

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Раціоналізація меню з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій  
(на прикладі ресторану «Венеція»)

Назва теми

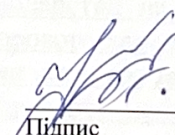
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Шифр і назва спеціальності

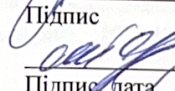
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Назва

Шифр 21009

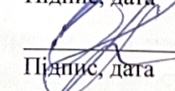
Виконав:  
студент 4 курсу група ГРС-21-1

  
Підпис Уляна МАРКОВСЬКА  
Ім'я ПРІЗВИЩЕ


Керівник

  
Підпис, дата Тетяна ТОМАЛЯ  
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

  
Підпис, дата Оксана ГРИНДІЙ  
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

  
Підпис Ігор ЖУРБА  
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

16 червня 2025 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

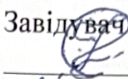
Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

  
16 червня 2025 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Марковська Уляна Іванівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Рационалізація меню з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій»  
(на прикладі ресторану «Венеція»)

керівник роботи Томаш Тетяна Станіславівна, канд. екон. наук доц. кафедри ТтаГРС  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 07.02 2025 р. № 23 дод.    

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 19 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з тематики формування та рационалізації меню в ресторанному господарстві; наукові джерела, що висвітлюють сучасні гастрономічні тенденції, принципи здорового харчування, локальності, нормативно-правова база, що регулює діяльність підприємств громадського харчування в Україні; внутрішня інформація ресторану «Венеція» (цифрове меню, характеристика закладу, дані щодо організаційної структури, меню, цільової аудиторії); результати аналітичного дослідження діяльності конкурентів.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади рационалізації ресторанного меню. 2. Аналіз діяльності та характеристика середовища функціонування ресторану «Венеція» 3. Обґрунтування напрямів рационалізації меню ресторану «Венеція» з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій, потреб цільової аудиторії та економічної доцільності

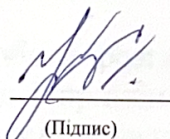
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Основні підходи до рационалізації меню в ресторанному. 2. Принципи рационалізації меню. 3. Сучасні гастрономічні тенденції та приклади їх застосування в меню ресторану. 4. SWOT-аналіз та PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ресторану «Венеція». 5. Позиціонування прямих конкурентів ресторану «Венеція». 6. Розподіл страв за категоріями у меню ресторану «Венеція». 7. Аналітична оцінка меню ресторану «Венеція» за критеріями відповідності сучасним вимогам 8. Характеристика цільової аудиторії ресторану «Венеція». 9. Стратегічні вектори оновлення меню з урахуванням гастрономічних трендів. 10. Структура меню та характеристика страв у межах лінії «Рослинного меню»

6. Дата видачі завдання 25 квітня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

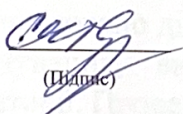
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2025	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	травень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	червень 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	червень 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2025	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2025	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2025	виконано

Студент

  
(Підпис)

Маринська Ю.Г.  
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

  
(Підпис)

Молчанов С.С.  
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Марковської Уляни Іванівни  
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: «Раціоналізація меню з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій» (на прикладі ресторану «Венеція»)

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: канд.екон.наук, доцент Томаля Т.С.  
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 46 с., містить 12 таблиць, 10 рисунків, перелік джерел посилання складається з 29 найменування, 2 додаток.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до оновлення ресторанного меню з урахуванням змін у гастрономічних вподобаннях споживачів, тенденцій до здорового харчування та етичного споживання. Раціоналізація меню є важливим інструментом стратегічного розвитку ресторану, що дозволяє підвищити його привабливість, ефективність та конкурентоспроможність.

*У першому розділі* роботи розглянуто теоретичні засади формування ресторанного меню, сутність і принципи його раціоналізації, а також вплив сучасних гастрономічних тенденцій на структуру асортименту.

*У другому розділі* проаналізовано діяльність ресторану «Венеція», зокрема середовище його функціонування, внутрішні ресурси, чинне меню та характеристики цільової аудиторії. Проведено PEST- та SWOT-аналіз, здійснено порівняння з основними конкурентами на локальному ринку.

*У третьому розділі* обґрунтовано стратегічні напрями раціоналізації меню ресторану, деталізовано впровадження рослинного меню з акцентом на локальні продукти. Подано пропозиції щодо структури «Рослинного меню» та здійснено економічне обґрунтування його впровадження.

Результати роботи можуть бути використані для оновлення асортиментної політики ресторану «Венеція», підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення ринкових позицій закладу в умовах сучасних викликів і тенденцій.

Ключові слова: меню, раціоналізація, гастрономічні тенденції, ресторанний бізнес, здорове харчування, рослинна кухня, цільова аудиторія.

## ABSTRACT

for diploma thesis Markovska Uliana Ivaniivna

Full Name

Work theme: “Rationalization of the menu according to modern gastronomic trends”  
(based on the example of the restaurant “Venice”)

The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 «Hotel and restaurant business»

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalia T.S

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2025

The qualification work is 46 pages long, contains 12 tables, 10 figures, a list of references consists of 29 titles, 2 appendices.

The relevance of the research topic is due to the need to find new approaches to updating restaurant menus, taking into account changes in consumer gastronomic preferences, trends in healthy eating and ethical consumption. Menu rationalization is an important tool for the strategic development of a restaurant, which allows to increase its attractiveness, efficiency and competitiveness.

The first chapter of the work discusses the theoretical foundations of restaurant menu formation, the essence and principles of its rationalization, and the impact of modern gastronomic trends on the structure of the assortment.

The second chapter analyzes the activities of the Venice restaurant, in particular, its operating environment, internal resources, current menu and characteristics of the target audience. PEST- and SWOT-analysis was carried out, and a comparison with the main competitors in the local market was made.

The third chapter substantiates the strategic directions of rationalization of the restaurant menu, details the introduction of a vegetable menu with an emphasis on local products. Proposals on the structure of the “Vegetable Menu” are presented and an economic justification for its implementation is carried out.

The work results can be used to update the assortment policy of the Venice restaurant, increase customer satisfaction and strengthen the market position of the restaurant in the context of modern challenges and trends..

Keywords: menu, rationalization, gastronomic trends, restaurant business, healthy eating, plant-based cuisine.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО МЕНЮ	9
1.1. Поняття та принципи формування ресторанного меню.....	9
1.2. Основи раціоналізації меню: принципи, підходи та критерії.....	12
1.3 Сучасні гастрономічні тенденції та їх вплив на формування меню.....	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «ВЕНЕЦІЯ».....	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз середовища функціонування ресторану «Венеція».....	20
2.3 Аналіз меню ресторану «Венеція».....	26
2.3 Аналіз цільової аудиторії ресторану «Венеція».....	30
3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЮ РЕСТОРАНУ «ВЕНЕЦІЯ».....	35
3.1. Напрями вдосконалення меню з урахуванням гастрономічних трендів і потреб цільової аудиторії.....	35
3.2 Пропозиції щодо впровадження концептуальної лінії страв «Рослинного меню».....	37
ВИСНОВКИ .....	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

## ВСТУП

Сучасна індустрія гостинності перебуває в стані динамічного розвитку, що зумовлено глобальними змінами в харчовій поведінці споживачів, активною цифровізацією сервісу та зростанням попиту на здорове й етичне харчування. У таких умовах раціоналізація меню стає важливим інструментом стратегічного розвитку ресторанного бізнесу, адже дозволяє не лише оптимізувати асортимент, а й забезпечити відповідність сучасним гастрономічним трендам.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до оновлення ресторанного меню з урахуванням потреб цільової аудиторії, економічної ситуації та розвитку інновацій у сфері кулінарії. Особливої ваги набуває створення адаптивного, гнучкого меню, яке охоплює різноманітні запити споживачів — від здорового харчування до вегетаріанських і безглютенових опцій, а також відповідає тенденціям прозорості, локальності та технологічності в приготуванні страв.

Питання формування та оптимізації меню розглядали у своїх роботах такі науковці, як Архіпов В. В., П'ятницька Г. Т., Юрченко С. Л., Палько Н.С. Прилепа Н.В. та інші. Їхні праці присвячено принципам структурування асортименту, впливу трендів на вибір страв, ролі сезонності й інноваційних технологій у ресторанному господарстві. Водночас у сучасній літературі недостатньо уваги приділяється практичному обґрунтуванню змін у меню конкретного закладу на основі комплексного аналізу споживчого середовища, що й визначає доцільність цього дослідження.

Метою роботи є обґрунтування напрямів раціоналізації меню ресторану «Венеція» на основі сучасних гастрономічних тенденцій, потреб цільової аудиторії та аналізу внутрішніх можливостей закладу. Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

— розкрити теоретичні основи формування меню в закладах ресторанного господарства;

- дослідити сучасні гастрономічні тренди та їхній вплив на структуру меню;
  - охарактеризувати діяльність ресторану «Венеція» та проаналізувати середовище його функціонування;
  - провести аналіз цільової аудиторії, визначити її вподобання та очікування;
  - розробити концепцію раціоналізації меню на основі отриманих даних;
  - обґрунтувати економічну доцільність запровадження нових позицій.
- Об'єктом дослідження обрано ресторан «Венеція».

Предметом дослідження є напрями раціоналізації меню з урахуванням сучасних трендів і запитів споживачів.

Практична значущість полягає у можливості використання її результатів для оновлення асортиментної політики ресторану, підвищення задоволеності клієнтів і посилення ринкових позицій закладу.

Робота складається з 46 сторінок, кількість таблиць – 12, рисунків – 10, кількість позицій у списку використаних джерел -29 , додатків -2

## 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО МЕНЮ

### 1.1. Поняття та принципи формування ресторанного меню

У сфері ресторанного господарства меню є одним із найважливіших елементів, який визначає концепцію закладу, його комерційний успіх, імідж, рівень обслуговування та задоволення потреб споживачів. Саме меню виступає головним інструментом взаємодії між закладом і його гостями, тому його грамотне складання є пріоритетом у роботі сучасного ресторану.

Згідно з фаховою літературою, меню — це систематизований перелік страв, кулінарних виробів, напоїв та товарів, які пропонуються відвідувачам ресторану, а також відповідна інформація про їх склад, вагу та ціну. Меню виступає своєрідною візитною карткою закладу, оскільки саме через нього формується перше враження про ресторан, його кухню та рівень професіоналізму персоналу.

