуального підходу до кожного замовлення. Такий підхід є особливо ефективним у контексті підвищеного попиту на здорове харчування та споживчу

персоналізацію. Отже, сучасні формати рибних ресторанів типу швидкого харчування демонструють здатність адаптуватися до нових ринкових умов, водночас зберігаючи акцент на якість, екологічність та кулінарну автентичність.

Таким чином, сучасні формати рибних ресторанів типу швидкого харчування демонструють високий рівень адаптивності до динаміки гастрономічного ринку та змін у споживчій поведінці. Їх успіх базується на поєднанні швидкості обслуговування, стандартизації технологічних процесів, зручності споживання та інноваційності в подачі рибних страв. Такі формати, як Fish & Chips Bar, Sushi To Go, Seafood Street Food і Fast Casual Fish Grill, задовольняють базові потреби сучасного споживача та виступають важливими інструментами популяризації здорового харчування та раціонального споживання морських ресурсів.

Сучасні фактори розвитку ресторанних закладів демонструють переважно деструктивний вплив, через посилення економічної нестабільності, зростання цін на продукти харчування, порушення логістичних ланцюгів постачання, а також коливання споживчого попиту в умовах воєнного стану, пандемічних наслідків і глобальної невизначеності. До цього додаються жорсткі регуляторні обмеження, високий рівень конкуренції, кадровий дефіцит кваліфікованих фахівців та необхідність постійної цифрової трансформації бізнес-моделей. У сукупності ці чинники ускладнюють стабільне функціонування закладів ресторанного господарства, вимагаючи від них адаптивності, гнучкості та стратегічної переорієнтації в умовах кризових викликів [11].

У сучасних умовах динамічного розвитку ресторанного бізнесу рибні ресторани демонструють зростаючу популярність, що обумовлює потребу в комплексному аналізі чинників, які впливають на їх ефективне функціонування та стратегічне позиціонування. Формування конкурентоспроможної моделі такого закладу неможливе без урахування широкого спектра факторів, які визначають як внутрішню організацію виробничих процесів, так і зовнішні умови ринкового середовища. Саме тому систематизація факторів прямої та непрямої дії є важливим науково-практичним кроком для обґрунтування

перспектив розвитку рибних ресторанів та формування адаптивної моделі управління в умовах змінного споживчого попиту.

Фактори розвитку рибних ресторанів за ознакою направленості дії систематизовано на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Фактори розвитку рибних ресторанів

Джерело: складено на основі [28].

Фактори прямої дії мають безпосередній вплив на організацію, ефективність і конкурентоспроможність рибного ресторану. Першочерговим серед них є доступність і якість рибної сировини, що визначає смакові характеристики страв та репутацію закладу. Стабільне постачання свіжої риби та морепродуктів, їх сезонність і сертифікація є критично важливими для забезпечення безперервного функціонування ресторану та задоволення потреб

гостей [49]. Також важливу роль відіграє рівень купівельної спроможності споживачів, що формує цінову політику закладу, визначає асортимент страв і рівень сервісу.

До прямих чинників також належить розвиток локального постачання, який сприяє зниженню логістичних витрат і підвищенню свіжості продуктів. Крім того, впровадження сучасних кулінарних технологій (су-від, копчення, гриль) дозволяє покращити органолептичні характеристики страв та оптимізувати виробничі процеси. Не менш важливим фактором є автоматизація сервісу, запровадження цифрових інструментів (CRM-систем, онлайн-меню, систем швидкого обліку), що забезпечують швидке та якісне обслуговування. У свою чергу, формат і концепція закладу задають його ринкову позицію, атмосферу, тип взаємодії з гостями та можливості подальшого масштабування.

Додатково варто зазначити важливість дотримання санітарно-гігієнічних норм, які регламентуються на державному рівні та визначають безпечність виробничих процесів, особливо в роботі з рибною сировиною. Кваліфікація персоналу також є визначальним елементом, обслуговування та приготування страв вимагають спеціалізованих знань і навичок, зокрема у сфері обробки та теплової обробки морепродуктів.

Фактори непрямої дії формують зовнішнє середовище функціонування рибних ресторанів і опосередковано впливають на рівень їх розвитку. Зміна харчових переваг населення, зокрема зростання популярності здорового харчування, сприяє зростанню інтересу до рибної кухні як джерела легких і корисних страв. Урбанізація та пришвидшення ритму життя формують запит на формати швидкого обслуговування, takeaway-рішення та мобільні гастрономічні точки [2]. Також гастрономічні тренди (наприклад, японська, середземноморська кухня) стимулюють розвиток спеціалізованих концептів, суші-барів, oyster-bar або fish & grill-закладів.

Суттєвий вплив має екологічна свідомість споживачів, яка зумовлює попит на сертифіковану, органічну, місцеву рибну продукцію, отриману без шкоди для довкілля. Паралельно держава може здійснювати опосередковану підтримку

розвитку рибних ресторанів через програми грантів, пільгове кредитування, підтримку малого бізнесу. Туристична привабливість регіону створює додатковий потік гостей до таких закладів [62].

Також варто враховувати цифровізацію економіки, яка трансформує бізнес-моделі та маркетингові підходи, дозволяючи рибним ресторанам використовувати цифрові платформи для просування, бронювання, доставки. Законодавче регулювання рибної сфери (ліцензування, екологічні квоти, правила вилову та імпорту) формує базу для функціонування ланцюга постачання, що безпосередньо впливає на стабільність роботи ресторанного бізнесу в цій сфері.

Відповідно до проведеного аналізу, можна стверджувати, що розвиток рибних ресторанів зумовлений взаємодією широкого спектра факторів як прямої, так і непрямої дії, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності закладу. Фактори прямої дії, зокрема доступність сировини, технологічне забезпечення, якість персоналу та організаційна модель, безпосередньо впливають на ефективність щоденного функціонування ресторану. Натомість чинники непрямої дії, такі як зміна споживчих переваг, екологічні тренди, державне регулювання та цифровізація, формують зовнішнє середовище діяльності та визначають довгострокові вектори розвитку. Врахування цих факторів дозволяє рибним ресторанам адаптуватися до сучасних викликів та формувати стійкі моделі зростання.

Таким чином, сучасні формати рибних ресторанів розвиваються під впливом як внутрішніх організаційних змін, так і зовнішніх соціально-економічних, технологічних та екологічних викликів. Адаптація до нових гастрономічних трендів, урбанізованого стилю життя та зростаючого попиту на здорове харчування стимулює розвиток інноваційних моделей обслуговування. Сукупність факторів прямої й непрямої дії визначає конкурентоспроможність закладу на ринку: від доступності якісної сировини та кваліфікації персоналу до екологічної свідомості споживачів і державного регулювання. Ефективне поєднання форматної гнучкості та стратегічного управління дозволяє рибним ресторанам успішно функціонувати й розвиватися.

### **1.3. Зарубіжний та український досвід організації діяльності рибних ресторанів**

У світовій практиці ресторанного господарства рибні ресторани займають стійке місце як елемент гастрономічної культури та джерело кулінарного різноманіття. Їхня популярність зумовлена як корисними властивостями риби та морепродуктів, так і високим попитом на страви середземноморської, азійської та скандинавської кухонь. У країнах із розвинутою системою рибальства та аквакультури, таких як Японія, Норвегія, Італія, Іспанія, США, формуються різні формати рибних ресторанів, від вуличного фаст-фуду до преміальних авторських концепцій, що відображають локальні кулінарні традиції та стандарти якості обслуговування [18].

Також український досвід організації рибних ресторанів має власну специфіку, що зумовлена географічними, економічними та культурними особливостями. Україна володіє значним потенціалом розвитку рибної гастрономії завдяки наявності внутрішніх водойм, виходу до Чорного та Азовського морів, а також регіональним традиціям приготування рибних страв. Проте розвиток цієї сфери стримується низкою проблем: нерозвинутою інфраструктурою постачання, сезонністю продукції, обмеженим доступом до сертифікованої сировини та недостатньою кількістю спеціалізованих ресторанів із якісним сервісом. Українські рибні заклади орієнтуються переважно на сегмент середнього споживача або туристичний потік у прибережних регіонах.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду організації рибних ресторанів дає змогу виявити ефективні моделі управління, маркетингові стратегії, формати обслуговування та системи забезпечення якості, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Вивчення міжнародних практик дозволяє удосконалити концепцію національних рибних закладів та інтегрувати їх у світовий гастрономічний простір. Таке порівняння є важливим як для бізнесу, що прагне підвищити свою конкурентоспроможність, так і для наукового аналізу

процесів модернізації ресторанної індустрії в умовах глобалізації та сталого розвитку [55].

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу рибні ресторани дедалі активніше адаптуються до глобальних змін у харчових уподобаннях споживачів, екологічних викликах та інноваційних тенденціях гастрономії. Стрімке зростання попиту на здорове харчування, орієнтація на стійке споживання морських ресурсів, технологічні новації у приготуванні страв і формування мультикультурного меню визначають основні напрямки еволюції цього сегменту. Аналіз світових трендів у сфері рибних ресторанів дозволяє зрозуміти, яким чином заклади інтегрують екологічні принципи, інноваційні технології та культурні особливості для задоволення потреб сучасного споживача й забезпечення власної конкурентоспроможності на динамічному ринку гастрономічних послуг. Світові тренди функціонування та розвитку рибних ресторанів систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Світові тренди функціонування та розвитку рибних ресторанів

Тренд	Зміст та приклади
Стійке споживання морепродуктів	Зростання попиту на сертифіковану продукцію (MSC, ASC), використання менш популярних видів риби, розвиток аквакультури.
Сухе визрівання риби	Техніка dry-aged fish для покращення смаку, текстури та зберігання.
«Seacuterie» дошки	Морська версія м'ясних плат: копчений лосось, гребінці, паштети, консервована риба.
Розширення видового асортименту	Замінюють лосося на форель через етичні міркування, популярність форелі зростає.
Інноваційні формати обслуговування	Наприклад, експедиційна гастрономія (Iris у Норвегії), екологічна освіта, унікальний досвід.
Рестайлінг класичних страв	Оновлення традиційних страв, таких як Filet-O-Fish, із сучасними техніками.
Технологічні інновації	Роботизовані системи, штучний інтелект в обслуговуванні та кухні.
Гіперлокальне постачання	Використання локальних інгредієнтів для підтримки фермерів і зменшення вуглецевого сліду.
Кліматичні виклики	Зміна клімату впливає на доступність видів риби, наприклад, скорочення популяції лосося.
Культурне різноманіття в меню	Поєднання елементів різних кухонь світу в рибних стравах.

Джерело: складено на основі [30].

Один із найвпливовіших світових трендів є перехід до відповідального та стійкого споживання морепродуктів. Все більше рибних ресторанів прагнуть використовувати сертифіковану продукцію за стандартами MSC (Marine Stewardship Council) або ASC (Aquaculture Stewardship Council), що гарантує безпечний для екосистем вилов або вирощування. Прикладом цього підходу є ресторан The Fish Club у Нідерландах, який акцентує увагу на використанні лише екологічно дозволеної риби. Крім того, розширюється використання менш відомих видів риби (наприклад, скумбрія, сардина, анчоус), що дозволяє зменшити тиск на популярні види, як тунець чи лосось.

Новий підхід до кулінарної обробки риби є її сухе визрівання, що активно впроваджується у преміум-ресторанах. Цей процес дозволяє поліпшити текстуру, аромат і смакові властивості продукту, подібно до того, як дозріває м'ясо. Серед успішних ресторацій такого тренду – ресторан Erickson Fish у США, який демонструє цей процес прямо перед гостями. Риба, яка визріває протягом 5-14 днів у контрольованих умовах, набуває унікальних властивостей і подається у вигляді тартарів, сашімі або стейків [25].

Аналог популярних м'ясних плат (charcuterie), так звані «seacuterie boards» стали модним елементом подачі в рибних ресторанах. Вони включають копченого лосося, паштети з тріски, гребінців у маслі, мариновану скумбрію, ікру тощо. Такий формат поєднує естетику, смакову різноманітність і гастрономічну подачу, що приваблює споживачів у преміум- та casual-сегменті. Наприклад, у ресторані Hog Island Oyster Co (Сан-Франциско) такі дошки стали підписною позицією меню.

На фоні критики масового вирощування лосося в аквакультурі та наслідків для довкілля зростає популярність альтернативних видів, зокрема форелі. У ресторанах Великобританії, таких як The Trout Inn, форель витісняє традиційного лосося, завдяки меншому впливу на природу та ліпшим умовам вирощування. Крім того, розширення асортименту включає експериментування з морськими водоростями, каракатицею, вугром, які раніше рідко використовувалися в основних стравах.

Рибні ресторани дедалі частіше впроваджують нові формати, орієнтовані на унікальний досвід. Наприклад, Iris у Норвегії є експедиційним рестораном, куди гості добираються човном, поєднуючи подорож, екологічну освіту та вечерю зі свіжих дарів моря. Цей тренд формує новий рівень гастрономії, де процес споживання страви є частиною подорожі або перформансу.

Класичні рибні страви переживають друге народження, їх оновлюють, додаючи нові інгредієнти, текстури та подачу. Прикладом є переосмислення Filet-O-Fish – у сучасних версіях додають соуси на основі васабі, булочки з чорнилом каракатиці, або використовують білу рибу замість панірованої. У ресторанах Fish Cheeks (Нью-Йорк) і Sticks'n'Sushi (Копенгаген) такі варіації стали символом поєднання традиції й інновації.

Використання технологій у сфері рибної гастрономії набирає обертів, роботизовані системи для обробки риби, автоматизовані грилі, системи контролю вологості та температури дозволяють оптимізувати процеси кухні. Крім того, впровадження штучного інтелекту у прогнозування закупівель або складання меню за вподобаннями гостей підвищує ефективність і прибутковість закладів [70].

Тренд на локальність поглиблюється, ресторани прагнуть працювати з рибалками свого регіону, міні-фермами, аквагосподарствами, розташованими у безпосередній близькості. Це знижує вуглецевий слід, гарантує свіжість та підтримує місцеву економіку. У багатьох закладах меню щодня змінюється залежно від улову, як це практикується у Dock Kitchen (Лондон).

Зміни клімату безпосередньо впливають на доступність та сезонність рибної продукції. Наприклад, у Канаді та США спостерігається скорочення популяцій лосося через потепління вод, що змушує рестораторів переорієнтовувати меню. Тому, ресторани адаптують свої пропозиції відповідно до екологічних реалій, підвищуючи гнучкість страв і постачання.

Глобалізація формує мультикультурне меню: традиційні рибні страви поєднують із техніками та інгредієнтами інших культур. Наприклад, подача сашімі з латинськими соусами або гриль-філе в поєднанні з прянощами

індійської кухні, що дозволяє оновити класичні страви та задовольнити запит споживача на новизну та гастрономічне різноманіття.

Сучасні світові тренди у розвитку рибних ресторанів відображають глибокі трансформації в кулінарній культурі, що базуються на принципах стійкості, інноваційності та орієнтації на споживача. Використання екологічно сертифікованої сировини, впровадження технологій сухого визрівання, оновлення класичних рецептів, розвиток локального постачання та інтеграція культурного різноманіття в меню, усе це свідчить про прагнення рибних ресторанів адаптуватися до глобальних викликів та створювати унікальний гастрономічний досвід [22]. Здатність ефективно поєднувати традиції з новітніми технологіями та екологічною відповідальністю стає основним фактором їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

У світовій практиці ресторанного господарства рибні ресторації посідають важливе місце, оскільки вони задовольняють зростаючий попит на здорове, різноманітне та якісне харчування. Організація діяльності таких закладів значною мірою залежить від рівня розвитку рибної промисловості, кулінарних традицій, національної політики у сфері харчування та екологічної свідомості суспільства. Досвід провідних країн світу демонструє різні моделі функціонування рибних ресторацій, від акценту на локальну продукцію та регіональні рецептури до впровадження інноваційних форматів обслуговування й використання технологічних рішень для підвищення якості послуг.

Вивчення зарубіжного досвіду має велике значення для вдосконалення українського ресторанного ринку, зокрема у сфері розвитку рибних ресторацій. Імплементация найкращих світових практик може допомогти адаптувати успішні моделі до національних реалій, сприяти розвитку внутрішнього виробництва рибної продукції, поліпшити якість гастрономічного обслуговування і зміцнити позиції України на міжнародному ринку гастрономічного туризму. Системний аналіз прикладів організації рибних ресторацій у різних країнах світу дає можливість сформулювати ефективні рекомендації щодо їх адаптації та розвитку

в умовах української економіки. Досвід країн в організації діяльності та розвитку рибних ресторацій систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Досвід країн в організації діяльності та розвитку рибних ресторацій

Країна	Особливості організації діяльності	Тенденції розвитку
Японія	Висока культура споживання сирої риби, розвиток суші-барів, стандарт НАССР для якості морепродуктів.	Акцент на локальну продукцію, сезонність, інтеграція інноваційних технологій у сервіси.
Норвегія	Сильна підтримка державою рибної промисловості, сертифікація аквакультур, експорт лосося.	Розвиток преміальних ресторанів морської кухні, популяризація стійкого споживання.
Італія	Регіональна кухня з акцентом на свіжість, традиційні морепродуктові ринки.	Підвищення попиту на локальні види риби та морепродуктів, гастрономічні тури.
США	Широка диференціація форматів: oyster bar, seafood grill, fast-casual seafood.	Акцент на екологічну відповідальність і технологічну автоматизацію.
Іспанія	Традиційні tapas-бари з морепродуктами, використання сезонних інгредієнтів.	Фокус на гастрономічну інновацію та експерименти зі смаками.
Україна	Розвиток рибних ресторацій у прибережних регіонах і великих містах, залежність від імпорту морепродуктів.	Поступова орієнтація на локальні ресурси, впровадження європейських стандартів якості.

Джерело: складено на основі [10, 39].

Світовий досвід організації діяльності рибних ресторанів свідчить про те, що успішність їхнього функціонування безпосередньо залежить від поєднання кулінарних традицій, доступності якісної сировини та впровадження інноваційних підходів. Зокрема, у Японії розвиток суші-барів і закладів, орієнтованих на споживання сирої риби, став можливим завдяки глибокій національній гастрономічній культурі та високим стандартам безпеки харчових продуктів (НАССР). Для України приклад Японії може стати орієнтиром у напрямі створення спеціалізованих закладів, що пропонують сезонні українські види риби (судак, короп, щука) із суворим контролем якості продукції, зокрема шляхом розвитку локальних стандартів сертифікації рибної продукції [31].

У Норвегії діяльність рибних ресторанів активно підтримується державою через стимулювання аквакультури та сертифікацію експорту лосося. Важливим чинником є інтеграція стійких практик у виробництво та гастрономічний сервіс. В Україні, враховуючи потенціал рибного господарства Дніпровського басейну

та прибережних регіонів Чорного моря, доцільно запровадити державні програми підтримки малих рибних ферм і акцентувати увагу на популяризації локальної продукції серед ресторацій через сертифікаційні ініціативи.

Досвід Італії демонструє важливість тісного зв'язку рибної гастрономії з традиційними морепродуктовими ринками та регіональною кухнею. В Україні доцільно створювати локальні гастрономічні кластери, де ресторани могли б співпрацювати з рибалками та фермерськими господарствами, що сприяло б розвитку регіональних брендів і залученню туристів через гастротури.

У США спостерігається широка диференціація форматів рибних закладів, від oyster-барів і гриль-ресторанів до fast-casual seafood-форматів. Такий досвід може бути адаптований в Україні через розвиток мобільних форматів (фудтраків з морепродуктами), створення демократичних ресторанів середнього сегмента, що робили б рибну продукцію доступною для ширшого кола споживачів.

Іспанія показує приклад творчого підходу до морепродуктів, через поєднання традиційних tapas-барів із сучасними кулінарними техніками. В українських реаліях можна імплементувати концепцію закладів невеликого формату, що пропонуватимуть авторські рибні закуски, використовуючи локальну рибу та адаптуючи популярні світові рецепти під національні традиції.

Український досвід розвитку рибних ресторацій поки що має обмежений масштаб і характеризується переважною орієнтацією на прибережні регіони та великі міста. З урахуванням світових тенденцій, важливо створювати умови для розвитку власного рибного виробництва, розширювати асортимент локальної риби в закладах харчування, підвищувати стандарти безпеки та якості продукції, а також підтримувати інноваційні гастрономічні проекти, що сприятимуть формуванню унікальної української рибної кухні на світовому рівні [43].

У контексті інтеграції України до європейського простору особливої актуальності набуває аналіз стандартів якості функціонування рибних ресторанів, оскільки цей сегмент гастрономічного бізнесу потребує дотримання високих вимог до безпеки продукції, екологічної відповідальності та сервісної культури. Порівняння практик Європейського Союзу та України дозволяє

виявити сильні сторони європейської системи та визначити напрями вдосконалення національної нормативно-правової бази, технологій обслуговування і механізмів контролю якості, що є важливими передумовами підвищення конкурентоспроможності українських рибних ресторацій на міжнародному ринку. Порівняння стандартів якості функціонування рибних ресторанів в ЄС та Україні систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Стандарти якості функціонування рибних ресторанів в ЄС та Україні

Критерій порівняння	ЄС	Україна
Сертифікація безпеки продуктів	Впроваджена обов'язкова система НАССР для всіх закладів харчування.	НАССР поступово впроваджується, обов'язкова для окремих категорій підприємств.
Сертифікація рибної продукції	Обов'язкове маркування походження риби (MSC, ASC сертифікати).	Маркування не є обов'язковим; стандарти екологічності тільки розвиваються.
Вимоги до постачання сировини	Жорсткі вимоги до перевірки якості при імпорті та аквакультури.	Контроль існує, але не завжди системний; залежить від регіону.
Технології зберігання	Обов'язкове дотримання температурного режиму та обладнання.	Вимоги до температурного режиму існують, контроль слабший.
Екологічна відповідальність	Політика стійкого вилову, зниження впливу на довкілля.	Початковий рівень інтеграції еко-практик у ресторанному бізнесі.
Рівень кваліфікації персоналу	Обов'язкові освітні програми з безпеки продуктів.	Підготовка персоналу є, але часто залежить від ініціативи власників закладів.
Регламент санітарних вимог	Детально прописані європейські регламенти (Регламент (ЄС) № 852/2004).	Існують національні санітарні правила, частково гармонізовані з ЄС.

Джерело: складено на основі [10, 39].

У країнах Європейського Союзу стандарти якості функціонування рибних ресторанів базуються на чітко врегульованій системі безпеки харчових продуктів, з обов'язковим впровадженням принципів системи аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках (НАССР). Ця система охоплює всі етапи виробництва та обслуговування, від закупівлі сировини до подачі страв. В Україні впровадження НАССР є обов'язковим лише для окремих категорій підприємств, і в рибних рестораціях цей процес ще не досяг рівня

повсюдної практики, що створює виклики для забезпечення стабільної якості й безпеки продукції.

Стандарти сертифікації рибної продукції в ЄС передбачають обов'язкове маркування походження риби (наприклад, відповідно до сертифікатів MSC або ASC), що дозволяє споживачам бути впевненими у джерелі продукції та її екологічній відповідальності. В Україні такі механізми маркування поки не є обов'язковими, і споживач часто позбавлений можливості відстежувати шлях рибної продукції від вилову до столу, що обмежує можливості рибних ресторанів у позиціонуванні себе як закладів стійкого споживання.

Щодо вимог до постачання сировини, у ЄС існує чітка система перевірок якості імпортованої риби та стандартів аквакультури, що гарантує безпечність та якість продукту. В Україні ж контроль за якістю сировини значною мірою залежить від конкретного регіону та ефективності роботи місцевих органів контролю [52]. Недостатній нагляд може призводити до коливань у рівні якості продукції, що негативно впливає на довіру споживачів.

Технології зберігання рибної продукції в ЄС суворо регулюються: обов'язкове використання холодильних систем, постійний моніторинг температурного режиму, документування зберігання. В Україні, попри наявність вимог до температурного режиму, рівень контролю залишається менш системним, що може призводити до порушень умов зберігання і зниження якості продукції.

Екологічна відповідальність стала одним із важливих принципів функціонування рибних ресторанів у ЄС, де активно підтримуються практики сталого рибальства, використання локальної продукції та зниження негативного впливу на довкілля. В Україні екологічні підходи лише починають інтегруватися у практику ресторанного господарства, і поки що реалізуються переважно окремими ініціативними закладами.