На думку Архіпова В.В., меню є ключовим елементом організації ресторанного виробництва, оскільки саме воно визначає обсяг продукції, регламентує технологічні процеси, забезпечує необхідний облік сировини та впливає на ефективність роботи персоналу [1]. Сало Я.М. зазначає, що меню виконує об'єднувальну функцію між виробничо-технологічною та економічною складовими ресторанного господарства, впливаючи як на рівень обслуговування, так і на фінансові результати діяльності закладу [2]. Водночас, згідно з підходом П'ятницької Г.Т., меню є важливим елементом сервісного дизайну й маркетингової стратегії: воно повинно відображати концепцію закладу, відповідати його стилю, формату та емоційно залучати цільову аудиторію через мову, структуру і візуальне оформлення [3].

З огляду на динамічний розвиток ринку ресторанного господарства, меню вже давно перестало бути просто переліком страв. Сьогодні воно виконує низку функцій, які мають як організаційне, так і стратегічне значення. Виділимо основні з них в табл. 1.1.

Інформаційна функція — передбачає ознайомлення споживача з асортиментом страв і напоїв, що пропонуються в закладі. Меню містить відомості про інгредієнти, способи приготування, порції, ціну, калорійність, а в деяких випадках — і маркування щодо наявності алергенів, вегетаріанських або дієтичних опцій. Таким чином, гість отримує повну інформацію, яка допомагає прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору страви.

Організаційна функція — забезпечує ефективну роботу кухні та обслуговуючого персоналу. Саме від складу меню залежить завантаженість кухні, послідовність технологічних процесів, необхідна кількість сировини та устаткування. Добре структуроване меню дозволяє оптимізувати логістику на кухні, запобігти надлишковим закупівлям, а також скоротити час очікування страв.

Таблиця 1.1 - Основні функції меню в ресторанному господарстві

Функція	Зміст	Значення для закладу
Інформаційна	Ознайомлення гостей з асортиментом страв, цінами, складом, харчовою цінністю	Формування довіри, комфортне прийняття рішення гостем
Організаційна	Регламентация виробничих процесів, забезпечення ефективної роботи персоналу	Оптимізація роботи кухні, контроль за сировиною і часом приготування
Маркетингова	Стимулювання попиту, вплив на споживчу поведінку через назви, позиціонування, опис	Збільшення середнього чеку, підвищення привабливості закладу
Економічна	Формування цінової політики, контроль за прибутковістю страв, раціональне використання ресурсів	Підвищення рентабельності діяльності, мінімізація витрат
Іміджева	Формування загального стилю, концепції, емоційного сприйняття закладу	Посилення унікальності бренду, залучення нових гостей

Маркетингова функція — полягає у впливі на споживацьку поведінку та стимулюванні продажів. Меню, оформлене відповідно до концепції ресторану, може викликати емоційний відгук, створити бажання спробувати нові страви або обрати дорожчі позиції. Розміщення страв у меню, назви, опис, акценти на сезонних або фірмових позиціях — усе це є елементами маркетингового

інструментарію.

Економічна функція — спрямована на досягнення фінансової вигоди для закладу. Через меню заклад реалізує продукцію, контролює прибутковість кожної страви, планує націнку та формує загальний дохід. Від того, наскільки раціонально сформовано асортимент, залежить фінансова стабільність підприємства.

Іміджева функція — через меню відображається стиль, філософія та рівень позиціонування ресторану. Наприклад, у меню елітного ресторану будуть використані назви з іноземної кулінарної термінології, авторські подачі та розширені описи страв, тоді як у демократичному закладі меню буде більш лаконічним і зрозумілим широкій аудиторії. Дизайн, верстка, мова подачі інформації — усе це формує враження про заклад.

Таким чином, меню є інструментом, що поєднує функції комунікації, управління та просування. Сучасні заклади харчування повинні приділяти особливу увагу не лише змістовому наповненню меню, а й його структурі, оформленню, візуальній привабливості, можливості персоналізації для різних категорій гостей.

У зв'язку зі зростаючими вимогами з боку гостей та розвитком гастрономічної культури, сучасне меню повинно бути гнучким, адаптивним та креативним. Воно має не лише відповідати стандартам харчування, але й враховувати актуальні гастрономічні тенденції: прихильність до здорового способу життя, популярність локальних та сезонних продуктів, зростання попиту на вегетаріанські, веганські, безглютенові та екологічні страви.

Крім того, особливу роль відіграє візуальне та психологічне сприйняття меню. Зокрема, дослідження показують, що порядок розміщення страв, шрифт, колірна гама, назви й опис впливають на вибір гостей. Наприклад, науково доведено, що страви, розташовані в правому верхньому куті сторінки меню, привертають більше уваги, а назви з емоційним забарвленням або історією викликають більший інтерес. Це означає, що професійне оформлення меню здатне підвищити середній чек та задоволення гостей.

У сучасних умовах меню також набуває цифрового виміру: активно використовуються QR-коди, електронні меню, онлайн-платформи з фотографіями та рейтингами страв. Це відкриває нові можливості для індивідуалізації підходу до кожного гостя, збору аналітики та швидкого оновлення пропозицій.

Отже, меню — це багатофункціональний інструмент, який виконує стратегічну роль у діяльності ресторанного закладу. Його формування має ґрунтуватися на комплексному аналізі: цільової аудиторії, попиту, гастрономічних уподобань, технологічних можливостей та сучасних трендів. Раціоналізація меню — це не разове оновлення переліку страв, а постійний процес удосконалення, що сприяє розвитку ресторану, підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності закладу на ринку.

## 1.2. Основи раціоналізації меню: принципи, підходи та критерії

Раціоналізація меню є складовою ефективного управління закладом ресторанного господарства. У широкому розумінні цей процес передбачає удосконалення складу, структури та змісту меню з метою підвищення його привабливості для споживача, оптимізації виробничих процесів і збільшення економічної ефективності діяльності ресторану.

Раціональне меню повинно поєднувати інтереси споживача (смаки, очікування, цінові можливості) з потребами підприємства (ресурсна ефективність, прибутковість, технологічна доцільність). Зміна гастрономічних уподобань, поява нових технологій і трендів зумовлюють необхідність регулярного перегляду меню та його адаптації до сучасних умов. [4]

У процесі раціоналізації меню доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує аналітичні, маркетингові, економічні, креативні та сенсорні аспекти. Застосування кожного з них залежить від специфіки закладу, цільової аудиторії, технічного оснащення та загальної стратегії розвитку. На рисунку 1.1 узагальнено основні підходи до раціоналізації меню та їх зміст.

Представлені на рис.1.1 підходи охоплюють ключові напрями, які слід враховувати у процесі раціоналізації меню. Застосування аналітичного підходу дозволяє ухвалювати рішення на основі фактичних даних щодо популярності та прибутковості страв. Маркетинговий підхід спрямований на врахування уподобань цільової аудиторії та сучасних ринкових тенденцій. Економічний аспект орієнтований на оптимізацію витрат і ресурсне планування. Креативний підхід стимулює оновлення асортименту відповідно до гастрономічних трендів, а сенсорний — враховує візуальне, смакове та емоційне сприйняття страв. Системне поєднання цих підходів забезпечує комплексну модернізацію меню відповідно до вимог часу та очікувань споживачів.

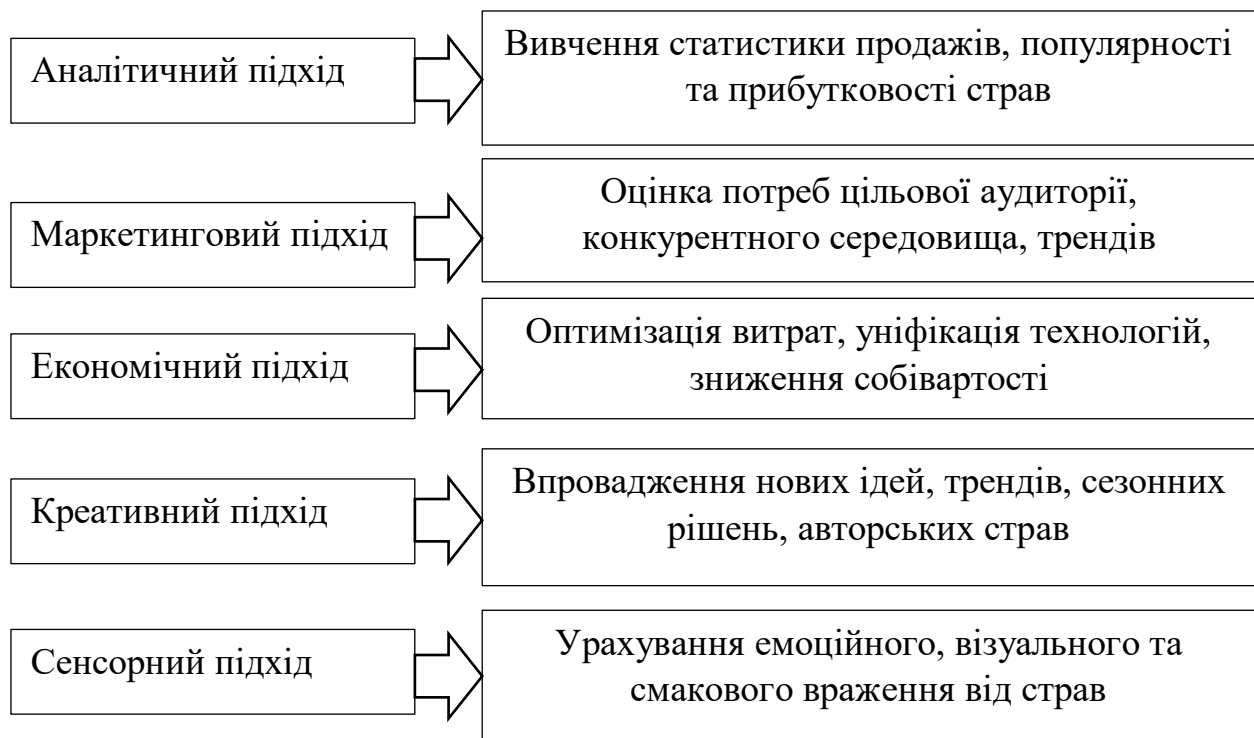


Рис. 1.1 – Основні підходи до раціоналізації меню в ресторанному господарстві

Для забезпечення ефективного процесу оновлення асортименту необхідно дотримуватися чітко сформульованих принципів. Вони визначають логіку формування меню, координують виробничі та маркетингові процеси, а також дозволяють орієнтуватися на реальні запити споживачів. На рисунку 1.2 подано узагальнену схему ключових принципів раціоналізації меню.

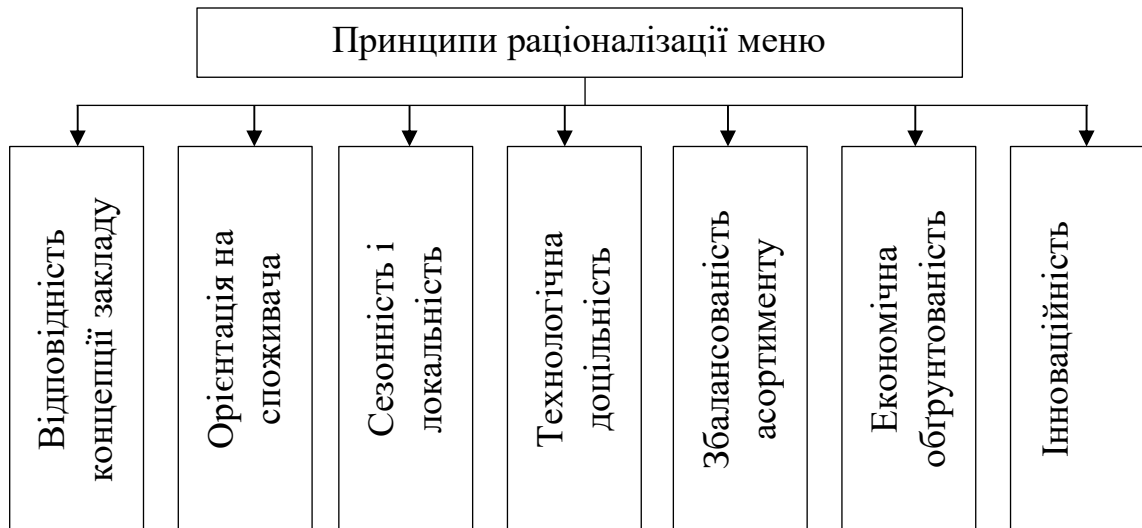


Рис. 1.2 - Принципи раціоналізації меню

Як видно зі схеми, ключовим орієнтиром у процесі раціоналізації виступає відповідність концепції закладу, що дозволяє забезпечити гармонійність між загальною ідеєю ресторану, інтер'єром, стилем обслуговування та кулінарною пропозицією. Не менш важливою є орієнтація на споживача — розуміння потреб гостей, їхніх харчових вподобань, способу життя та купівельної спроможності. Раціоналізація також має враховувати сезонність і локальність сировини, що сприяє не лише підвищенню якості страв, а й оптимізації витрат.

Особливу увагу слід приділяти технологічній доцільності, яка полягає у зручності реалізації обраного асортименту з точки зору наявного обладнання, кваліфікації персоналу та можливості ефективного використання сировинного набору. Збалансованість асортименту передбачає логічну побудову структури меню, що дозволяє задовольнити різноманітні гастрономічні запити гостей. Крім того, кожна позиція має бути економічно обґрунтованою, тобто мати стабільну рентабельність або відігравати стратегічну роль для іміджу закладу. І, нарешті, інноваційність як принцип спонукає до впровадження сучасних кулінарних технік, актуальних смакових поєднань та креативних подач, що підвищує привабливість закладу в очах клієнтів.

Таким чином, сукупність наведених принципів створює основу для

формування ефективного меню, що відповідає сучасним вимогам ринку, забезпечує економічну доцільність та підтримує позитивний імідж закладу.

Таким чином, процес раціоналізації меню базується на поєднанні різних підходів та принципів, які забезпечують його ефективність, гнучкість та відповідність потребам цільової аудиторії. Проте при ухваленні рішень щодо оновлення асортименту важливо враховувати не лише внутрішні чинники діяльності закладу, а й зовнішні впливи — зокрема, сучасні гастрономічні тенденції. Саме вони значною мірою формують очікування споживачів і визначають напрями розвитку ресторанної пропозиції. Цим аспектам присвячено наступний підрозділ.

### 1.3 Сучасні гастрономічні тенденції та їх вплив на формування меню

У XXI столітті гастрономія зазнає глибоких трансформацій, що пов'язані зі зміною стилю життя, підвищенням обізнаності споживачів, розвитком цифрових технологій та глобалізаційними процесами. Усе це безпосередньо впливає на організацію ресторанного бізнесу, зокрема на підходи до формування меню. Сучасне меню вже не є просто списком страв — воно повинно відповідати актуальним запитам, бути екологічним, функціональним, креативним і гнучким.

Гастрономічні тенденції, що склалися упродовж останнього десятиліття, стали не лише відображенням глобальних змін у харчових звичках, а й важливим орієнтиром для розробки конкурентоспроможного меню. На рисунку 1.3 узагальнено ключові сучасні гастрономічні тенденції, що мають найбільший вплив на ресторанну пропозицію.[5]

Кожна із тенденцій, представлених на рисунку 1.3, суттєво впливає на зміст, структуру та організацію сучасного ресторанного меню. Зокрема, орієнтація на здорове харчування передбачає використання інгредієнтів з низьким вмістом жиру, солі, цукру та високим вмістом клітковини й білка, а також мінімальну кулінарну обробку. У відповідь на такий запит гості очікують у меню наявність страв із використанням суперфудів, безглютенових або

безлактозних продуктів, дієтичних альтернатив.



Рис. 1.3 – Ключові гастрономічні тенденції, що впливають на формування сучасного меню

Не менш актуальним є тренд на локалізацію та сезонність, що відображає зростання інтересу до фермерських і регіональних продуктів, автентичних рецептів у сучасному прочитанні. Такий підхід сприяє формуванню гастрономічної ідентичності закладу й водночас дозволяє знизити логістичні витрати, забезпечити якість та свіжість інгредієнтів.

Паралельно з цим зростає популярність рослинної кухні та гнучких моделей харчування — флекситаріанства, веганства, пескетаріанства тощо. Це стимулює включення в меню альтернатив тваринному білку, зокрема тофу, сейтану, темпе, а також розширення асортименту страв на основі бобових, овочів та злакових культур.

Ще однією характерною рисою сучасної гастрономії є кулінарна простота та мінімалізм. Споживачі дедалі частіше обирають прості, лаконічні за складом, але якісно виконані страви. Це зумовлює скорочення обсягів меню, акцент на ключові позиції з високою кулінарною та естетичною цінністю.

Тренд сталого розвитку та екологічної відповідальності впливає не лише

на вибір продуктів, а й на методи подачі, фасування, зберігання та утилізації. У меню з'являються страви з повторним використанням інгредієнтів, продукти із низьким вуглецевим слідом, стратегії зниження харчових відходів. [7]

Останнім часом значного поширення набувають також інструменти інтерактивності та технологічності — QR-меню, персоналізація замовлень, онлайн-конструктори страв, інтеграція меню з мобільними застосунками. Це змінює не лише спосіб подачі інформації, а й структуру самого меню, роблячи його гнучким, зручним і адаптивним до запитів споживача.

Таким чином, гастрономічні тенденції формують не тільки асортимент, а й концептуальну модель сучасного меню — від рецептур до цифрової презентації. Рациональне поєднання цих напрямів дозволяє створити актуальну, привабливу та стійку до змін ринку ресторанну пропозицію.

У контексті змін, зумовлених сучасними запитами споживачів, заклади ресторанного господарства повинні враховувати не лише технологічні та економічні аспекти, а й соціальні, культурні й екологічні очікування цільової аудиторії. Гастрономічні тенденції, що склалися упродовж останніх років, мають комплексний вплив на структуру, зміст і презентацію меню, формуючи нові стандарти ресторанної пропозиції. У таблиці 1.2 систематизовано найпоширеніші гастрономічні тренди, їх основні характеристики та приклади реалізації в меню сучасного ресторану.

Застосування цих тенденцій у меню ресторану дозволяє досягти відразу кількох стратегічних цілей: підвищити привабливість закладу для сучасних клієнтів, збільшити середній чек за рахунок спеціальних пропозицій, продемонструвати соціальну та екологічну відповідальність, а також підвищити лояльність постійної аудиторії.

На практиці важливо не лише механічно додавати модні позиції, а глибоко переосмислювати концепцію меню, враховуючи стиль закладу, цільову аудиторію та виробничі ресурси. Для ресторанів середнього сегмента, зокрема таких як «Венеція», доцільним буде обмежене впровадження 3–4 найрелевантніших напрямів, наприклад: здорове харчування, локальність,

сезонність і рослинна кухня. Це дозволить зберегти впізнаваність бренду, не перевантажуючи кухню та не порушуючи основні очікування гостей.

Таблиця 1.2 - Сучасні гастрономічні тенденції та приклади їх застосування в меню ресторану

Тенденція	Коротка характеристика	Приклади впровадження в меню
Здорове харчування	Зменшення калорійності, відмова від смаження, мінімальна обробка	Салати з кіноа, боули, страви на пару, смузі, овочеві супи
Локальність і сезонність	Використання місцевих продуктів, оновлення меню за сезонами	Весняні салати з редисом, сир з локальної ферми, ягідні десерти
Рослинна кухня	Альтернативи м'ясу, акцент на овочах, злаках, бобових	Веганські бургери, фалафель, стейки з цвітної капусти
Мінімалізм і простота	Лаконічні страви з акцентом на якість	Домашні супи, 3-інгредієнтні десерти, проста паста
Екологічна відповідальність	Скорочення харчових відходів, повторне використання продуктів	Страви з недорогих інгредієнтів, меню «нуль відходів»
Гастроінновації	Використання нових технік, презентацій, наукового підходу	Молекулярна кухня, ферментація, дегустаційні сети
Технологічна інтеграція	Цифрове меню, мобільне замовлення, персоналізація через додатки	QR-коди на столах, меню з можливістю фільтрувати інгредієнти

Значну роль у формуванні сучасного меню також відіграє візуальне оформлення, яке повинно бути зрозумілим, мобільним, структурованим та відображати ключові цінності бренду. Наприклад, можливе маркування страв значками «VEG», «BIO», «SEASON», «FIT», щоб полегшити орієнтацію гостей у трендових категоріях.

Усе вищенаведене свідчить про те, що гастрономічні тенденції не є короткочасною модою — це прояв соціокультурних зрушень і запитів суспільства, які напряду впливають на ресторанну пропозицію та визначають перспективи розвитку галузі. Раціоналізація меню з урахуванням цих тенденцій

дозволяє закладам залишатися актуальними, конкурентоспроможними та орієнтованими на майбутнє.

Отже, у першому розділі роботи було розкрито сутність поняття «меню» як одного з ключових елементів діяльності закладів ресторанного господарства. На підставі аналізу фахових джерел встановлено, що меню виконує низку важливих функцій: інформаційну, організаційну, маркетингову, економічну та іміджеву. Воно не лише відображає концепцію та стиль ресторану, а й безпосередньо впливає на ефективність виробництва, задоволеність споживачів та фінансову результативність закладу.