Що стосується підготовки персоналу, у країнах ЄС існують обов'язкові освітні програми з безпеки харчових продуктів для працівників ресторанів. В Україні рівень кваліфікації персоналу часто залежить від ініціативи власників

зкладів або приватних навчальних програм, що створює різницю у професійному рівні обслуговування між різними закладами.

Нарешті, регламентація санітарних вимог у ЄС базується на низці обов'язкових документів, зокрема Регламенті (ЄС) № 852/2004, який детально описує вимоги до гігієни харчових продуктів. В Україні також існують національні санітарні норми і правила, однак їхня гармонізація з європейськими стандартами ще перебуває на етапі поступового впровадження.

Аналіз світового досвіду організації діяльності та розвитку рибних ресторацій засвідчує, що успішне функціонування цього сегмента базується на гармонійному поєднанні високих стандартів якості продукції, підтримки локального виробництва, інноваційних форматів обслуговування та креативного підходу до гастрономії. Імплементация таких практик в Україні може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національних рибних ресторацій, сприяти розвитку місцевих рибних господарств, формуванню гастрономічної ідентичності та залученню туристичних потоків [13]. Успішна адаптація міжнародного досвіду вимагає системної державної підтримки, інвестицій у якість продукції та розвитку підприємницької ініціативи в сфері ресторанного господарства.

Порівняння стандартів якості функціонування рибних ресторанів у ЄС та Україні свідчить про суттєві відмінності у рівні регулювання, контролю та впровадження практик безпеки й стійкості. У країнах Європейського Союзу діє системна політика сертифікації, екологічного маркування, високих санітарно-гігієнічних вимог і підготовки персоналу, що забезпечує стабільну якість продукції та високу довіру споживачів. В Україні, попри наявність базових регуляторних механізмів, ще існують виклики у впровадженні європейських стандартів на практиці, що вимагає активізації зусиль у напрямі гармонізації нормативної бази, підвищення культури безпеки харчових продуктів та стимулювання екологічної відповідальності в ресторанній сфері.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ НА ПРИКЛАДІ РИБНИХ РЕСТОРАНІВ

#### 2.1. Аналіз діяльності ресторанного бізнесу України в сучасних умовах

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, ресторанний бізнес України постає перед численними викликами, які суттєво впливають на структуру, масштаби та ефективність його функціонування. Пандемічні обмеження, військові дії, порушення логістичних ланцюгів, відтік трудових ресурсів та зміна споживчих настроїв стали факторами, що істотно трансформували ринок харчування. Зміни у поведінці споживачів, зменшення купівельної спроможності, скорочення туристичних потоків і підвищення операційних витрат змусили підприємства галузі адаптуватися до нових реалій, шляхом скорочення формату, зміни концепцій та переходу до більш мобільних моделей ведення бізнесу.

Особливо помітною стала тенденція до розвитку малих і середніх закладів із гнучкою організаційною структурою: пекарень, кав'ярень, фастфуд-точок, які можуть швидко реагувати на зміну ринкової ситуації. У той же час більш вразливими виявилися великі ресторани та бари, які залежать від високих обсягів трафіку, тривалого перебування гостей і наявності додаткових послуг, таких як алкогольний бар чи розважальна програма. В умовах обмежень, таких як комендантська година, заборона алкоголю в ряді регіонів та психологічна напруга в суспільстві, саме ці формати зазнали найбільших втрат, що відобразилося на скороченні кількості персоналу, закритті закладів та зниженні прибутковості галузі в цілому [59].

Аналіз сучасного стану ресторанного бізнесу в Україні дозволяє виявити тенденції його розвитку, адаптаційні стратегії та прогалини, що потребують державної підтримки або інституційного втручання. Вивчення цих процесів має важливе практичне значення для розробки ефективної політики відновлення

індустрії гостинності, формування конкурентоспроможних бізнес-моделей, а також для розвитку нових форматів закладів харчування, що здатні відповідати на виклики воєнного часу та майбутнього після кризового періоду.

Станом на кінець травня 2022 року в Україні припинили роботу близько 37% закладів харчування. Сфера зазнала значних втрат: до 60% працівників залишили робочі місця, а прибутки скоротилися щонайменше наполовину. Згідно з даними облікової системи Poster, у квітні 2022 року ресторанний бізнес в Україні надавав перевагу компактним і гнучким форматам – таким як пекарні, кав'ярні, кафе та заклади швидкого харчування. Також найменш стійкими виявилися бари, які продемонстрували найгірші показники динаміки, що було зумовлено заборонаю продажу алкоголю в окремих регіонах, запровадженням комендантської години та загальним зниженням відвідуваності закладів через складну безпекову ситуацію в країні. Як наслідок, кількість нововідкритих барів зменшилася вчетверо, тоді як кафе – лише вдвічі.

У 2024 році ресторанний бізнес України продовжував функціонувати в умовах повномасштабної війни, адаптуючись до нових реалій та викликів. Незважаючи на складну ситуацію, ресторації демонструють ознаки стабілізації та навіть зростання в окремих сегментах, що свідчить про гнучкість та стійкість українських підприємців у сфері гастрономії.

Станом на кінець 2023 року в Україні функціонувало близько 32 000 закладів харчування, що на 12% менше порівняно з довоєнним періодом. Однак у 2024 році спостерігається поступове зростання кількості нових закладів, особливо у західних та центральних регіонах країни, що зумовлено як внутрішньою міграцією населення, так і адаптацією бізнесу до нових умов [30].

У 2024 році середній чек у ресторанах зріс на 15% порівняно з попереднім роком, досягнувши 270 гривень. Це зростання частково компенсує інфляційні процеси та підвищення витрат на сировину та енергоносії. Також загальна виручка ринку зросла на 10%, що свідчить про поступове відновлення споживчого попиту.

Зміни в поведінці споживачів стали важливим фактором трансформації ресторанного ринку. Зростає популярність закладів швидкого обслуговування, доставки їжі та кафе з демократичними цінами. Споживачі віддають перевагу закладам, які забезпечують швидке та якісне обслуговування, а також дотримуються стандартів безпеки.

Тенденції змін відвідуваності закладів харчування в Україні відображено на рис. 2.1.

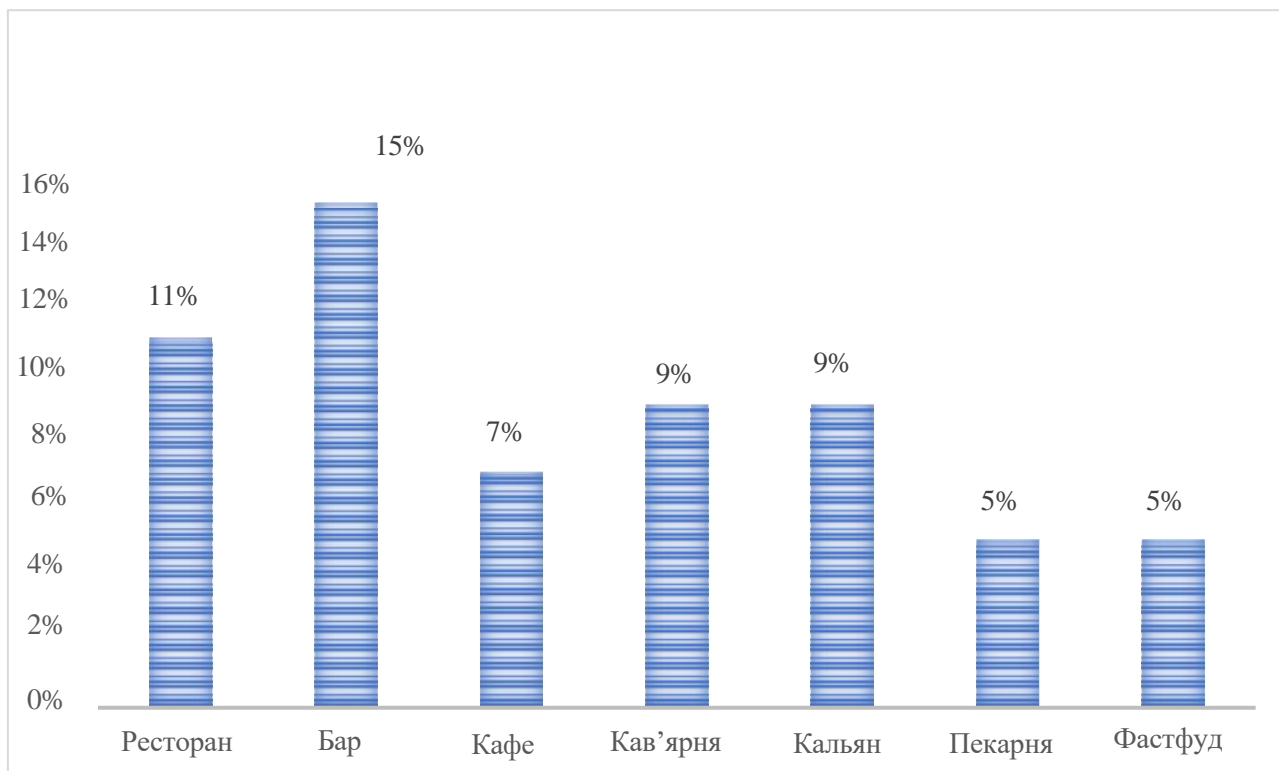


Рисунок 2.1. Інфографіка «Як змінилася відвідуваність закладів II півріччя 2023 до II півріччя 2022»

Джерело: дослідження джерело Forbes із дослідження Poster.

У другій половині 2023 року український ресторанний ринок продемонстрував різновекторну динаміку змін відвідуваності залежно від формату закладів. Найбільше зростання кількості відвідувачів було зафіксовано у форматі фастфуду (+16%) та пекарень (+14%), що свідчить про тенденцію до економії часу та ресурсів з боку споживачів. Такі формати забезпечують швидке обслуговування, доступні ціни та адаптивність до умов воєнного стану, зокрема в контексті відключень електроенергії, обмежень пересування та зниження

загальної платоспроможності населення. Їх популярність також зумовлена розвитком доставки, мобільних точок та takeaway-моделей.

Натомість традиційні ресторани та бари продемонстрували нульову динаміку (0%) або навіть спад у популярності, що пояснюється їхньою вищою вартістю, необхідністю довшого перебування гостей у залі, а також залежністю від вечірнього трафіку, який у багатьох регіонах залишається обмеженим через комендантську годину. Додатковим стримувальним чинником є низький попит на алкогольні напої, зокрема в барах, де відсутність стабільного потоку гостей безпосередньо впливає на рентабельність.

Показники зростання для кав'ярень (+12%), кафе (+11%) та кальян-барів (+10%) також є позитивними, хоча й помірними. Це вказує на адаптацію закладів до нових реалій: впровадження генераторів, інтернету Starlink, теплих укриттів, змін у меню, акцент на комфорт і стабільність сервісу. Стабільність чи незначне зростання таких форматів свідчить про прагнення споживачів до соціалізації, збереження елементів дозвілля навіть у воєнний час. При цьому споживачі обирають ті заклади, які демонструють гнучкість, безпеку та сталість в обслуговуванні.

Структурна трансформація ресторанного ринку відбувається в напрямі спрощених, мобільних та операційно ефективних форматів, які здатні швидко адаптуватися до кризових змін. Подальший розвиток індустрії гостинності залежатиме від здатності закладів поєднувати гнучкість операцій із стабільністю якості обслуговування, інтеграцією цифрових рішень та орієнтацією на споживача нового типу – економного, практичного й також лояльного до брендів, які поділяють цінності локальності, стійкості та безпеки [29].

Регіональний аналіз показує, що найбільше зростання кількості нових закладів спостерігається у Львівській, Івано-Франківській та Тернопільській областях, що пов'язано з відносною безпекою цих регіонів та збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб. У східних та південних регіонах ситуація залишається складною через активні бойові дії та руйнування інфраструктури.

Ресторанний ринок України у 2024 році демонструє ознаки адаптації та відновлення після значних втрат, спричинених війною. Попри складні умови, галузь знаходить нові шляхи розвитку, впроваджує інноваційні рішення та орієнтується на змінені потреби споживачів. Подальше зростання можливе за умови стабілізації ситуації в країні та підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Динаміка виручки в закладах харчування представлена на рис. 2.2.

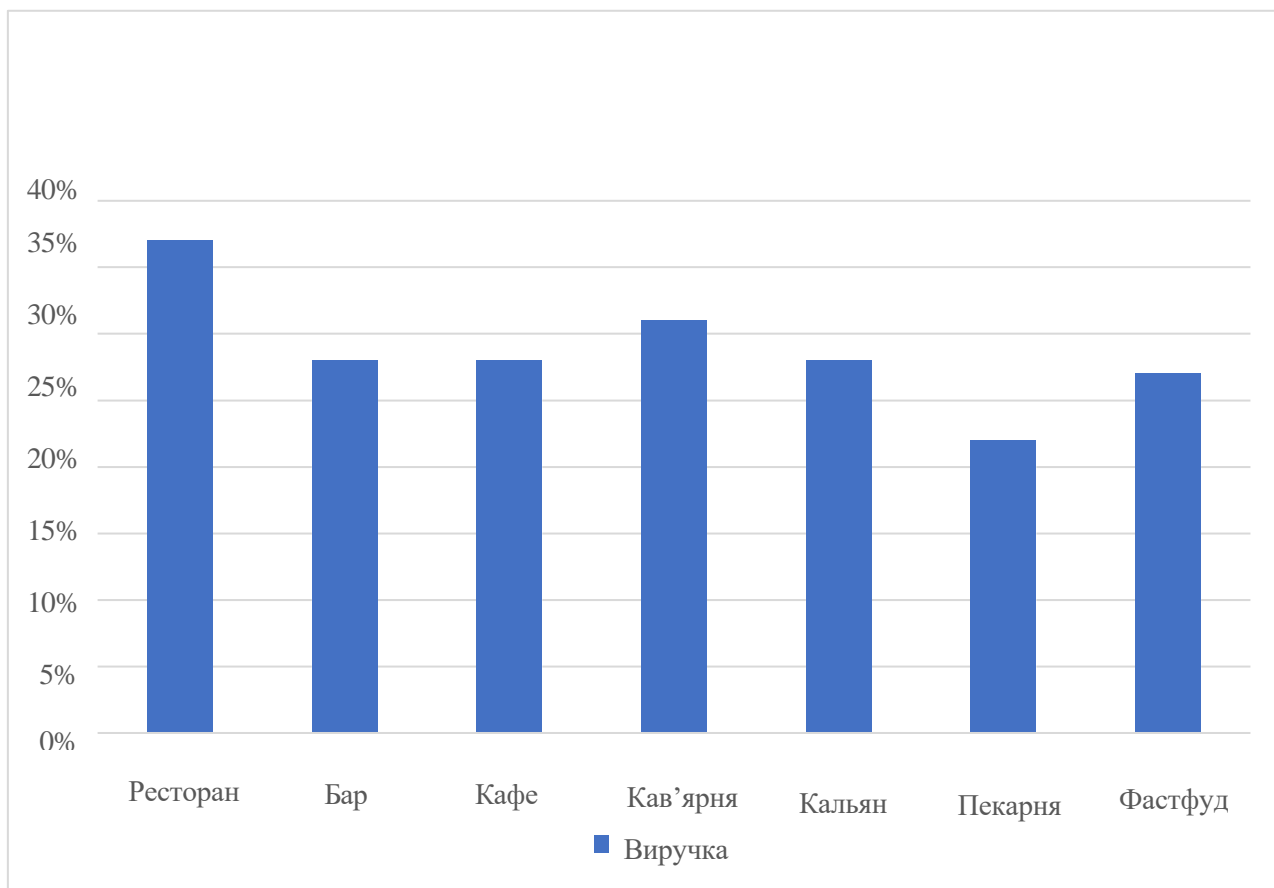


Рисунок 2.2. Як зросла виручка закладів харчування II півріччя 2023 до II півріччя 2022

Джерело: дослідження Forbes, аналітика Poster.

У період воєнної нестабільності ресторанний бізнес України демонструє різномірне зростання виручки залежно від типу закладу, що свідчить про гнучкість галузі в умовах кризи та здатність адаптуватися до поведінкових змін споживача. Згідно з даними аналітики Poster, найбільше зростання виручки було зафіксовано у закладах типу фастфуд (понад 35%) та пекарнях (понад 30%), що свідчить про зміщення фокусу споживчого попиту в бік швидких, доступних та

менш ризикованих за форматом закладів. У воєнних умовах такі типи бізнесу забезпечують мінімальні витрати часу на обслуговування, прості технологічні процеси та нижчі ризики щодо логістики та персоналу.

Заклади формату кав'ярень, кафе та кальян-барів демонструють зростання виручки в межах 15-25%, що свідчить про часткове відновлення попиту на елементи соціалізації та дозвілля, але з помірним рівнем фінансової активності гостей. Такі результати можна пояснити стабілізацією частини споживачів у відносно безпечних регіонах, а також прагненням до збереження ритуалів повсякденного споживання у вигляді кавових пауз, неформального спілкування або вечірнього відпочинку, що також є наслідком адаптації самих закладів, від розширення форматів «takeaway» до впровадження альтернативного освітлення, генераторів, безпечних укриттів тощо.

Найменше зростання виручки зафіксовано у барах і ресторанах, де показник коливається в межах 5-10%. Така ситуація пояснюється декількома чинниками: по-перше, це зменшення трафіку в нічні години через дію комендантської години; по-друге, загальна обережність споживачів щодо тривалого перебування у закритих приміщеннях; по-третє, відчутний вплив інфляції та девальвації на сегмент середнього і преміального рівня [16]. Крім того, бари зазнали обмежень у реалізації алкоголю в окремих регіонах, що безпосередньо позначилося на їх прибутковості.

Аналіз досліджуваних процесів засвідчує, що структура виручки ресторанного сектору в Україні трансформується у напрямі підтримки низько-маржинальних, але оборотно-швидких форматів, які забезпечують гнучкість, оперативність та задоволення базових гастрономічних потреб населення. Це відповідає загальним теоретичним підходам до кризової адаптації підприємств сфери послуг, де виживання і розвиток ґрунтуються на мінімізації витрат, мобільності рішень і скороченні ланцюгів постачання.

Цікава статистика заробітної плати в готельно-ресторанному бізнесі України. Так, динаміка бажаного рівня заробітної плати (зазначеної в резюме кандидатів на роботу) у сфері готельно-ресторанного бізнесу в період з 2021 по

квітень 2024 року, демонструє стабільну тенденцію до зростання. Зокрема, станом на квітень 2024 року середній рівень заробітної плати за вакансіями в Україні досягнув 17 552 грн, що перевищує аналогічний показник за квітень 2023 року на 28,1%, а порівняно з червнем 2023 року – на 19,2%. Однією з основних причин такого зростання є загострення конкуренції між закладами харчування за кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів. Попри позитивну динаміку, середня фактична заробітна плата у квітні 2024 року залишалася на 13,3% нижчою від рівня оплати праці, очікуваного кандидатами.

Таким чином, у сучасних умовах розвитку ресторанного господарства заклади гостинності відіграють важливу роль у формуванні туристичної привабливості регіонів, задоволенні гастрономічних потреб населення та популяризації національної кулінарної культури. Стрімке зростання конкуренції, динаміка споживчих очікувань, диджиталізація сервісів, а також потреба в екологічній відповідальності зумовлюють суттєві зміни в структурі та форматах діяльності сучасних ресторанів. У цьому контексті рибні ресторани займають окрему нішу, яка активно трансформується відповідно до глобальних гастрономічних трендів і вимог сталого розвитку.

Аналіз діяльності ресторанного бізнесу України в сучасних умовах засвідчує, що ця сфера, попри виклики війни, економічної нестабільності та змін у споживчих вподобаннях, демонструє адаптивність і прагнення до інновацій. Ресторани активно впроваджують нові формати обслуговування, цифрові технології, розширюють асортимент із врахуванням локальних ресурсів і змін у попиті. Водночас сфера ресторанного бізнесу стикається з проблемами нестачі кваліфікованих кадрів, зростання витрат і потребою у стратегічній підтримці з боку держави. У цих умовах основними чинниками успішного розвитку є гнучкість, орієнтація на якість сервісу та ефективна взаємодія з місцевими громадами.

## 2.2. Особливості діяльності рибного ресторану «Miss Fishka»

Ресторанний бізнес в Україні стикається з низкою серйозних викликів, що суттєво впливають на його розвиток, серед яких найбільш відчутними є безпекові ризики, нестабільність енергопостачання, інфляційні процеси та зниження платоспроможного попиту населення. До цього додаються складнощі з логістикою, обмеження в постачанні якісної сировини, а також кадровий дефіцит через міграцію працівників за кордон. Ці фактори зумовлюють потребу в трансформації бізнес-моделей, пошуку нових каналів реалізації, адаптації до локальних ринкових умов та активному впровадженню цифрових технологій, зокрема сервісів доставки, онлайн-замовлень і мобільного бронювання. Також зростає актуальність оптимізації витрат, підвищення якості сервісу та орієнтації на стабільного споживача.

Рибні ресторани мають специфічну організаційно-технологічну модель, що передбачає використання високоякісної, свіжої та часто сертифікованої сировини, дотримання суворих санітарно-гігієнічних вимог, а також впровадження інноваційних технологій приготування страв. Також, спостерігається розширення форматного різноманіття таких закладів: від fast casual seafood до fine dining з елементами авторської кухні. Глобальні тенденції, як популяризація здорового харчування, використання екологічно сертифікованої риби, зменшення харчових відходів та використання локальних продуктів, суттєво впливають на концепцію й функціонування рибних ресторанів як у світі, так і в Україні [64].

Вивчення сучасного стану та тенденцій розвитку рибних ресторанів є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє оцінити їхню адаптивність до ринкових викликів, визначити перспективні напрями модернізації та імплементації світових практик. Аналіз цієї сфери в контексті закладів гостинності дає змогу систематизувати гастрономічні тренди, а й сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності управління, маркетингу та стандартизації якості в умовах глобальної конкуренції.

Досліджуваний рибний ресторан «Miss Fishka» розпочав свою діяльність 2024 року у місті Луцьк, як єдиний ресторан такого типу, що спеціалізується на приготуванні страв виключно з риби та морепродуктів. Заклад відразу зайняв унікальну нішу на місцевому ринку гастрономічних послуг, запропонувавши споживачам широкий асортимент страв із використанням свіжої локальної та імпортової продукції. Концепція ресторану передбачає поєднання високих стандартів якості інгредієнтів, авторських технологій приготування та естетики подачі страв, що орієнтовані на різні категорії гостей, від поціновувачів класичної рибної кухні до прихильників здорового харчування. Завдяки акценту на екологічну відповідальність, оригінальність меню та професійний сервіс, «Miss Fishka» швидко здобув популярність серед місцевих жителів та гостей міста.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика рибного ресторану «Miss Fishka»

Показник	Характеристика
Тип / Назва	рибний ресторан «Miss Fishka»
Дата реєстрації	2024 (1 роки 5 місяців)
Реєстраційний номер	94201726
Місцезнаходження Телефон	місто Луцьк, вулиця Рівненська,54 +380 50 649 5975
Види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 56.30 Обслуговування напоями
Кулінарне спрямування	Рибний асортимент
Кількість посадових місць	50 осіб

Джерело: складено за матеріалами рибного ресторану «Miss Fishka».

Ресторан «Miss Fishka» є унікальним закладом гастрономічної сфери регіону, який спеціалізується на страв із риби та морепродуктів. Ресторан має реєстраційний номер 94201726 і працює за видами діяльності, що охоплюють організацію ресторанного обслуговування, надання послуг мобільного харчування, роздрібну торгівлю продуктами харчування та обслуговування напоями. Кулінарне спрямування закладу зосереджене на формуванні широкого рибного асортименту, що орієнтується на прихильників здорового харчування та

високоякісної кухні. Ресторан розрахований на обслуговування до 50 гостей одночасно, що дозволяє підтримувати атмосферу камерності, ексклюзивності та індивідуального підходу до кожного відвідувача.

Організаційна система управління рибного ресторану «Miss Fishka» представлена на рис. 2.3.