Обґрунтовано, що процес раціоналізації меню є стратегічним інструментом оптимізації ресторанної пропозиції. Раціоналізація охоплює аналітичні, маркетингові, економічні, креативні й сенсорні підходи та базується на принципах відповідності концепції, технологічної доцільності, сезонності, балансу асортименту, економічної обґрунтованості та інноваційності.

Аналіз сучасних гастрономічних тенденцій засвідчив, що глобальні зміни у споживчих уподобаннях, популярність здорового харчування, зростання інтересу до локальної продукції, екологічної відповідальності та технологічності значною мірою впливають на формування актуального ресторанного меню. Відповідна адаптація до цих трендів дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладу, задовольнити очікування цільової аудиторії та сформувати сучасний імідж ресторану.

Таким чином, раціоналізація меню з урахуванням функціональних особливостей, теоретичних принципів і гастрономічних тенденцій є необхідною умовою ефективної діяльності сучасного закладу ресторанного господарства. Теоретичні положення, викладені в цьому розділі, створюють підґрунтя для подальшого практичного аналізу діяльності ресторану «Венеція» та розробки рекомендацій щодо оптимізації його літньої пропозиції.

## 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «ВЕНЕЦІЯ»

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз середовища функціонування ресторану «Венеція»

Для цілей дослідження об'єктом аналізу обрано ресторан «Венеція», розташований у місті Хмельницький за адресою вул. Старицького, 1А. Заклад належить до ресторанів із підвищеним рівнем комфорту та сервісу, надаючи послуги преміум-класу відповідно до актуальних вимог ресторанної індустрії. Графік його роботи — з 11:00 до 23:00 — враховує обмеження, пов'язані з дією комендантської години.

Завдяки концепції, орієнтованій на високоякісне обслуговування та гастрономічну унікальність, ресторан «Венеція» здобув широку популярність серед жителів і гостей Хмельницького. Заклад вирізняється авторським підходом до інтерпретації страв української та європейської кухонь, із домінуванням елементів італійської гастрономії.

Локація ресторану — південно-західна частина міста в зоні із мінімальним рівнем трафіку — створює відчуття затишку й усамітнення. Близькість до озера додає атмосферності, а саме географічне розташування частково обумовило назву закладу, яка викликає асоціації з романтичним образом італійської Венеції.

Комплекс «Венеція» має виразний архітектурний стиль і включає кілька банкетних залів різної місткості (30, 50, 100 осіб), а також приватні VIP-зони (на 8–16 гостей), літню терасу, місток, внутрішній дворик і ставок із фореллю, яку подають за індивідуальними замовленнями. Заклад є унікальним у місті завдяки власному рибному господарству.

Меню поєднує автентичні рецептури й сучасні гастрономічні інтерпретації. Пропонуються як традиційні українські страви, так і європейські делікатеси — зокрема пасти, ризото, страви з дорадо та лосося. До кожної позиції підібрано відповідне вино з Італії, Франції та Португалії, що формує культуру

гастрономічного поєднання.

Інтер'єр ресторану оформлено у венеціанському стилі з елементами рококо: світлі тони, гондольні мотиви, декоративні ліхтарі, романтична атмосфера. Простір організовано так, щоб забезпечити конфіденційність і комфорт під час відпочинку. З панорамного залу відкривається вид на озеро, а в теплу пору року користується популярністю літня тераса. (Додаток А)

Цінова політика — середньо-преміальна, що дає змогу охопити широку аудиторію без втрати якості. Команда ресторану складається з кваліфікованих фахівців: кухарів, офіціантів, адміністраторів, барменів. Вони забезпечують бездоганний сервіс і дотримання стандартів ресторанного обслуговування.

Попри відсутність офіційного веб-сайту, заклад активно просувається в соціальних мережах, бере участь у соціальних ініціативах, що позитивно впливає на репутацію і лояльність клієнтів.

Ресторан належить фізичній особі-підприємцю, який веде діяльність у межах чинного законодавства України. Облік ведеться за спрощеною системою, відповідно до профілю бізнесу.

Основні напрями діяльності включають: приготування й реалізацію страв, організацію банкетів, обслуговування подій, кейтеринг, продаж фірмової кулінарної та кондитерської продукції. У Додатку Б наведено організаційну структуру управління персоналом і штатний розпис.

Всі працівники забезпечені посадовими інструкціями, розробленими відповідно до вимог законодавства. Кадрова документація — трудові договори, графіки — оформлена згідно з нормами КЗпП. Розуміння обов'язків і чіткий розподіл відповідальності забезпечують злагоджену та безперебійну роботу колективу.

Зростання кількості працівників упродовж трьох років свідчить про поступове розширення діяльності та зростання попиту на послуги ресторану. Особливо це стосується кухарів і офіціантів, що вказує на збільшення обсягів обслуговування.

Для глибшого розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує

ресторан «Венеція», доцільно здійснити PEST-аналіз. Цей метод дозволяє проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що прямо або опосередковано впливають на діяльність закладу. Результати такого аналізу узагальнено в таблиці 2.1 нижче.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ресторану «Венеція»

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність ресторану «Венеція»
P — Політичні	Воєнний стан, комендантська година	Обмеження робочого часу (до 23:00), необхідність швидкої адаптації до змін ситуації
	Військові ризики, повітряні тривоги	Зменшення кількості вечірніх замовлень, скорочення подій
	Державна підтримка бізнесу	Можливість участі в програмах підтримки та грантах
E — Економічні	Інфляція, зростання цін на продукти	Підвищення собівартості, потреба в раціоналізації меню
	Зниження купівельної спроможності населення	Необхідність адаптації цінової політики, введення доступніших пропозицій
	Стабільний попит у преміум-сегменті	Можливість збереження конкурентних позицій завдяки якості та унікальності
S — Соціальні	Популяризація здорового харчування, локальних продуктів	Сприяє оновленню меню відповідно до нових вподобань гостей
	Зростання попиту на емоційні враження	Потреба у візуально привабливих, «інстаграмних» стравах і сервісі
	Проведення свят у ресторанах	Збільшення попиту на кейтеринг та організацію подій
T — Технологічні	QR-меню, онлайн-бронювання, мобільні додатки	Підвищення зручності для гостей, зменшення витрат на друк меню
	Активність у соцмережах	Формування іміджу закладу, залучення нової аудиторії
	Новітні кулінарні технології (сувід, ферментація)	Новітні кулінарні технології (сувід, ферментація)

Як видно з результатів аналізу, діяльність ресторану «Венеція» відбувається в умовах низки зовнішніх викликів, зумовлених загальнодержавною ситуацією та економічними обмеженнями. Водночас простежується позитивний вплив соціальних і технологічних чинників, які відкривають нові можливості для розвитку. Зокрема, зміна харчових пріоритетів споживачів, цифровізація сервісу та інтерес до гастрономічних інновацій

створюють підґрунтя для раціоналізації меню відповідно до сучасних гастрономічних тенденцій.

З метою систематизації результатів аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність ресторану «Венеція», а також для виявлення перспектив і викликів, пов'язаних із впровадженням сучасних гастрономічних тенденцій у процес раціоналізації меню, доцільно здійснити SWOT-аналіз. Він дозволяє узагальнити ключові сильні й слабкі сторони закладу, а також визначити можливості розвитку та потенційні загрози з боку ринкового середовища.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ресторану «Венеція»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Впізнаваний бренд та лояльна клієнтська база</p> <p>Висока якість страв та подачі</p> <p>Авторський підхід до розробки страв</p> <p>Досвід у проведенні подій та адаптації меню під потреби клієнтів</p> <p>Гнучкість у прийнятті управлінських рішень</p>	<p>Обмежена кількість позицій, що відповідають сучасним гастрономічним трендам</p> <p>Відсутність чітко структурованої стратегії оновлення меню</p> <p>Часткова залежність від імпортової сировини</p> <p>Незбалансованість меню за категоріями (здорове харчування, дієтичні опції)</p> <p>Недостатній рівень використання аналітики попиту при формуванні асортименту</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Інтеграція трендів (здорове харчування, локальні продукти, вегетаріанські/веганські страви)</p> <p>Використання сезонної продукції для формування гнучкого меню</p> <p>Впровадження новітніх технологій приготування (сувід, ферментація, low waste)</p> <p>Використання клієнтських опитувань для формування адаптивного меню</p> <p>Створення спеціалізованих сезонних та функціональних меню (детокс, енергетичне, для дітей тощо)</p>	<p>Зростання вартості сировини, що ускладнює оновлення меню</p> <p>Посилення конкуренції з боку інноваційних гастробарів і кафе</p> <p>Нестабільна економічна ситуація та обмеження платоспроможності гостей</p> <p>Консервативність частини постійної аудиторії до змін у меню</p> <p>Зміни в постачанні продуктів, пов'язані з логістичними ризиками</p>

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що ресторан «Венеція» має низку внутрішніх переваг, які створюють основу для впровадження стратегії раціоналізації меню. Водночас існують слабкі місця, що стримують адаптацію до актуальних гастрономічних тенденцій. Зовнішнє середовище містить як виклики, так і нові можливості — зокрема, запит на здорове харчування,

використання локальних продуктів, гнучкість сезонних меню. Раціоналізація асортиментної політики з урахуванням цих чинників сприятиме посиленню конкурентоспроможності ресторану та підвищенню задоволеності гостей.

З метою виявлення конкурентних переваг ресторану «Венеція» та визначення векторів розвитку його меню, доцільно здійснити аналіз найближчих конкурентів, які працюють у тому ж ціновому сегменті на території міста Хмельницького. До прямих конкурентів варто віднести ресторани «Парк Готель», «Амур» (як ресторан готельно-ресторанного комплексу «Вік Жан») та «Тамерлан» — ресторан, розташований на території кінно-спортивного комплексу.

Таблиця 2.3 – Порівняння ресторану «Венеція» з конкурентами

Критерій	«Венеція»	«Парк Готель»	«Амур»	«Тамерлан»
1	2	3	4	5
Концепція	Вишуканий ресторан з авторською подачею, італійська та європейська кухня	Класичний ресторанно-готельний комплекс, акцент на подіях	Сімейний ресторан із європейською кухнею, дитячою кімнатою, майданчиком, терасою та будиночками	Ресторан у складі кінно-спортивного комплексу, акцент на відпочинку, природу, атмосферу
Меню	Частково оновлюється, представлена сезонність	Стандартне, оновлення рідке	Часто оновлюється: хумуси, стейки, салати, скумбрія власного посолу	Стандартне, з елементами локальної кухні, готується за сучасними технологіями
Гастрономічні тренди	Враховуються частково (авторські інтерпретації, сезонні продукти)	Майже не враховуються	Локальні продукти, здорове харчування (хумус, скумбрія власного посолу)	Використовуються сучасні технології приготування, акцент на користь і якість
Подача страв	Естетична, сучасна	Класична, святкова	Естетична та інстаграмна, підсвітка, затишна атмосфера	Стримана, презентабельна
Цільова аудиторія	Преміум-сегмент, молодь, пари, корпоративні клієнти	Подієві клієнти, молодята, сім'ї	Сім'ї з дітьми, компанії, ті, хто цінує комфортну атмосферу та варіації меню	Родини, відпочивальники, любителі природи, кінного спорту

Кінець табл.2.3

1	2	3	4	5
Форма обслуговування	À la carte, бенкети, кейтеринг	Бенкети, весілля, зали для подій	À la carte, сімейне застілля, сніданки, вечірні сервіси	À la carte, комплексне харчування для гостей комплексу
Імідж у місті	Стабільна репутація, заклад для свят і відпочинку	Популярний для урочистостей, дещо консервативний	Затишний сімейний ресторан з репутацією комфортного відпочинку	Атмосферне місце з відчуттям єднання з природою, нестандартний формат

Серед прямих конкурентів ресторану «Венеція» найбільш динамічним і гастрономічно адаптивним є ресторан «Амур», який активно впроваджує сучасні гастрономічні тенденції та адаптує меню відповідно до вимог молоді аудиторії. Натомість «Парк Готель» і «Тамерлан» утримують свої позиції завдяки сталій клієнтурі та подієвому або відпочинковому формату, однак демонструють нижчу гнучкість у оновленні асортименту.

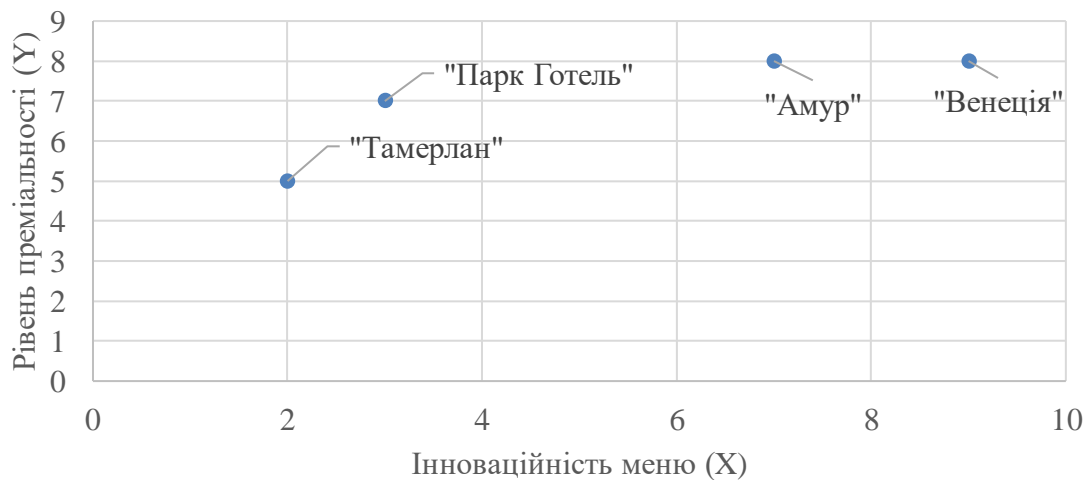


Рис.2.1 - Позичонування прямих конкурентів ресторану «Венеція»

Проведений аналіз показує, що ресторан «Венеція» здатен ефективно конкурувати як у візуальному, так і сервісному аспекті. Водночас він потребує більш системного підходу до оновлення меню з урахуванням смакових запитів сучасної аудиторії та гастрономічних трендів: здорового харчування, використання локальних продуктів і привабливої естетики подачі страв.

Отже, ресторан «Венеція» є конкурентоспроможним гравцем преміального сегмента ресторанного бізнесу Хмельницького. Заклад поєднує вишукану локацію, розвинену інфраструктуру, авторську кухню та стабільну репутацію. Аналіз внутрішнього середовища засвідчує високий рівень організації, персоналу та сервісу. Водночас вивчення зовнішніх чинників через PEST-аналіз вказує на низку викликів і перспектив, пов'язаних із безпековими обмеженнями, цифровізацією та гастрономічними трендами. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшої раціоналізації меню з урахуванням змін у споживчих уподобаннях і ринковому середовищі.

## 2.2 Аналіз меню ресторану «Венеція»

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу одним із ключових чинників конкурентоспроможності закладу є здатність оперативно реагувати на зміну гастрономічних вподобань споживачів. Меню як головний інструмент комунікації між закладом і гостем має не лише відображати концепцію ресторану, а й відповідати актуальним гастрономічним трендам, таким як здорове харчування, екологічність, локальність, технологічна інтеграція тощо. Вивчення структури та змісту фактичного меню ресторану «Венеція» дає змогу виявити його сильні сторони, окреслити потенціал для розвитку та визначити напрями адаптації меню відповідно до динаміки гастрономічних запитів. Саме тому дослідження відповідності меню актуальним вимогам та тенденціям є важливою складовою стратегічного управління ресторанною пропозицією.

Меню ресторану «Венеція» (м. Хмельницький), представлене на онлайн-платформі ChoiceQR, відіграє важливу роль у позиціонуванні закладу та задоволенні потреб його гостей. Оцінювання меню проводилося на основі цифрової версії, розміщеної за посиланням: <https://venezia.choiceqr.com>, яка структурована за категоріями та містить повний перелік страв і напоїв із зазначенням ваги та ціни.

Меню ресторану охоплює традиційні позиції європейської кухні з

елементами авторських інтерпретацій. Структурно меню поділене на основні розділи: закуски, салати, перші страви, основні страви, гарніри, гриль, паста, піца, десерти, напої. У табл. 2.4 подано узагальнену кількість позицій у кожній категорії.

Таблиця 2.4 – Розподіл страв за категоріями у меню ресторану «Венеція»

№ з/п	Категорія страв	Кількість позицій	%
1	Закуски	15	17
2	Салати	12	14
3	Перші страви	5	6
4	Основні страви	14	16
5	Гарніри	5	6
6	Гриль	7	8
7	Паста	4	5
8	Піца	10	12
9	Десерти	6	7
10	Напої (вода, соки тощо)	8	9
Разом:		86	100

На основі представлених даних видно, що найбільш широко представлені категорії закусок (15 позицій), основних страв (14) та салатів (12), що свідчить про орієнтацію на комплексне обслуговування гостей у межах повного гастрономічного циклу: від стартера до десерту. Для наочності структуру асортименту меню подано на рисунку 2.2.

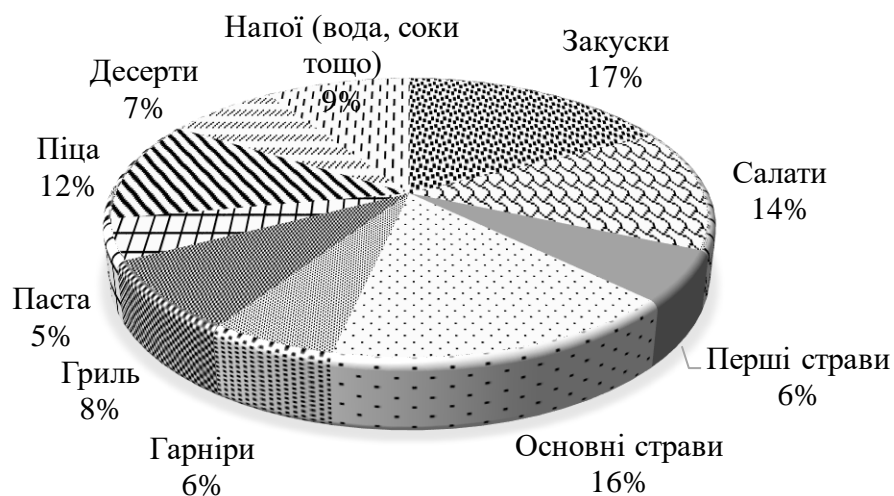


Рис.2.2 — Розподіл страв за категоріями у меню ресторану «Венеція»

У контексті сучасного ресторанного бізнесу важливо не лише створювати привабливе меню, а й адаптувати його відповідно до актуальних гастрономічних трендів, які формують очікування та поведінку споживачів. Дослідження відповідності меню ресторану «Венеція» цим тенденціям дозволяє оцінити рівень його інноваційності, гнучкості, здатності до оновлення та відповідності запитам цільової аудиторії.

У таблиці 2.5 узагальнено ключові гастрономічні напрямки та наведено приклади їх реалізації у фактичному меню закладу.

Таблиця 2.5 — Відповідність меню ресторану «Венеція» сучасним гастрономічним трендам

Гастрономічна тенденція	Зміст тенденції	Приклади реалізації в меню ресторану «Венеція»
Здорове харчування	Орієнтація на низькокалорійні, збалансовані, легкі страви з натуральних інгредієнтів	Салат з авокадо та кіноа, овочеві боули, дорадо на грилі, овочі на пару, натуральна вода, фреші
Локальність і сезонність	Використання місцевих і сезонних продуктів, підтримка локальних виробників	Домашній борщ з пампушками, овочеві салати зі свіжих сезонних продуктів, сирна тарілка з локальних сортів сиру
Рослинна кухня (plant-based)	Переважання овочевих інгредієнтів, мінімізація м'ясних компонентів	Грецький салат, цвітна капуста гриль, пісні страви в період посту, рагу з овочів, баклажани з сиром
Мінімалізм і простота	Лаконічність у складі страв, фокус на якості інгредієнтів	Паста карбонара, крем-суп із печериць, домашні деруни з соусом, курячий шашлик без складної подачі
Екологічна відповідальність	Зниження харчових відходів, повторне використання інгредієнтів, мінімізація пакування	Використання локальних інгредієнтів з низьким вуглецевим слідом, відсутність зайвих прикрас, обмежене використання одноразових матеріалів
Гастроінновації	Авторські страви з подачею в камені, риба з ферми ресторану, власні соуси	Риба з власної форелевої ферми, фірмова подача страв на камені, авторські соуси до м'яса й риби
Технологічна інтеграція	Цифрове меню, мобільне замовлення, адаптація меню до клієнта	Онлайн-меню на ChoiceQR, швидке оновлення пропозицій, персоналізовані рекомендації через digital-платформу

Як свідчить аналіз, ресторан частково імплементує принципи здорового харчування та локальності. Присутні страви на пару, салати зі свіжих овочів, риба на грилі. Використання сезонних інгредієнтів фіксується в деяких позиціях, однак не є систематизованим. Рослинна кухня представлена переважно як додаткова опція — повноцінного веганського розділу меню немає. Не простежується наявність екологічно орієнтованих страв, позицій із використанням залишків або технік Zero Waste. Водночас високий рівень цифрової інтеграції через ChoiceQR є перевагою, що дозволяє закладу оперативно оновлювати пропозицію, збирати аналітику та зменшити витрати на друк меню.