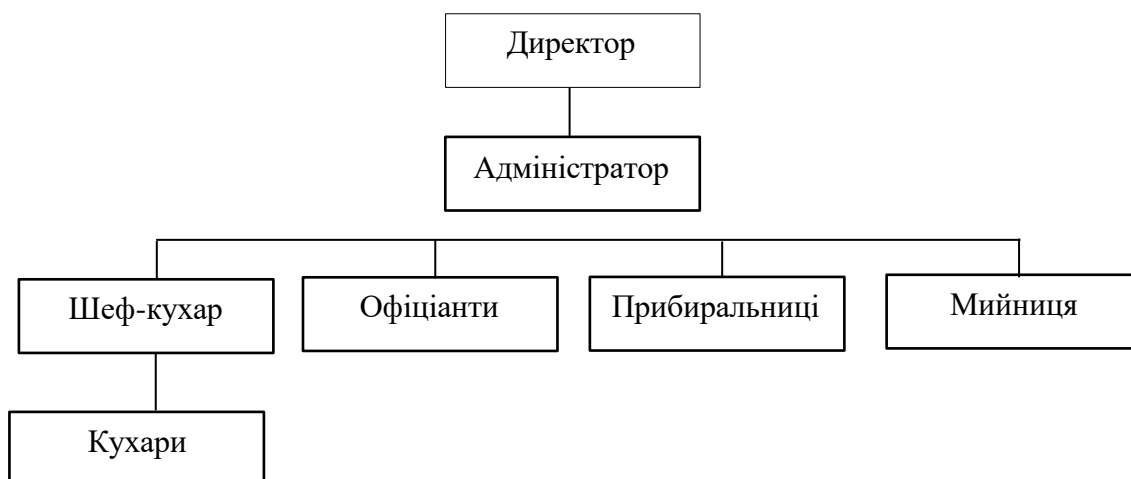


Рисунок 2.3. Організаційна система управління рибного ресторану «Miss Fishka»

Джерело: складено за матеріалами рибного ресторану «Miss Fishka».

Організаційна система управління рестораном «Miss Fishka» побудована за принципом вертикальної ієрархії, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності серед персоналу. На чолі організаційної структури знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво закладом, визначає стратегічні цілі розвитку, контролює фінансову діяльність і відповідає за формування іміджу ресторану. Директор також приймає рішення щодо постачальників, маркетингових кампаній та кадрової політики, що робить його основною фігурою у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності закладу.

Безпосередньо підпорядкованими директору є адміністратор та шеф-кухар, які відповідають за оперативне управління закладом. Адміністратор організовує роботу обслуговуючого персоналу – офіціантів, прибиральниць, мийниці, контролює якість сервісу, вирішує конфліктні ситуації з гостями та веде облік робочого часу працівників. Шеф-кухар координує діяльність кухарів, відповідає за складання меню, контроль за дотриманням технологій приготування страв і дотримання санітарно-гігієнічних норм. Такий розподіл

дозволяє чітко структурувати виробничі процеси та забезпечити високу якість обслуговування.

Основний виробничий персонал складають кухарі, офіціанти, мийниця та прибиральниці. Кухарі реалізують технологічний процес приготування страв відповідно до затвердженого меню та стандартів якості. Офіціанти здійснюють безпосереднє обслуговування гостей, виконуючи роль комунікативного містка між кухнею та залом. Мийниця забезпечує чистоту посуду, що є важливим для закладу з акцентом на рибні страви, а прибиральниці підтримують загальну санітарну чистоту приміщень. Взаємодія між ланками персоналу відбувається за принципами субординації та координації, що сприяє оперативності та ефективності управління рестораном.

Візуальний брендинг ресторану «Miss Fishka» вирізняється лаконічністю, сучасністю та чітким акцентом на морську тематику, що повністю відповідає концепції закладу. Оформлення меню онлайн-платформи є простим і зрозумілим для користувача: переважає білий фон, що створює візуальне відчуття чистоти, свіжості та легкості – асоціацій, важливих для рибного ресторану. Основна увага акцентується на структурованості розділів меню, що підкреслює прагнення до організованості, зручності у навігації та уваги до потреб гостей. Використання мінімалістичного підходу без зайвого графічного навантаження дозволяє зосередити увагу гостей безпосередньо на стравах, асортименті та їх описах [9].

Естетична привабливість «Miss Fishka» проявляється також у логічному розташуванні розділів, від салатів і закусок до напоїв і десертів, що створює інтуїтивно зрозумілий шлях користувача. Ресторан чітко демонструє свою філософію через акцент на натуральність, свіжість і простоту в оформленні вітрини онлайн-меню. Кожен пункт супроводжується коротким, інформативним описом, що відповідає сучасним трендам комунікації з гостем, швидкість сприйняття інформації без перевантаження деталями. Такий підхід сприяє формуванню враження про «Miss Fishka» як про заклад, який цінує якість, відкритість і комфорт. Грамотний візуальний брендинг ресторану підвищує рівень довіри до закладу, формує позитивний перший контакт із потенційним

споживачем і сприяє зміцненню емоційної лояльності. Візуальна ідентичність «Miss Fishka» є прикладом вдалого поєднання мінімалізму, доступності та продуманого UX-дизайну, що відповідає принципам ефективного брендингу в ресторанному бізнесі в умовах сучасної цифровізації споживчих практик.

Виробничі приміщення ресторану «Miss Fishka» організовані відповідно до вимог чинних санітарно-гігієнічних норм і забезпечують повний цикл приготування страв із риби та морепродуктів. Планування приміщень здійснене таким чином, щоб мінімізувати перехресні потоки сировини та готової продукції, що сприяє дотриманню принципів харчової безпеки. Просторове зонування дозволяє ефективно розподілити функції між різними виробничими зонами, забезпечуючи зручність для працівників і оптимізацію технологічного процесу.

Важливим елементом виробничої інфраструктури є холодний цех, призначений для первинної обробки риби, морепродуктів і приготування холодних закусок. Він оснащений спеціалізованим обладнанням: столами з нержавіючої сталі, окремими раковинами для миття риби, професійними холодильними камерами для зберігання свіжої продукції. Гарячий цех відповідає за термічну обробку продуктів і приготування основних страв; тут розміщено пароконвектомати, грилі, плити та жарові шафи. Наявність сучасного теплового обладнання дозволяє зберігати якість рибної продукції при різних способах обробки, запіканні, обсмажуванні, варінні на парі.

Додатково в ресторані функціонують допоміжні виробничі приміщення: мийна зона для обробки кухонного посуду з окремими ваннами для різних типів інвентаря, складські приміщення для сухих продуктів і спецій, холодильні та морозильні камери для тривалого зберігання продукції, а також службові кімнати для персоналу. Всі приміщення оснащені відповідними вентиляційними системами, системами водопостачання та санітарного контролю, що гарантує дотримання гігієнічних стандартів на всіх етапах виробництва [22]. Завдяки продуманій організації виробничих площ ресторан «Miss Fishka» забезпечує високий рівень безпеки харчових продуктів і ефективність виробничого процесу.

Процес обслуговування у ресторані «Miss Fishka» організований відповідно до класичних стандартів ресторанного сервісу з урахуванням сучасних вимог до швидкості, якості та індивідуалізації обслуговування гостей. Головним завданням персоналу є створення комфортної атмосфери для кожного відвідувача, забезпечення оперативного прийому замовлень, професійної консультації щодо меню та бездоганної подачі страв. Процес обслуговування починається з привітання гостя адміністратором або офіціантом, супроводу до столика та ознайомлення з асортиментом страв і напоїв.

Офіціанти ресторану діють за принципом персоналізованого підходу до кожного гостя: надають рекомендації щодо вибору страв, враховуючи побажання щодо смакових уподобань та дієтичних обмежень. Прийом замовлення здійснюється за допомогою електронної системи обліку, що мінімізує ризик помилок і прискорює обробку замовлень. Офіціанти контролюють своєчасність подачі страв, надають додаткові послуги за потребою (доповнення приборів, напоїв, уточнення побажань гостей), слідкують за чистотою столів і створенням сприятливої атмосфери у залі.

Важливим етапом процесу є завершення обслуговування, що включає своєчасне надання рахунку, опрацювання оплати замовлення та прощання з гостями з акцентом на запрошення до наступних візитів. Усі працівники «Miss Fishka» дотримуються стандартів етикету, ввічливості та ненав'язливої турботи про комфорт відвідувачів. Особливу увагу приділено роботі зі скаргами та зауваженнями, у випадку виникнення проблем персонал оперативно реагує та пропонує рішення для підвищення рівня задоволеності гостей [46]. Такий підхід забезпечує формування лояльної бази споживачів, позитивних відгуків і стабільного розвитку ресторану в конкурентному середовищі.

Маркетингова політика ресторану «Miss Fishka» спрямована на формування впізнаваного бренду, залучення цільової аудиторії та підтримання лояльності постійних гостей. Основним завданням маркетингової стратегії є створення іміджу спеціалізованого рибного закладу, що пропонує свіжу, якісну та екологічно чисту продукцію у поєднанні з високим рівнем обслуговування.

Для цього ресторан активно використовує візуальну ідентичність (логотип, фірмові кольори, стиль меню), що відображає морську тематику, асоціюючи бренд із натуральністю, свіжістю та довірою.

У рамках просування ресторан орієнтується на використання цифрових маркетингових каналів, створення профілів у соціальних мережах (Instagram, Facebook), співпрацю з локальними блогерами, ведення сторінки ресторану на онлайн-платформах бронювання та доставки їжі. Акцент робиться на візуальному контенті: фото страв, відео процесів приготування, репортажі з подій у ресторані, що сприяє емоційному залученню аудиторії. Також активно впроваджуються акційні пропозиції, сезонні оновлення меню, святкові заходи та спеціальні пропозиції для постійних гостей, що підвищують інтерес до закладу та стимулюють повторні візити [56].

Особливу увагу ресторан приділяє розвитку програм лояльності: система накопичення балів, знижки для постійних гостей, спеціальні пропозиції для іменинників. У межах маркетингової політики також активно застосовується участь у міських заходах, кулінарних фестивалях та гастрономічних форумах, що сприяє закріпленню позиції закладу як інноваційного і соціально відповідального учасника ресторанного ринку Луцька. Комплексний підхід до маркетингової політики дозволяє «Miss Fishka» ефективно розвиватися навіть в умовах високої конкуренції та мінливої ринкової ситуації.

Таким чином, особливості діяльності рибного ресторану «Miss Fishka» полягають у його вузькій спеціалізації на стравах із риби та морепродуктів, акценті на використанні свіжої, якісної сировини, високих стандартах обслуговування та продуманій візуальній і маркетинговій стратегії. Ресторан успішно поєднує сучасні технології управління, індивідуальний підхід до гостей і орієнтацію на екологічні тренди, що дозволяє йому формувати стійку конкурентну перевагу на локальному ринку Луцька. Комплексний підхід до організації виробничих процесів, сервісу та просування бренду забезпечує «Miss Fishka» стабільний розвиток і підвищує його привабливість для широкої цільової аудиторії.

### **2.3. Діагностика організаційної культури рибного ресторану «Miss Fishka»**

У сучасних умовах ведення ресторанного бізнесу організаційна культура виступає важливим чинником успіху, визначаючи внутрішню атмосферу в колективі, рівень сервісу, загальну конкурентоспроможність закладу та якість обслуговування. Особливо актуальним є дослідження організаційної культури у спеціалізованих закладах, таких як рибні ресторани, де високі стандарти якості продукції та обслуговування мають бути підтримані відповідними корпоративними цінностями, нормами поведінки та стилем управління. Діагностика організаційної культури дозволяє виявити сильні сторони та проблемні зони, що впливають на ефективність функціонування ресторану.

Ресторан «Miss Fishka», будучи унікальним рибним закладом у місті Луцьк, приділяє велику увагу формуванню власної організаційної культури, яка базується на принципах професіоналізму, командної роботи, орієнтації на гостя та постійного вдосконалення сервісу. Внутрішня культура ресторану спрямована на створення сприятливого мікроклімату, підтримку мотивації працівників, розвиток професійних компетенцій та забезпечення єдиних стандартів взаємодії з гостями. Сильна організаційна культура є запорукою високої якості обслуговування та стійкої репутації ресторану на локальному ринку.