Розгляд структури та наповнення чинного меню ресторану «Венеція» за ключовими критеріями доцільно узагальнити їх у форматі візуальної аналітичної таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналітична оцінка меню ресторану «Венеція» за критеріями відповідності сучасним вимогам

Критерій	Характеристика	Коментар / Висновок
Асортимент	Різноманітний, переважають м'ясні та рибні страви	Відсутні окремі вегетаріанські та веганські категорії
Ціновий сегмент	Ціни середні та вище середнього, акцент на преміум-продукти	Відсутні бюджетні пропозиції, що обмежує доступність
Оформлення меню	Лаконічне, текстове; відсутні фото та позначки	Немає маркування (VEG, безглютенове тощо), фото для орієнтації
Гастрономічні тренди	Часткова відповідність: є позиції healthy, grill, сезонні	Не представлено концепцію «Zero Waste», plant-based обмежено
Цифрові рішення	Онлайн-меню на ChoiceQR	Відсутні фільтри, немає сортування чи персоналізації
Рекомендації	Додати бюджетні варіанти, окрему лінію рослинних страв	Удосконалити структуру меню, покращити візуалізацію

Як видно з таблиці, меню ресторану має добре сформований преміальний асортимент, однак не охоплює сегмент доступних цінових позицій і лише

частково враховує сучасні гастрономічні виклики. Зокрема, не представлені окремі розділи для вегетаріанських або безглютенових страв, відсутні позначки для зручності користувача. Цифрова платформа ChoiceQR надає переваги у швидкому редагуванні меню, проте поки що не дозволяє фільтрувати страви за категоріями. Отже, доцільним виглядає впровадження інноваційних підходів до меню з акцентом на інклюзивність, екологічність і гнучке ціноутворення.

Таким чином, меню ресторану «Венеція» є функціональним, естетично оформленим і адаптивним завдяки використанню цифрових інструментів. Водночас існує потенціал для вдосконалення його змістовного наповнення через впровадження більшої кількості позицій, що відповідають сучасним трендам — зокрема, здорового харчування, рослинного меню, принципів сталого розвитку. У наступному підпункті буде проаналізовано можливості подальшої раціоналізації та оптимізації меню ресторану відповідно до актуального попиту й ринкових очікувань.

### 2.3 Аналіз цільової аудиторії ресторану «Венеція»

Раціоналізація меню ресторану неможлива без чіткого розуміння очікувань та потреб його гостей. Саме глибоке вивчення цільової аудиторії є фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень щодо структури, асортименту, цінової політики та гастрономічного стилю закладу. В умовах високої конкуренції на ресторанному ринку здатність адаптуватися до вподобань ключових споживчих сегментів визначає рівень лояльності клієнтів, середній чек і загальний прибуток закладу.

Для формування обґрунтованого портрета цільової аудиторії ресторану «Венеція» у межах даного дослідження було використано комплексний підхід, що поєднує кілька аналітичних методів. Зокрема, проведено контент-аналіз офіційних сторінок закладу в соціальних мережах, що дало змогу визначити основні вікові та соціальні характеристики аудиторії. Окрему увагу приділено аналізу цифрового меню на платформі ChoiceQR, що дозволило зробити

висновки про цінову політику та продуктивний фокус закладу. Додатково було зібрано інформацію шляхом неформалізованого опитування персоналу ресторану щодо переваг і запитів гостей, частоти відвідувань та реакцій на страви. У межах дослідження також змодельовано типову поведінку клієнтів у різні періоди тижня з урахуванням спостереження, а також проаналізовано відкриті відгуки на сторонніх онлайн-ресурсах. Синтез отриманих результатів дозволив сформулювати узагальнений портрет відвідувача ресторану та окреслити пріоритетні вектори подальшої адаптації меню під потреби цільових сегментів.

На основі зібраних даних виокремлено ключові соціально-демографічні та поведінкові характеристики відвідувачів ресторану «Венеція», подані у таблиці 2.3

Таблиця 2.7 – Характеристика цільової аудиторії ресторану «Венеція»

Критерій	Переважні характеристики
Вік	25–55 років
Стать	Жінки – 60 %, чоловіки – 40 %
Рівень доходу	Середній та вище середнього
Сімейний стан	Одружені, пари, молоді сім'ї
Професійний статус	Підприємці, офісні працівники, державні службовці
Частота відвідування	1–2 рази на місяць
Мета візиту	Святкування, романтичні вечери, ділові зустрічі
Гастрономічні вподобання	Європейська, українська кухня, морепродукти
Канали комунікації	Instagram, Facebook, Google Maps, ChoiceQR
Вимоги до сервісу	Висока якість обслуговування, естетика подачі

Отримані дані засвідчують, що основними споживачами послуг ресторану є люди із стабільним доходом, які віддають перевагу атмосферним закладам для дозвілля з родиною або близькими. Для них важливі не лише смакові якості, а й візуальне оформлення, сервіс, гнучкість меню. Особливу увагу приділяють естетиці простору, комфортному зонуванню залу та музичному супроводу.

Нижче наведено візуалізацію результатів дослідження ключових характеристик аудиторії.

Як показано на рисунках 2.3 і 2.4, основними споживачами є представники вікових груп 25–34 та 35–44 років, а серед гостей переважають жінки, що

важливо враховувати при оформленні меню, виборі музики, стратегії SMM тощо.

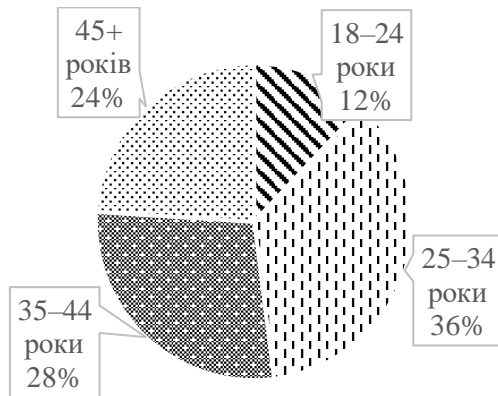


Рис. 2.3 - Вікова структура цільової аудиторії

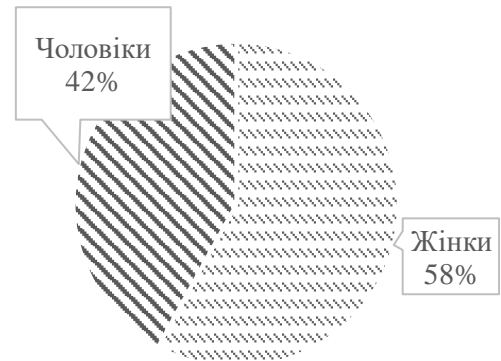


Рис. 2.4 - Гендерна структура відвідувачів

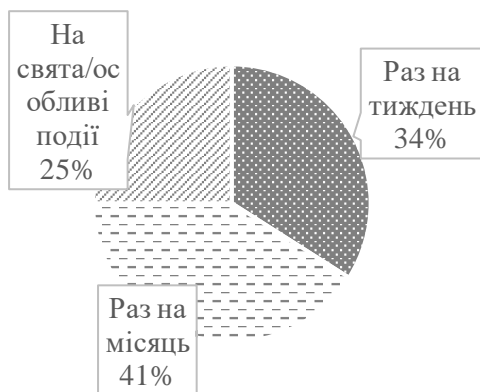


Рис. 2.5 - Частота відвідувань ресторану

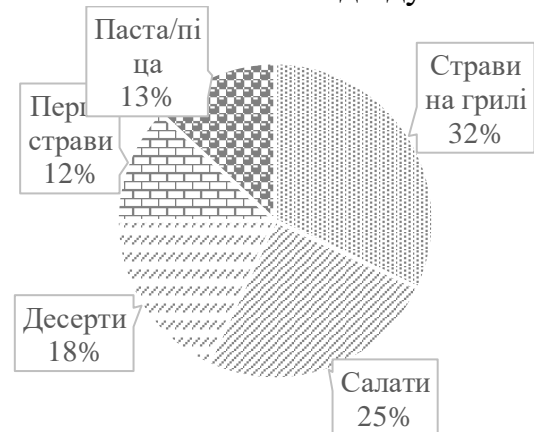


Рис. 2.6 - Гастрономічні вподобання гостей

Як видно з рисунка 2.5, найбільша частка гостей відвідує заклад щомісяця, що свідчить про сталий інтерес до ресторану у межах планових виходів. На рисунку 2.6 візуалізовано найпопулярніші типи страв серед гостей, що дає змогу виявити ключові напрями для розвитку асортименту.

Разом із тим було зафіксовано кілька важливих тенденцій, які необхідно враховувати під час подальшої раціоналізації меню. Зокрема, спостерігається зростаючий інтерес відвідувачів до здорових альтернатив: салатів, страв на грилі, легких гарнірів, що відповідає загальній тенденції до свідомого харчування. Водночас у меню ресторану обмежено представлено страви без м'яса

(вегетаріанські та *vegan-friendly*), хоча частина гостей регулярно шукає саме такі позиції. Також зафіксовано наявність запитів на більш доступні за ціною варіанти страв або комбо-обіди, особливо актуальні в будні дні для офісних працівників. Крім того, споживачі дедалі більше звертають увагу на склад страв, наявність алергенів та енергетичну цінність, що свідчить про потребу в додатковому інформуванні у меню. Ще однією особливістю є позитивне сприйняття цифрового меню, проте гості висловлювали побажання щодо його покращення — зокрема, додавання фільтрів, маркування категорій страв та ілюстративного матеріалу.