Діагностика організаційної культури рибного ресторану «Miss Fishka» має на меті дослідити рівень відповідності фактичних цінностей і норм поведінки задекларованим принципам закладу, оцінити ступінь залученості працівників, їхню мотивацію, рівень комунікації всередині колективу та відповідність стилю управління сучасним вимогам ресторанного бізнесу [38]. Результати дослідження дозволять виявити поточний стан організаційної культури та сформулювати рекомендації щодо її подальшого розвитку з метою підвищення ефективності діяльності ресторану та забезпечення його стійкого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Діагностику підприємства сфери гостинності України, пропонуємо провести на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Срібні Лелеки», м Луцьк. Дослідження організаційної культури рибного ресторану «Miss Fishka» проводилися з використанням тестових питань, опитувальника, розрахунку відповідних коефіцієнтів організаційної культури та її оцінки.

Для загальної характеристики елементів організаційної культури ресторану «Miss Fishka» було проведено їх структурно-параметричний аналіз. Опис моделі здійснено із використанням формул, що представлені у таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2 – Формули розрахунку елементів організаційної культури ресторану «Miss Fishka»

Рівень	Елементи організаційної культури	Формули	Умовні позначення
1	$C_i$ – рівень ОК $i$ -го рядового працівника	$C_i = L \text{сп}_{n=1}^N$	$сп$ – бальний показник рядового працівника по $n$ -му питанню; $N$ – кількість питань у тест-таблиці для рядових працівників
	$C$ – рівень ОК рядових працівників	$C = \frac{LC_{i=1}^I}{I}$	$I$ – кількість респондентів з числа рядових працівників
2	$M_q$ – рівень ОК $q$ -го менеджера середньої ланки	$M_q = L_{h=1}^H M_h$	$M_h$ – бальний показник менеджера середньої ланки по $h$ -му питанню; $H$ – кількість питань у тест -таблиці для менеджерів середньої ланки
	$M$ – рівень ОК менеджерів середньої ланки	$M = \frac{(LM_q)^Q}{Q_{q=1}}$	$Q$ – кількість респондентів з числа менеджерів середньої ланки
3	$T_g$ – рівень ОК $g$ -го топ-менеджера	$T_g = S_{u=1}^U \text{ти}$	$ти$ – бальний показник топменеджера з $u$ -му питанню; $U$ - кількість питань у тест – таблиці для топ-менеджерів
	$T$ – рівень ОК топ-менеджерів	$T = \frac{(ST_g)_{g=0}^G}{G}$	$G$ – кількість респондентів з числа топ-менеджерів
4	ОКК – загальний рівень ОК підприємства	$O_{kk} = \frac{(C + M + T)}{k}$	$k$ – кількість рівнів респондентів

Джерело: складено на основі [67].

Діагностика ресторану «Miss Fishka», проведена на основі ієрархічної структури, дала змогу представити його організаційну культуру у вигляді системи, що складається з окремих підсистем:

- підсистеми організаційної культури офіціантів;

- підсистеми організаційної культури адміністраторів ресторану;
- підсистеми організаційної культури керівника (директора);
- підсистеми елементів загальної культури ресторану «Miss Fishka».

Після проведення дослідження був розрахований рівень організаційної культури ресторану «Miss Fishka» за функціональними ланками. Крім того, визначено окремі показники, які дозволяють:

- оцінити загальний рівень організаційної культури ресторану «Miss Fishka», з врахуванням управлінських, комунікаційних і сервісних аспектів;
- ідентифікувати сильні сторони організаційної культури;
- виявити проблемні зони та недоліки, які потребують удосконалення;
- створити основу для розробки рекомендацій із покращення організаційної культури з орієнтацією на сучасні тенденції сфери гостинності;
- проаналізувати вплив організаційної культури на рівень задоволеності гостей та якість наданих послуг;
- сприяти виробленню стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку ресторану «Miss Fishka» та зміцнення його іміджу на ринку.

На основі отриманих результатів здійснено аналіз впливу організаційної культури на основні показники ефективності діяльності підприємства. У таблиці 2.3 наведено розрахункові формули коефіцієнтів, які використовуються для визначення загального рівня організаційної культури ресторану «Miss Fishka».

Таблиця 2.3 – Формули для розрахунку коефіцієнтів організаційної культури ресторану «Miss Fishka»

Коефіцієнти ОК	Формули	Умовні позначення
К <sub>т</sub> – коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$K_t = (T / B_{max})$	T – рівень ОК керівника; B <sub>max</sub> – максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
К <sub>м</sub> – коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_m = (M / B_{max})$	M - рівень ОК адміністратора; B <sub>max</sub> – максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
К <sub>с</sub> – коефіцієнт ОК рядових працівників	$K_c = (C / B_{max})$	C - рівень ОК офіціантів; B <sub>max</sub> – максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці

Джерело: складено на основі [67].

Розрахуємо рівень організаційної культури ресторану «Miss Fishka» з середньообліковою чисельністю персоналу 10 осіб.

На початку дослідження було проведено анкетування персоналу ресторану «Miss Fishka» на основі відповідного опитувальника. Кожному з працівників було запропоновано анкету з 30 твердженнями, для оцінити кожного з трактувань за 10-бальною шкалою. Відповідно до зазначеного найбільша кількість балів становить 300 (30 × 10), найменша кількість – 0.

Варіація рівнів показників організаційної культури ресторану «Miss Fishka»:

- дуже високий – 265-300;
- високий – 175-264;
- середній – 115-174;
- низький – 0-115.

Розрахунки засвідчили, що:

- рівень організаційної культури керівника ресторану «Miss Fishka» – 243 бали – високий рівень;
- рівень організаційної культури адміністратора ресторану «Miss Fishka» – 202 бали – високий рівень;
- рівень організаційної офіціантів та барменів ресторану «Miss Fishka» – 169 балів ( $1015/6 = 169$ ) – середній рівень.

Отже, результати розрахунків засвідчують, що рівень організаційної культури серед різних категорій персоналу ресторану «Miss Fishka» коливається від середнього до високого, що вказує на наявність позитивних тенденцій у діяльності керівництва та адміністраторів. Водночас отримані дані виявляють потребу у посиленій увазі до розвитку організаційної культури серед обслуговуючого персоналу, зокрема офіціантів та барменів.

Визначимо загальний рівень організаційної культури:

$$\text{Окк} = (C + M + T) / k = (243 + 202 + 169) / 3 = 204,7 \text{ балів}$$

Отже, персонал ресторану «Miss Fishka» має середній рівень культури, тому доцільно розробити заходи щодо його підвищення.

Розрахуємо середній бал по категоріям працівників : робота – 144 бали, комунікації – 150 балів; управління – 138 балів; мотивація і мораль – 117 балів.

Розрахунок коефіцієнтів організаційної культури ресторану «Miss Fishka» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнтів організаційної культури ресторану «Miss Fishka»

Коефіцієнти ОК	ОК Розрахунок за формулою
Кт – коефіцієнт керівника	$K_t = (T / B_{max}) = 243/300 = 0,81$
Км – коефіцієнт ОК менеджерів	$K_m = (M / B_{max}) = 202/300 = 0,67$
Кс – коефіцієнт ОК персоналу	$K_s = (C / B_{max}) = 169/300 = 0,56$

Джерело: розраховано на основі досліджень рибного ресторану «Miss Fishka».

Рівень базової моделі організаційної культури ресторану «Miss Fishka»:

$$BM = K_{C1} \cdot K_{M1} \cdot K_{T1} = 0,81 * 0,67 * 0,56 = 0,30.$$

Таким чином, результати діагностики організаційної культури рибного ресторану «Miss Fishka» засвідчили наявність стабільного середнього рівня розвитку корпоративних цінностей та норм поведінки серед персоналу із певними відмінностями між окремими ланками працівників. Високий рівень організаційної культури керівника і адміністратора свідчить про ефективне управління та стратегічне бачення розвитку ресторану, водночас середній рівень культури офіціантів та барменів вказує на необхідність додаткової роботи у напрямі підвищення їхньої залученості, комунікаційних навичок і мотивації. Розраховані коефіцієнти та базова модель організаційної культури підкреслюють важливість комплексного підходу до її вдосконалення, що дозволить ресторану «Miss Fishka» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЄКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 3.1. Обґрунтування доцільності сертифікації ресторанних послуг

У сучасних умовах підвищених вимог до якості харчових продуктів та обслуговування, особливо у сфері рибної гастрономії, сертифікація ресторанних послуг за міжнародними стандартами ISO набуває особливої актуальності. Вона забезпечує системний підхід до управління безпечністю, якістю, екологічною відповідальністю та охороною праці, що є критично важливими для рибних ресторанів з огляду на специфіку продукції та високі ризики [15]. Впровадження стандартів ISO покращує внутрішню організацію роботи та формує довіру споживачів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародний гастрономічний простір. Обґрунтування доцільності сертифікації ресторанних послуг в системі ISO висвітлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування доцільності  
сертифікації ресторанних послуг в системі ISO

Стандарт ISO	Термін дії сертифікату	Вартість	Обґрунтування необхідності сертифікації
ISO 22000:2018 (система управління безпечністю харчових продуктів)	3 роки (з щорічним наглядом аудитором)	від 25 000 до 60 000 грн залежно від розміру ресторану	Забезпечує контроль безпечністі харчування, підвищує довіру споживачів, обов'язковий для експорту харчової продукції.
ISO 9001:2015 (система управління якістю)	3 роки (з щорічним наглядом аудитором)	від 20 000 до 50 000 грн	Покращує внутрішні процеси, підвищує якість обслуговування, демонструє надійність бізнесу.
ISO 14001:2015 (екологічне управління)	3 роки	від 18 000 до 45 000 грн	Підтверджує відповідальне ставлення до екології, дає переваги при участі у тендерах, формує позитивний імідж.
ISO 45001:2018 (охороона праці та безпека персоналу)	3 роки	від 22 000 до 55 000 грн	Покращує умови праці, зменшує ризики нещасних випадків, підвищує соціальну відповідальність бізнесу.

Джерело: складено автором на основі експертного підходу.

Упровадження міжнародних стандартів ISO у діяльність рибних ресторанів є вагомим інструментом підвищення якості, безпеки та конкурентоспроможності закладу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Одним із найважливіших стандартів у галузі харчування є ISO 22000:2018, який регулює систему управління безпекою харчових продуктів. Для рибних ресторанів цей стандарт є особливо актуальним, оскільки риба та морепродукти належать до швидкопсувної категорії продуктів, що вимагає ретельного контролю на всіх етапах виробничого процесу, від закупівлі сировини до зберігання та подачі. Впровадження ISO 22000 дозволяє систематизувати процедури контролю якості, знизити ризик харчових отруєнь і також підвищити довіру споживачів та контролюючих органів [64].

Також доцільним є запровадження ISO 9001:2015, який встановлює вимоги до системи управління якістю. Цей стандарт сприяє впорядкуванню внутрішніх процесів, підвищенню ефективності управління персоналом, обслуговуванню гостей і логістикою. Для рибного ресторану це означає стабільну якість страв, чітке дотримання технологічних карт, своєчасне реагування на відгуки споживачів, що напряду впливає на рівень лояльності та повторних візитів.

Не менш важливо для сучасного рибного закладу дотримуватися принципів екологічної відповідальності, що регламентується ISO 14001:2015 – стандартом системи екологічного управління. Його запровадження дає змогу ресторанам мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, зменшити кількість харчових відходів, запровадити сортування, раціональне використання води та енергії. У сфері рибної гастрономії, де питання стійкого споживання морських ресурсів є надзвичайно чутливим, дотримання ISO 14001 також формує позитивний імідж закладу серед екологічно свідомих споживачів.

Окрему увагу варто приділити ISO 45001:2018, який регламентує систему охорони праці та безпеки персоналу. У рибних ресторанах, де наявне інтенсивне використання холодильного обладнання, гострих інструментів та морепродуктів із підвищеним ризиком алергенів, дотримання вимог безпеки праці є критично важливим. Сертифікація за цим стандартом демонструє соціальну

відповідальність бізнесу, знижує ризик нещасних випадків на робочому місці, а також покращує мотивацію персоналу.

Загалом, впровадження ISO-сертифікації в діяльність рибного ресторану сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зростанню довіри гостей, розширенню ринкових можливостей, зокрема при виході на європейські та міжнародні гастрономічні платформи, що також є запорукою довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та посилення регуляторних вимог у сфері ресторанного господарства [39].