Таким чином, результати дослідження дають змогу чітко окреслити пріоритети при оновленні та вдосконаленні меню ресторану. Насамперед доцільним виглядає введення окремого розділу, присвяченого рослинним та вегетаріанським стравам, що дозволить задовольнити потреби гостей, які дотримуються альтернативних моделей харчування. Також актуальним є розроблення кількох бюджетних комплексів або комбо-пропозицій, орієнтованих на постійних клієнтів і споживачів середнього сегмента. Меню потребує впровадження маркування страв відповідно до типу (наприклад, *VEG*, *spicy*, *gluten free*), що сприятиме швидшій орієнтації гостей у виборі. Важливим є і додавання інформації про калорійність страв, наявність потенційних алергенів та склад інгредієнтів. Рекомендується також розширити присутність сезонних продуктів, що дозволить урізноманітнити асортимент і посилити гастрономічну унікальність закладу. Крім того, варто активніше залучати клієнтів до спільного формування меню за участі гостей через соціальні мережі та цифрові платформи з метою підвищення залученості та лояльності. Урахування зазначених характеристик сприятиме зростанню клієнтської задоволеності, повторним візитам, середньому чеку та формуванню стійкого позитивного іміджу ресторану.

Проведений аналіз діяльності ресторану «Венеція» дозволив отримати всебічне уявлення про його організаційну структуру, особливості меню та потреби цільової аудиторії. Заклад позиціонується як ресторан підвищеного

рівня обслуговування з авторським підходом до приготування страв, витонченим інтер'єром та преміальною атмосферою. Однак аналіз асортименту та відповідності меню сучасним гастрономічним трендам засвідчив наявність низки аспектів, що потребують удосконалення: недостатньо розвинені позиції рослинної кухні, відсутність бюджетних опцій, неструктуроване маркування страв та обмежена інтерактивність цифрового меню.

Результати вивчення цільової аудиторії підтверджують актуальність вищезазначених проблем: споживачі очікують більшої варіативності страв, прозорості щодо складу та калорійності, а також доступності цінових пропозицій. Водночас позитивно оцінюється рівень обслуговування, атмосфера та цифрова присутність закладу.

Таким чином, накопичені у другому розділі результати створюють надійне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на раціоналізацію меню відповідно до очікувань гостей і сучасних гастрономічних тенденцій. Саме цим питанням буде присвячено наступний розділ роботи.

### 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЮ РЕСТОРАНУ «ВЕНЕЦІЯ»

#### 3.1. Напрями вдосконалення меню з урахуванням гастрономічних трендів і потреб цільової аудиторії

У сучасних умовах ресторанна справа дедалі більше фокусується на гнучкому реагуванні на гастрономічні тренди та зміну споживчої поведінки. Раціоналізація меню ресторану «Венеція» виступає важливою складовою його стратегічного розвитку, що дає змогу не лише оптимізувати асортимент, а й посилити конкурентоспроможність закладу на локальному ринку. Вона має спиратися на результати комплексного аналізу, проведеного в межах другого розділу дослідження, включаючи оцінку цільової аудиторії, SWOT- і PEST-аналізи.

Як показано у попередньому розділі, існуюче меню частково відповідає вимогам сучасного споживача. У ньому вже наявні позиції зі здоровим вектором — сезонні страви, авторські інтерпретації класичних рецептів — однак виявлено й істотні прогалини. Зокрема, спостерігається дефіцит пропозицій рослинного походження, обмежене представлення дієтичних та безглютенкових страв, а також відсутність маркування, що ускладнює вибір для гостей з особливими харчовими потребами.

Дані про цільову аудиторію (у підпункті 2.3) засвідчили зростання запиту на легке, збалансоване, етично підготовлене харчування. Споживачі очікують прозорості складу, зазначення калорійності, маркування алергенів. Окрім цього, актуальним є запровадження доступних за ціною комбо-пропозицій — особливо для будніх днів.

Результати PEST-аналізу (у підпункті 2.1) вказують на суттєвий вплив соціокультурних і технологічних чинників: популяризацію здорового способу життя, інтерес до локальної кухні, цифровізацію обслуговування. Економічна ситуація, зокрема інфляційний тиск, зумовлює потребу в бюджетних, але якісних

варіантах. SWOT-аналіз, у свою чергу, окреслив потенціал закладу до адаптації та інновацій, вказуючи водночас на потребу оновлення асортименту як одного зі слабких місць.

Враховуючи вищенаведене, доцільно виокремити шість ключових напрямів удосконалення меню ресторану «Венеція», що відображені на рисунку 3.1.

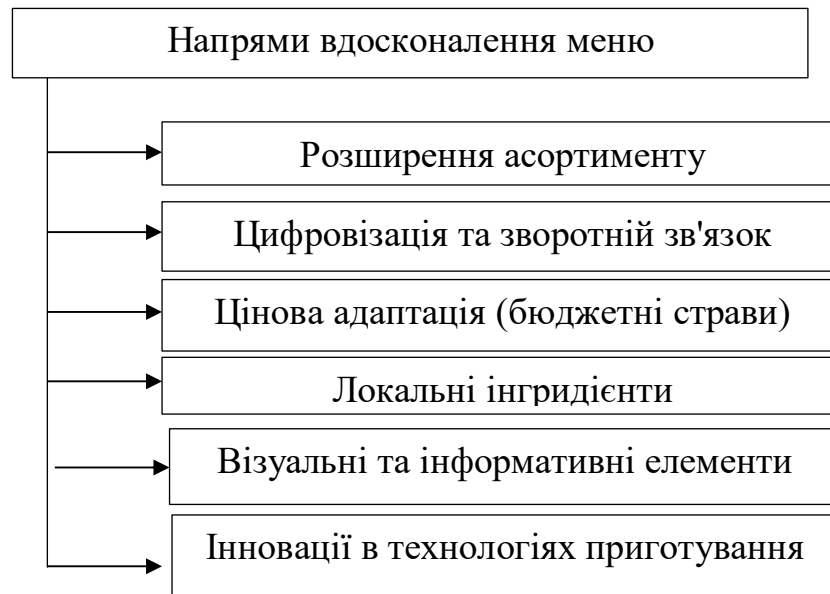


Рис. 3.1 - Стратегічні вектори оновлення меню з урахуванням гастрономічних трендів

Перший напрям передбачає розширення асортименту — введення окремих категорій страв для гостей з різними харчовими потребами: рослинна кухня, вегетаріанські й веганські опції, безглютенові та низькокалорійні страви. Це сприятиме підвищенню інклюзивності меню та розширенню аудиторії.

Другий напрям – цифровізація та зворотний зв'язок. Йдеться про вдосконалення функціоналу онлайн-меню: впровадження фільтрів, маркування страв, інтеграція з коментарями користувачів, проведення опитувань у соціальних мережах щодо впровадження нових страв. Це дозволить адаптувати меню до очікувань гостей у режимі реального часу.

Третій напрям – цінова адаптація. Запровадження бізнес-ланчів, комбо-наборів і спеціальних пропозицій дозволить охопити споживачів середнього

цінового сегмента — офісних працівників і постійних гостей у будні дні.

Четвертий напрям – використання локальних інгредієнтів. Включення до меню сезонних овочів, фермерської риби, м'яса, сирів сприятиме підвищенню автентичності та підтримці локального виробництва.

П'ятий напрям передбачає візуальну та інформативну оптимізацію меню — додавання фотографій страв, стислих описів, калорійності та позначок про алергени. Це підвищить зручність вибору для нових клієнтів і покращить загальне враження від сервісу.

Шостий напрям охоплює впровадження інновацій у технології приготування. Йдеться про використання технік сувід, ферментації, low-waste підходу, розробку авторських соусів та оригінальної подачі. Це дозволить ресторану вигідно вирізнятися на тлі конкурентів.

Усі запропоновані напрями безпосередньо ґрунтуються на аналітичних результатах другого розділу та формують базу для оновлення меню відповідно до актуальних запитів споживачів і ринкових трендів.

### 3.2 Пропозиції щодо впровадження концептуальної лінії страв «Рослинного меню»

Згідно з даними PEST-аналізу, ресторан функціонує в умовах зміни споживчих цінностей, зростання популярності здорового та етичного харчування, а також активної цифровізації сервісу. SWOT-аналіз виявив наявність сильних сторін — високої якості обслуговування, гнучкості та впізнаваного іміджу — водночас зафіксував низку слабких місць, серед яких відсутність чіткої стратегії оновлення асортименту та недостатня відповідність меню сучасним гастрономічним тенденціям. Крім того, вивчення цільової аудиторії показало високий інтерес до страв із локальних продуктів, рослинного походження, з прозорим складом і доступною вартістю. Усе це обґрунтовує необхідність системної раціоналізації меню як важливої умови збереження конкурентоспроможності закладу.

З огляду на викладене, доцільним є запровадження в ресторані «Венеція» окремої лінії страв рослинного походження — «Рослинне меню». Такий підхід дає змогу задовольнити зростаючий попит на легке, збалансоване харчування та залучити широку аудиторію, яка надає перевагу вегетаріанській, веганській або дієтичній формі харчування.

Метою створення «Рослинного меню» є не лише розширення асортименту, а й формування сучасного іміджу ресторану як етичного та інклюзивного гастрономічного простору. Новий розділ меню включатиме страви на основі локальних, натуральних інгредієнтів, кожна позиція буде супроводжуватись зрозумілими маркуваннями (VEG, Vegan, GF, LowCal), стислим описом інгредієнтів, зазначенням калорійності та алергенів (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Структура меню та характеристика страв у межах лінії «Рослинного меню»

Категорія	Назва страви	Опис	Маркування	Ціна, грн
Салати	Теплий салат із нутом та кіноа	Листя салату, печений батат, оливкова олія	VEG, GF, LowCal	185
Супи	Крем-суп із броколі	Броколі, мигдальне молоко, спеції	Vegan, GF	160
Основні страви	Веганські ньокі з соусом песто	Картопляні ньокі, базиліковий песто, горіхи	Vegan	195
Основні страви	Локальні овочі на грилі з кіноа	Кабачки, перець, кукурудза, соєвий соус	VEG, LowCal	175
Десерти	Чіа-пудинг із кокосовим молоком	Манго, насіння чіа, м'ята	Vegan, GF, LowCal	145
Напої	Детокс-смузі з селери та яблука	Селера, огірок, яблуко, імбир	Vegan, LowCal	95

Примітки: VEG – вегетаріанське; Vegan – веганське; GF – безглютенове; LowCal – низькокалорійне.

Запровадження лінії «Рослинного меню» дозволить ресторану не лише задовольнити запити актуальної цільової аудиторії, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку, демонструючи здатність до адаптації й інноваційності.

Для підтвердження економічної доцільності впровадження нової лінії меню було здійснено розрахунок прогнозованого прибутку (табл. 3.2) на основі середніх даних щодо собівартості, роздрібної ціни та очікуваного попиту на страву.