У сучасному гастрономічному просторі все більше уваги приділяється якості страв, сервісу, екологічній відповідальності, етичності бізнесу та сталості операційних процесів. Для рибних ресторанів, діяльність яких тісно пов'язана з використанням природних ресурсів і швидкопсувної продукції, ці аспекти набувають особливої ваги. У зв'язку з цим сертифікація за стандартами GRA (Global Restaurant Association) виступає ефективним інструментом підвищення репутації, конкурентоспроможності та довіри споживачів. Вона дозволяє закладам інтегрувати кращі світові практики сталого ведення ресторанного бізнесу, що є актуальним у контексті глобальних змін та зростання вимог до соціальної відповідальності підприємств. Обґрунтування доцільності сертифікації ресторанних послуг за стандартами GRA представлено в табл. 3.2.

Упровадження сертифікації за стандартами GRA (Global Restaurant Association) є доцільним і стратегічно вигідним кроком для рибних ресторанів, які прагнуть утвердитися як надійні, інноваційні та соціально відповідальні гравці на ринку ресторанних послуг. Стандарти GRA охоплюють комплексний підхід до оцінки діяльності ресторану, включаючи якість інгредієнтів, рівень обслуговування, безпечність харчових продуктів, екологічну відповідальність, енергоефективність, управління відходами, залученість у місцеву спільноту та дотримання етичних норм ведення бізнесу. Для рибних ресторанів, де йдеться про швидкопсувну продукцію, високу частоту контакту з ризикованими інгредієнтами (сирою рибою, морепродуктами) та тиск з боку екологічної

громадськості, така сертифікація дозволяє зміцнити репутацію, підвищити довіру споживачів і запровадити кращі практики операційної діяльності [41].

Таблиця 3.2 – Обґрунтування доцільності сертифікації ресторанних послуг за стандартами GRA

Критерій	Зміст	Переваги для рибного ресторану
Сфера охоплення GRA	Якість, безпека продуктів, обслуговування, екологічність, соціальна відповідальність, етика.	Комплексне управління всіма аспектами діяльності закладу.
Специфіка рибного ресторану	Робота з швидкопсувною продукцією, сирією рибою, екологічно чутливими ресурсами.	Посилення контролю якості, зменшення ризиків, відповідність міжнародним вимогам.
Екологічна відповідальність	Використання сертифікованої риби (MSC, ASC), зменшення відходів, економія води, енергії.	Формування позитивного іміджу, відповідність трендам сталого розвитку.
Міжнародне визнання	Сертифіковані ресторани мають доступ до участі в глобальних рейтингах і подіях.	Підвищення впізнаваності, можливість залучення нових ринків і гостей.
Конкурентні переваги	Підвищення довіри споживачів, маркування як eco-friendly рес.торан.	Диференціація на ринку, залучення екологічно свідомої аудиторії.

Джерело: складено автором.

GRA-сертифікація особливо цінна для тих рибних ресторацій, які прагнуть відповідати міжнародним вимогам сталого розвитку. Вона враховує використання сертифікованої риби (наприклад, MSC, ASC), дотримання принципів «ocean-friendly» ресторану, скорочення харчових відходів, утилізацію упаковки та зменшення споживання води й енергії. Рибні ресторани, що пройшли GRA-сертифікацію, отримують конкурентну перевагу в очах екологічно свідомих споживачів та можливість брати участь у міжнародних кулінарних подіях, рейтингах, гастрономічних платформах, орієнтованих на сталий бізнес.

Впровадження стандартів GRA дає змогу рибним рестораціям інтегрувати принципи сталого розвитку, зменшити ризики невідповідності міжнародним нормам, підвищити якість обслуговування та відкрити нові ринкові можливості в екологічно орієнтованому гастрономічному просторі, що є свідченням відповідального ведення бізнесу та потужний інструмент позиціонування на глобальному рівні.

Впровадження міжнародних стандартів ISO у діяльність рибних ресторанів є стратегічно доцільним кроком, що дозволяє підвищити рівень безпеки харчових продуктів, оптимізувати управлінські процеси, забезпечити екологічну відповідальність та гарантувати безпечні умови праці персоналу. Сертифікація за системами ISO 22000, 9001, 14001 та 45001 формує довіру споживачів і партнерів та відкриває можливості для участі в міжнародних гастрономічних програмах, підвищує конкурентоспроможність та сприяє сталому і конкурентоспроможному розвитку ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів.

Сертифікація рибних ресторанів за стандартами GRA є доцільною та стратегічно вигідною практикою, яка дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку, підвищити якість обслуговування, зміцнити репутацію закладу та відповідати вимогам міжнародного гастрономічного простору [24]. Завдяки комплексному підходу GRA до оцінки діяльності, від екологічної відповідальності до етики бізнесу, рибні ресторани отримують можливість зменшити операційні ризики та залучити нову цільову аудиторію, позиціонуючи себе як соціально та екологічно відповідальний бренд на ринку ресторанних послуг.

Таким чином, сертифікація ресторанних послуг відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO та GRA, є важливим інструментом забезпечення якості, безпеки та конкурентоспроможності закладу в умовах сучасного ринку. Для ресторану «Miss Fishka» впровадження сертифікаційних процедур дозволить зміцнити довіру гостей і партнерів та оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління, покращити екологічні та санітарні показники діяльності. Сертифікація створює основу для сталого розвитку підприємства, сприяючи формуванню позитивного іміджу закладу у сфері індустрії гостинності.

### **3.2. Розробка організаційно-проектних рішень для рибного ресторану «Miss Fishka»**

Організаційно-проектні рішення для розвитку ресторану «Miss Fishka» спрямовані на вдосконалення виробничої, сервісної та управлінської діяльності закладу відповідно до сучасних вимог ринку гастрономічних послуг. Комплекс заходів розроблений з урахуванням результатів аналізу поточного стану ресторану, світових трендів у сфері харчування та особливостей рибної гастрономії.

У виробничій сфері пропонується впровадження сучасних кулінарних технологій, зокрема технології су-від для приготування рибних страв при низьких температурах, що дозволяє зберегти текстуру, смакові якості та корисні речовини. Запровадження нових видів риби, таких як дорадо, сібас, тунець, у меню дозволить задовольнити різноманітні смаки гостей.

Оптимізація постачання передбачає співпрацю з місцевими рибними господарствами, що зменшить логістичні витрати та гарантуватиме свіжість продуктів. Для забезпечення контролю якості продукції рекомендовано впровадити систему НАССР, що мінімізує харчові ризики.

У сервісній діяльності слід впровадити цифрові рішення: електронні меню, мобільні застосунки для онлайн-замовлення, системи лояльності для постійних гостей. Проведення тематичних вечорів морепродуктів і гастрономічних майстер-класів підвищить залученість споживачів та сформує додаткову цінність ресторанного бренду.

В управлінській сфері рекомендується розробити кодекс корпоративної культури, організувати регулярні тренінги для персоналу, орієнтовані на підвищення сервісної компетенції та знань у сфері рибної гастрономії. Важливо запровадити мотиваційні програми, що передбачають бонуси за досягнення високих результатів у роботі [46].

Основні напрями організаційно-проектних рішень для ресторану «Miss Fishka» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями організаційно-проектних рішень  
для ресторану «Miss Fishka»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
Виробництво	Впровадження технології су-від, розширення асортименту риби.	Підвищення якості страв, розширення цільової аудиторії.
Постачання	Співпраця з локальними рибними фермами, контроль якості за НАССР.	Свіжість продукції, зниження витрат.
Сервіс	Електронні меню, мобільні додатки, система лояльності.	Покращення взаємодії з гостями, збільшення повторних візитів.
Маркетинг	Організація тематичних вечорів і майстер-класів.	Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових гостей.
Управління персоналом	Тренінги, програми мотивації.	Підвищення професійного рівня працівників, зростання якості обслуговування.

Джерело: запропоновано автором.

Організаційно-проектні рішення, розроблені для ресторану «Miss Fishka», спрямовані на всебічне вдосконалення діяльності закладу за п'ятьма напрямками: виробництво, постачання, сервіс, маркетинг і управління персоналом. Зокрема, впровадження сучасної технології су-від і розширення асортименту риби дозволить покращити якість страв та задовольнити смаки ширшої аудиторії; співпраця з локальними рибними фермами сприятиме зниженню витрат і забезпеченню свіжості продукції; використання електронних меню, мобільних додатків та програм лояльності підвищить зручність обслуговування гостей; організація гастрономічних заходів сприятиме впізнаваності бренду; а систематичні тренінги та мотиваційні програми покращать професійний рівень персоналу й якість обслуговування загалом.

З урахуванням результатів діагностики рівня організаційної культури ресторану «Miss Fishka», пропонується впровадження організаційно рішення у вигляді «Програми розвитку корпоративної культури» (таблиця 3.4).

Запропонована програма розвитку корпоративної культури ресторану «Miss Fishka» передбачає реалізацію п'яти напрямів, кожен із яких спрямований на усунення виявлених проблем і розвиток внутрішнього потенціалу персоналу закладу. Першим напрямом є формування корпоративних цінностей. Важливо створити Кодекс корпоративної культури, що базуватиметься на принципах

поваги, професіоналізму, командної роботи й орієнтації на гостя. Його розробка повинна відбуватись із залученням працівників усіх рівнів, що дозволить сформувати спільне бачення та підвищити ступінь їх залученості, що сприятиме стандартизації поведінки персоналу, зниженню конфліктності та формуванню позитивного іміджу ресторану як відповідального роботодавця.

Таблиця 3.4 – Програма розвитку корпоративної культури ресторану «Miss Fishka»

Компонент програми	Конкретні заходи	Очікувані результати
Формування корпоративних цінностей	Розробка та впровадження Кодексу корпоративної культури із залученням співробітників усіх рівнів	Узгодженість поведінки персоналу, формування спільного бачення цінностей закладу
Професійний розвиток персоналу	Організація щомісячних тренінгів із сервісної майстерності, етики спілкування з гостями, лідерства	Підвищення якості обслуговування, розвиток лояльності та професійної впевненості працівників
Мотивація та заохочення	Запровадження системи бонусів за ініціативність, якість роботи та позитивні відгуки гостей	Зростання внутрішньої мотивації, зменшення плинності кадрів
Командна взаємодія	Проведення регулярних тимбілдингів, спільних святкувань, кулінарних батлів	Формування позитивного мікроклімату та згуртованості колективу
Зворотний зв'язок та внутрішні комунікації	Впровадження анонімного електронного опитування щодо умов праці та внутрішнього клімату	Підвищення прозорості, врахування думки персоналу в управлінських рішеннях

Джерело: запропоновано автором.

Другим кроком є професійний розвиток персоналу. Пропонується впровадити щомісячні тренінги для працівників, які будуть охоплювати питання сервісної майстерності, етики спілкування з гостями, конфліктології та лідерських якостей. Такий підхід дозволить підвищити рівень компетентності персоналу, а також створить умови для кар'єрного зростання, що позитивно вплине на мотивацію до праці.

Наступним напрямом є вдосконалення системи мотивації та заохочення. Рекомендується запровадити бонусну програму, яка передбачатиме премії за високу якість обслуговування, ініціативність, інноваційність та позитивні відгуки гостей. Такий підхід дасть змогу стимулювати працівників до

досягнення кращих результатів та зменшити плінність кадрів, що особливо важливо для ресторанного бізнесу в умовах конкурентного ринку праці.

Особливу увагу пропонуємо приділити підтримці командної взаємодії, яка є основою ефективного функціонування будь-якого ресторанного закладу. Регулярне проведення тимблдингів, святкувань професійних подій, гастрономічних майстер-класів для колективу сприятиме формуванню довірливих і дружніх стосунків між працівниками. Така атмосфера позитивно впливає на клімат у закладі та якість спілкування з гостями.

Завершальним компонентом, на нашу думку, є налагодження системи зворотного зв'язку. Доцільним є впровадження анонімного електронного опитування працівників щодо задоволеності умовами праці, стилем керівництва, системою комунікацій, що дозволить керівництву своєчасно виявляти проблеми, враховувати думку персоналу під час ухвалення управлінських рішень та створити відкриту, прозору й довірливу організаційну атмосферу. Комплексна реалізація цих заходів дозволить ресторану «Miss Fishka» суттєво покращити рівень організаційної культури, що є основою для зростання якості обслуговування, підвищення лояльності персоналу та зміцнення конкурентних позицій на локальному ринку.