Таблиця 3.2 – Розрахунок очікуваного прибутку від впровадження «Рослинного меню»

Показник	Значення
Середня роздрібна ціна однієї страви	190 грн
Середня собівартість страви	85 грн
Валовий прибуток з однієї порції	105 грн
Прогнозований обсяг реалізації на місяць	350 порцій
Орієнтовний валовий прибуток на місяць	36 750 грн

Як видно з розрахунків, очікуваний валовий прибуток становить понад 36 тис. грн щомісяця, за умови стабільного попиту на запропоновані позиції. Завдяки використанню сезонних інгредієнтів і відсутності потреби в спеціалізованому обладнанні, така ініціатива є фінансово обґрунтованою та малоризикованою.

Для повноцінної оцінки проєкту розраховано точку беззбитковості – тобто мінімальну кількість порцій, необхідну для покриття стартових витрат на запуск нової лінії.

Точка беззбитковості = Постійні витрати / (Ціна – Змінні витрати)

Постійні витрати на розробку меню, тестування, просування: 15 000 грн

Ціна однієї страви: 190 грн

Змінні витрати (собівартість): 80 грн

ТБ =  $15000 / (190 - 80) = 15000 / 110 \approx 137$  порцій

Розрахунок точки беззбитковості свідчить, що для покриття основних витрат на запуск лінії «Рослинного меню» (зокрема витрат на розробку рецептур, просування та маркетинг) необхідно реалізувати лише 137 порцій, що є реалістичним показником навіть за умов помірної попиту. З огляду на прогнозований щомісячний обсяг продажів (350 порцій), цей поріг буде подолано вже впродовж перших 2–3 тижнів реалізації меню, що відкриває шлях

до чистого прибутку вже в першому місяці функціонування. Таким чином, лінія «Рослинного меню» не лише покриває інвестиційні витрати, а й генерує стійкий дохід, що дозволяє закладу швидко адаптуватися до нових гастрономічних трендів та очікувань споживачів.

Запровадження концептуальної лінії «Рослинного меню» є виваженим стратегічним рішенням, що базується на результатах дослідження, аналізі ринку та вподобаннях цільової аудиторії. Проєкт поєднує соціальну відповідальність, гастрономічні інновації та економічну вигоду, сприяє зміцненню іміджу ресторану «Венеція» як сучасного, етичного та клієнтоорієнтованого закладу. Надалі доцільно здійснювати регулярний моніторинг попиту, збирати відгуки гостей і гнучко адаптувати асортимент відповідно до тенденцій ринку.

Запропоновані нами пропозиції в третьому розділі зводимо в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні заходи щодо вдосконалення меню ресторану «Венеція»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Формування напрямів вдосконалення меню з урахуванням гастрономічних трендів і потреб цільової аудиторії	Пропозиція щодо оновлення меню через розширення асортименту (рослинні, безглютенові, дієтичні страви), цифровізацію, зворотний зв'язок, адаптацію цін, локальні продукти та сучасні технології приготування.	Зростання гнучкості меню; підвищення задоволеності клієнтів; адаптація до сучасних гастрономічних трендів; посилення ринкових позицій закладу
Впровадження «Рослинного меню»	Розробка й запровадження окремого розділу меню зі стравами на основі локальних, натуральних інгредієнтів із маркуванням VEG, Vegan, GF, LowCal; вказанням складу, калорійності та алергенів	Розширення цільової аудиторії; формування позитивного іміджу ресторану підвищення рівня прибутковості

Запропоновані заходи охоплюють як стратегічні, так і практичні аспекти вдосконалення меню ресторану «Венеція». Вони базуються на результатах комплексного аналізу зовнішнього середовища, вподобань цільової аудиторії та

сучасних гастрономічних тенденцій. Їх реалізація дозволить не лише адаптувати меню до актуальних вимог ринку, а й забезпечити сталий розвиток закладу, розширити клієнтську базу та підвищити рівень прибутковості. У довгостроковій перспективі ці заходи формують фундамент для зміцнення бренду ресторану як інноваційного, етичного й клієнтоорієнтованого.

## ВИСНОВКИ

Раціоналізація меню в сучасному ресторанному бізнесі виступає не лише засобом оптимізації асортименту, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності закладу. В умовах зростаючого попиту на здорове харчування, а також активної цифровізації споживчого досвіду, оновлення меню стає необхідним кроком для збереження ринкових позицій.

У першому розділі роботи було висвітлено теоретичні основи раціоналізації меню. Розглянуто принципи формування ресторанного асортименту, класифікацію гастрономічних трендів, роль інновацій у побудові сучасного меню та інструменти адаптації до змін споживчої поведінки. Особливу увагу приділено значенню інклюзивності, прозорості складу та адаптації під особливі дієтичні потреби клієнтів.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності ресторану «Венеція», охарактеризовано його позиціонування, цільову аудиторію, внутрішні ресурси та конкурентне середовище. SWOT- і PEST-аналіз дозволили виявити сильні сторони закладу (високий рівень обслуговування, позитивний імідж), а також недоліки — зокрема, брак оновлення асортименту відповідно до сучасних гастрономічних тенденцій. Аналіз цільової аудиторії підтвердив зростаючий попит на рослинні, безглютенові, низькокалорійні страви та прозору подачу інформації про склад страв.

У третьому розділі обґрунтовано напрями оновлення меню ресторану «Венеція», зокрема запропоновано концептуальне розширення асортименту за шістьма ключовими напрямками: розширення асортименту, цифровізація, адаптація цінової політики, локальність інгредієнтів, інформативність меню та впровадження сучасних технологій приготування. У межах практичного блоку представлено окрему концепцію «Рослинного меню», що включає страви з натуральних локальних інгредієнтів із чітким маркуванням. Проведено розрахунок очікуваного прибутку та точки беззбитковості, що засвідчив економічну доцільність впровадження ініціативи.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність раціоналізації меню ресторану «Венеція» відповідно до актуальних гастрономічних трендів і потреб споживачів. Запропоновані зміни дозволяють не лише оновити асортимент, а й підвищити рівень задоволеності гостей, сформувати позитивний імідж сучасного, інклюзивного закладу та забезпечити стійке зростання прибутковості. Надалі доцільно впроваджувати регулярний моніторинг гастрономічних уподобань клієнтів і гнучко адаптувати меню до змін ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. / В. В. Архіпов. — Київ : Центр учбової літератури, 2007. — 288 с.
2. Сало Я. М. Технологія ресторанної справи : підручник / Я. М. Сало ; за ред. С. Я. Сало. — Львів : Українські технології, 2013. — 384 с.
3. П'ятницька Г. Т. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Г. Т. П'ятницька. — Київ : Кондор, 2010. — 336 с.
4. Юрченко, С. Л., Колеснікова, М. Б., Черемська, Т. В., Андреева, С. С., & Діхтяр, А. М. (2023). Сучасні підходи до розроблення меню закладів ресторанної індустрії. Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки, (3), 79-87. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.3.10>
5. Палько Н.С. Інноваційні підходи до створення меню у закладах ресторанного господарства. Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності: матеріали I Міжнародна. науково-практична конференція. Львів: ЛТЕУ, 2019. С. 65-67.2.
6. Маркетингові поради: меню кафе і ресторанів. URL: <https://wizart.agency/marketynhovi-porady-menu/3>
7. Іваненко В. О., Боцян Т. В., Клімова І. О. АВС-аналіз як дієвий аналітичний інструмент в системах маркетингу та менеджменту закладів ресторанного господарства. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. No 7. С. 5-15
8. Що таке портфельний аналіз меню. URL: <https://smartcafe.com.ua/uk/infocentr/metodu-analiza-menu>
9. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 373 с.
10. Новікова О.В., Радченко Л.О., Вінніченко К.П., Льовшина Л.Д., Пивоваров П.П., Чубар Л.І., Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: Навчальний посібник. Харків:

Світ Книг, 2018. 411 с.

11. Балог Е.П., Грянило А.В. Тенденції і перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Журнал наукових праць. 2015. № 18(13). С. 256-261.
12. Шевченко А. Рослинне меню - як запровадити у ресторани. URL: <https://cikavosti.com/roslynne-meniu-iaak-zaprovadyty-u-restorani/>
13. Мартинчук М., Бачуріна А. Основні сучасні тренди в меню ресторанного господарства. VI Міжнародна студентська науково-технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки, Актуальні питання", 2023. - С. 342-343.
14. Карпенко В.Д. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування /В.Д. Карпенко, А.Л. Рогова, В.Г. Шкарупа, О.І. Положишникова - К.: НМЦ Укоопосвіта, 2003. -248 с
15. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. 2022. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/16.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/16.pdf)
16. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М.,
17. Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. Вип. 14, грудень 2021. С. 132–141.
18. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельноресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23 (1). С. 126–130.
19. Гросул В.А., Блавацька Н.Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах
20. пандемії Covid-19. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 121- 126. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/22.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/22.pdf)
21. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як

складника індустрії гостинності. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 597-600. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/ivashyna2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/ivashyna2.htm)

22. Кононенко Т.П., Полстяна Н.В., Федак В.І. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України. 2017. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/108237.pdf>

23. Мальована О.Г. Тенденції ресторанного бізнесу після повномасштабного вторгнення та шляхи подальшого відновлення ресторанних потужностей в Україні. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.). 2023. 478 с. С. 49-51. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/malyovana.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/malyovana.htm)

24. Прилепа Н. В. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Європи. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6. Т. 1. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_6\\_1/jm/pdf/33.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_1/jm/pdf/33.pdf)

25. . Томаля Т., Прилепа Н. Майбутнє ресторанного бізнесу в Україні: тенденції та можливості розвитку ринку. Development service industry management. 2023. (4), 201-206. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(30))

26. Рябенька М.О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241/229>

27. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. Т. 4. №24. С. 24-29

28. Краснокутська Н.С. Стан та перспективи розвитку ресторанного господарства України / Н.С. Краснокутська, О.П. Ткаченко, О.Д. Тімченко. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)

29. Івашина Л.П. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 597–600

ДОДАТКИ

Додаток А





## ДОДАТОК Б



Рисунок Б.1 – Структура управління персоналом ресторану «Венеція»

Таблиця Б.2 – Штатний розпис ресторану «Венеція»

Посада	Кількість, осіб		
	2023	2024	2025
Директор	1	1	1
Головний бухгалтер	1	1	1
HR-менеджер	1	1	1
Зав. Виробництвом	1	1	1
Кухарі	4	8	8
Адміністратор зала	1	2	2
Офіціант	6	6	8
Бармен, бариста	2	2	2
Охорона	2	2	2
Прибиральниця	4	4	4
Всього	23	28	30