Отже, впровадження комплексної програми підвищення рівня організаційної культури ресторану «Miss Fishka», що охоплює формування корпоративних цінностей, розвиток персоналу, мотиваційні заходи, зміцнення командної взаємодії та покращення внутрішніх комунікацій, що дозволить створити згуртоване, мотивоване та професійно підготовлене середовище, яке сприятиме підвищенню якості сервісу, зміцненню репутації ресторану, зростанню задоволеності гостей і забезпеченню сталого розвитку закладу в умовах сучасної конкуренції у сфері гостинності. Такий підхід забезпечить підвищення рівня обслуговування, посилить репутацію ресторану, підвищить лояльність гостей і стане основою для його стабільного розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища індустрії гостинності.

Реалізація запропонованих організаційно-проектних рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ресторану «Miss Fishka», покращенню якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів і зміцненню ринкової позиції. Інтеграція сучасних технологій, розвиток персоналу та активна маркетингова діяльність створять умови для сталого розвитку закладу.

Запропоновані організаційно-проектні рішення для ресторану «Miss Fishka» спрямовані на всебічне вдосконалення виробничої, сервісної та управлінської діяльності закладу. Запропоновані заходи враховують сучасні вимоги до якості обслуговування, гастрономічних стандартів та очікувань споживачів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність ресторану на локальному ринку. Впровадження сучасних технологій у виробництво, розвиток цифрового сервісу, удосконалення корпоративної культури та активізація маркетингової діяльності створять умови для сталого зростання ресторану, підвищення лояльності гостей та зміцнення брендової позиції «Miss Fishka» в індустрії гостинності.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розкрито сутність та особливості функціонування підприємств ресторанного господарства. Встановлено, що сучасні заклади харчування функціонують у динамічному середовищі, що вимагає від них гнучкості у веденні бізнесу, високої якості обслуговування, застосування інноваційних технологій та орієнтації на потреби різноманітних цільових груп споживачів. Підприємства ресторанного господарства виконують гастрономічну та соціальну функцію, сприяючи розвитку культури харчування, туризму та регіональної економіки.

У межах вивчення зарубіжного досвіду організації діяльності рибних ресторанів було проаналізовано практики країн Європейського Союзу, США та Японії, що акцентують увагу на використанні екологічно сертифікованої сировини, впровадженні інноваційних технологій обробки морепродуктів і розвитку концепції сталого споживання. Отримані результати засвідчили важливість орієнтації на локальні продукти, екологічність виробничих процесів і персоналізований підхід до обслуговування гостей, що може бути ефективно імплементовано у вітчизняну практику.

Аналіз діяльності ресторанного бізнесу України в сучасних умовах показав, що галузь зазнала значних трансформацій під впливом кризових чинників, насамперед війни, економічної нестабільності та зміни споживчих моделей поведінки. Незважаючи на труднощі, спостерігається активний розвиток закладів швидкого харчування, пекарень і кав'ярень, тоді як класичні ресторани й бари демонструють помірне зростання або стабільний стан. Відновлення ринку супроводжується діджиталізацією сервісів, підвищенням ролі локальної гастрономії та зростанням вимог до безпеки продуктів.

У процесі дослідження було здійснено розрахунок рівня корпоративної культури у рибному ресторані «Miss Fishka». Результати діагностики свідчать про середній та високий рівень організаційної культури серед керівної ланки й адміністрації, що створює позитивні умови для розвитку підприємства. Водночас

виявлено необхідність посилення корпоративної взаємодії та підвищення залученості обслуговуючого персоналу, що має стати пріоритетом у подальшій роботі ресторану з удосконалення внутрішніх процесів.

Обґрунтування доцільності сертифікації ресторанних послуг продемонструвало, що впровадження стандартів ISO (зокрема ISO 22000, ISO 9001) та GRA є важливим кроком для забезпечення безпеки харчових продуктів, підвищення якості обслуговування та зміцнення довіри гостей. Сертифікація дозволяє ресторану оптимізувати внутрішні процеси та формувати конкурентні переваги, що особливо важливо в умовах глобальної інтеграції гастрономічного ринку та зростання уваги до екологічної відповідальності бізнесу.

У рамках дослідження було розроблено комплекс організаційно-проектних рішень для рибного ресторану «Miss Fishka», спрямованих на вдосконалення виробничих процесів, впровадження сучасних технологій обслуговування, підвищення рівня корпоративної культури та активізацію маркетингової діяльності. Запропоновані рішення передбачають впровадження технології су-від, розширення асортименту морепродуктів, розвиток цифрових сервісів для гостей та організацію програм професійного розвитку персоналу. Реалізація цих заходів дозволить ресторану зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити умови для сталого розвитку в перспективі.

В результаті дослідження запропоновано впровадити комплексну програму підвищення рівня організаційної культури ресторану «Miss Fishka», що охоплює формування корпоративних цінностей, розвиток персоналу, мотиваційні заходи, зміцнення командної взаємодії та покращення внутрішніх комунікацій. Такий підхід дозволить створити згуртоване, мотивоване та професійно підготовлене середовище, що сприятиме підвищенню якості сервісу, зміцненню репутації ресторану, зростанню задоволеності гостей і забезпеченню сталого розвитку закладу в умовах сучасної конкуренції у сфері гостинності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт з науково-дослідної роботи «Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні» URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/73731e1f-c236-44b9-a3a6-7d52a64f2e86/content> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Алексеева Т.А., Обозна А.О., Шабельник Н.М. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського політехнічного інституту*. № 2. 2017. С. 89-92
3. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. Вип 42. 2020. С. 117-122. URL:
4. Басюк Д.І. Особливості формування організаційної культури підприємств сфери гостинності. *Економічні науки. Scientific Journal «ScienceRise»*. 3/1(20). 2016. С. 26-29.
5. Бутенко О.П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 56. 2019. С. 18-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56) (дата звернення: 10.02.2025).
6. Верезовська І.Г. Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. № 6 (51), Ч.2. 2011. С. 136-140.
7. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навчальний посібник. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 373 с.
8. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 10.03.2025).
9. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*, 1 (01), 2023. С. 10-14.

10. Гончар Л.О., Беляк А.О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332/317> (дата звернення: 15.01.2025).

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

12. Гузар У.Є., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (9). 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01>. (дата звернення: 09.03.2025).

13. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/ginda.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/ginda.htm) (дата звернення: 09.03.2025).

14. Гірняк Л., Глагола В. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. Вип. 16. 2018. С. 71-77.

15. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 59. 2017. С. 284-290.

16. Гросул В., Зубков С., Іванова Т. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. 2018. С. 284-294.

17. Гусев С. Половина грошей на їжу: скільки заробляють і на що витрачають українці. URL: <https://ukr.segodnva.ua/economics/enews/sko1ko-zarabativvavut-i-na-chto-tratvatikgaipcu-1117848.Bit11.1Шр5://aa7e1a.ua/article5/есопотіс5/nazvali-seredniichek-ukravinciv-u-restoranah/7582051> (дата звернення: 19.02.2025).

18. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік URL: <https://ukrstat.gov.ua>

19. Динаміка відвідуваності закладів в 2022-2023 роках. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/> (дата звернення: 09.03.2025).

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

21. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»

22. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. № 2. 2018. С. 93-102.

23. Крупський О.П., Стасюк Ю. М. Оцінка та стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності та туризму. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі [колективна монографія] /за наук. ред. проф. Матвійчук Л., проф. Барського Ю., доц. Лепкого М. Видання дев'яте. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2023.

24. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. *Бізнес-інформ*. № 9. 2014. С. 200-204.

25. Крупський О. П. Професійна етика як фактор становлення й розвитку соціально-відповідальної організаційної культури туристичного підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 22 (6). 2014. С. 23-30.

26. Кирніс Н. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. № 1. 2017. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/105/102> (дата звернення: 24.03.2025).

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

28. Лепетюха Н.В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 14. 2016. С. 413-417.

29. Лохман Н.В., Корнілова О.В., Грищук О.А., Омельченко Ю.В. Моніторинг реалізації інноваційного потенціалу туристичної сфери України. *Ефективна економіка*. № 2. 2022. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10000> (дата звернення: 09.03.2025).

30. Лущик С. Основні ресторанны тренди світу, чим живе прогресивна ресторанна індустрія сьогодні. URL: <https://posteat.ua/obzory/osnovni-restoranni-trendi-svitu-chim-zhive-progresivna-restoranna-industriya-sogodni/> (дата звернення: 18.03.2025).

31. Марковська О.В. Корпоративна культура в індустрії гостинності. *Парад Готелів*, 2005. 265 с.

32. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, (52). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6> (дата звернення: 27.03.2025).

33. Національна платформа продовольчої безпеки України. Аналітична записка про стан ресторанного бізнесу у регіонах України. Київ, 2024. 18 с

34. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024» <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 25.03.2025).

35. Ринкевич Н.С. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. Кам'янець-Подільський: Аксіома. Вип. 14. 2019. С. 227-232.

36. Ринок ресторанного бізнесу в Україні. URL: <http://roglyad.com/blog/4/437> (дата звернення: 09.03.2025).

- 37.Рябенюк М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, (24). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51> (дата звернення: 13.03.2025).
- 38.Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. *Схід*. 2014. № 4. С. 4147
- 39.Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4 (21). 2019. С. 297-304.
- 40.Ончаренко Л.О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. № 10. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6214> (дата звернення: 05.03.2025).
- 41.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2025).
- 42.Офіційний сайт Головного управління статистики у Волинській області. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.03.2025).
- 43.Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO World Tourism Organization). URL: <http://www.world-tourism.org> (дата звернення: 09.03.2025).
- 44.Офіційний сайт Національної туристичної організації. URL: <https://ntoukraine.org> (дата звернення: 09.03.2025).
- 45.Офіційний сайт ГО «Асоціація індустрії гостинності. URL: <https://aigu.org.ua/> (дата звернення: 09.03.2025).
- 46.Офіційний сайт ресторану «Miss Fishka» [https://menu.ps.me/1KzaBP\\_a05k](https://menu.ps.me/1KzaBP_a05k) (дата звернення: 09.03.2025).
- 47.Попик М.М. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. Випуск 44. 2020. С. 112-119.
- 48.Прокопюк А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. 25 (4) С. 259-265.

49. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*. № 20. 2016. С. 32-35.
50. Портал Волинь туристична. URL: [www.vturyzn.com.ua](http://www.vturyzn.com.ua) (дата звернення: 29.03.2025).
51. П'ятницької Н.О. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Підручник для вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
52. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016. 275с.
53. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах України: бібліографічний покажчик / уклад. О. Цокало; ред. Д. Ткаченко. Миколаїв: МНАУ, 2023. 88 с.
54. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 6. 2015. С. 639-643.
55. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. *Проблеми економіки*. 2(44). 2020. С. 303-311.
56. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. № 3. Ч. 2. 2020. С. 14-21.
57. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 6(23). 2019. С. 415-425.
58. Хаєт Г. Л., Ковалевський С. В., Медведева О. А. та ін. Корпоративна культура. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
59. Шайдурова С.В. Організаційно-проектні рішення рибного ресторану. *Студентський науковий вісник ЛНТУ*, серія технічні науки. Луцьк, 2025 р.

60.Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»* №1042. 2013. С. 151-154

61.Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. URL <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення: 29.01.2025).

62.Шидловська О.Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві: URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf> (дата звернення: 09.02.2025).

63.Шевченко О. В. Трансформація ресторанного господарства України в умовах війни. *Вісник економіки та торгівлі*. 2024. № 1(59). С. 45-52.

64.Що таке гнучке вегетаріанство і в чому його користь. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/shcho-take-hnuchke-vehetarianstvo-i-v-chomu-joho-korist-2454309.html> (дата звернення: 22.03.2025).

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

66.Ятченко А.О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1203> (дата звернення: 09.03.2025).

67.COVID-19 Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи URL: [https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2020/04/EY\\_Survey\\_results\\_COVID\\_19\\_2.0.pdf](https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf)

68. Poster POS. Аналітика ресторанного ринку України у 2022-2024 рр. URL: <https://joinposter.com> (дата звернення: 08.03.2025).