

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ГЕРАСИМЕНКО ЄВГЕНІЯ ВЯЧЕСЛАВІВНА

**ВПЛИВ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ НА РОЗВИТОК
РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ**

**Кваліфікаційна робота
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа**

Особистий підпис – _____ Є. В. Герасименко

Науковий керівник –  _____ к.п.н., доцент, Ю. В. Безрученков
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Зав. кафедри –  _____ к.п.н., доцент, В. В. Бурдун
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Затверджую:

Декан факультету технологій та
інформаційних систем

 Могильний Г.А.

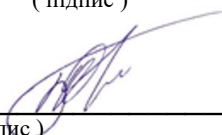
**Індивідуальний план здобувача вищої освіти
щодо виконання кваліфікаційної роботи**

1. Герасименко Євгенія Вячеславівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
2. Факультет технологій та інформаційних систем
3. Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
4. Кафедра професійної освіти ресторанного і туристичного бізнесу
5. Науковий керівник Безрученков Юрій Володимирович, к.п.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
6. Тема кваліфікаційної роботи
Вплив гастрономічних трендів на розвиток ресторанного сервісу
7. Термін подання роботи на кафедру 08.05.2026 р.

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, вивчення наукової літератури, затвердження теми й керівника.	10.10.2025	
2.	Розробка плану роботи, визначення мети, завдань, об'єкту, предмету, методів дослідження.	14.11.2025	
3.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи, аналіз літературних джерел.	05.12.2025	

4.	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи для першого читання науковим керівником.	19.12.2025	
5.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	16.01.2026	
6.	Розробка технологічної і конструкторської частин роботи. Поетапний аналіз та обговорення результатів дослідної роботи.	30.01.2026	
7.	Подання першого варіанта дослідної частини кваліфікаційної роботи на перевірку науковому керівникові.	20.02.2026	
8.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, проведеними під час практики, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту роботи на кафедрі.	06.03.2026	
9.	Попередній захист роботи на кафедрі.	20.03.2026	
10.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту роботи на кафедрі.	03.04.2026	
11.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку й рецензії.	17.04.2026	
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, підписаного випускником, науковим керівником і рецензентом.	08.05.2026	

Здобувач вищої освіти Герасименко Є. В.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Безрученков Ю. В.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1. Поняття та види гастрономічних трендів.....	10
1.2. Стан ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах.....	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ AVALON У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ.....	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану AVALON.....	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану.....	34
2.3. Оцінка меню, сервісної моделі та цифрових інструментів ресторану AVALON.....	39
2.4. Вплив гастрономічних трендів на конкурентні переваги ресторану AVALON.....	48
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ AVALON.....	57
3.1. Основні проблеми та напрями вдосконалення сервісу ресторану AVALON.....	57
3.2. Заходи з оновлення меню та покращення обслуговування гостей.....	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	70
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ресторанний бізнес посідає важливе місце у сфері послуг, оскільки поєднує виробництво кулінарної продукції, організацію обслуговування, маркетингову взаємодію з клієнтами, формування споживчого досвіду та створення емоційної цінності для гостей. У сучасних умовах конкурентоспроможність ресторанного закладу визначається не лише якістю страв або рівнем матеріально-технічного забезпечення, а й здатністю своєчасно реагувати на зміну гастрономічних уподобань, соціокультурних запитів, технологічних інновацій і моделей поведінки споживачів.

Гастрономічні тренди стали одним із чинників трансформації ресторанного сервісу. Вони впливають на структуру меню, способи подавання страв, використання локальних продуктів, розвиток авторської кухні, популяризацію здорового харчування, запровадження сезонних пропозицій, персоналізацію сервісу, цифровізацію замовлень і комунікацію із цільовою аудиторією. Для ресторанного закладу врахування гастрономічних трендів дає змогу підвищити лояльність гостей, посилити ринкове позиціонування, сформувати впізнавану концепцію та забезпечити стабільний розвиток в умовах високої конкуренції.

Особливої актуальності тема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли ресторанний бізнес функціонує під впливом економічної нестабільності, зростання собівартості продукції, зміни купівельної спроможності населення, кадрових труднощів, логістичних обмежень і безпекових ризиків. Водночас ресторани залишаються важливими елементами міської економіки, туристичної привабливості, зайнятості населення та соціальної комунікації. Саме тому здатність ресторану адаптуватися до нових гастрономічних тенденцій має прикладне значення для забезпечення стійкості, прибутковості та конкурентних переваг.

Актуальність дослідження посилюється тим, що гастрономічні тренди дедалі більше пов'язані з цифровими інструментами ресторанного сервісу. Онлайн-бронювання, електронне меню, доставка, CRM-системи, соціальні мережі, візуальний контент, персоналізовані пропозиції та програми лояльності формують новий формат взаємодії ресторану з гостем. У таких умовах сервіс перестає обмежуватися безпосереднім обслуговуванням у залі й охоплює весь шлях клієнта: від першого контакту з рестораном в онлайн-середовищі до повторного візиту або рекомендації закладу іншим споживачам.

Вибір ресторану AVALON у м. Києві як бази дослідження зумовлений необхідністю проаналізувати вплив гастрономічних трендів на діяльність реального закладу ресторанного господарства. Київський ресторанний ринок характеризується високою конкуренцією, різноманітністю форматів, активним розвитком гастрономічних концепцій і значною роллю цифрової комунікації. Дослідження діяльності ресторану AVALON дає змогу оцінити, як сучасні тенденції впливають на меню, сервісну модель, фінансово-господарські результати, конкурентне позиціонування та напрями подальшого розвитку закладу.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичні й практичні аспекти розвитку ресторанного бізнесу, організації ресторанного сервісу, управління якістю послуг, формування конкурентних переваг і впливу споживчих трендів досліджували українські та зарубіжні науковці. У працях дослідників ресторанного господарства розглядаються питання класифікації закладів харчування, особливості сервісної діяльності, управління меню, маркетингового просування, інновацій у сфері гостинності та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Водночас у науковій літературі недостатньо комплексно розкрито прикладний вплив гастрономічних трендів на розвиток ресторанного сервісу в умовах воєнного стану, зміни споживчої поведінки та цифровізації ресторанної діяльності. Потребують подальшого дослідження питання поєднання гастрономічної концепції, сервісної моделі, економічної ефективності та

конкурентних переваг конкретного ресторанного закладу. Зазначене обумовлює доцільність проведення дослідження на прикладі ресторану AVALON.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та прикладне дослідження впливу гастрономічних трендів на розвиток ресторанного сервісу, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності ресторану AVALON у м. Києві.

Для досягнення поставленої мети визначено **такі завдання:**

1. Розкрити теоретичні основи гастрономічних трендів у ресторанному бізнесі, визначити їх поняття, основні види та охарактеризувати сучасний стан ресторанного бізнесу України.

2. Проаналізувати діяльність ресторану AVALON у контексті сучасних гастрономічних трендів, зокрема його організаційно-економічну характеристику, фінансово-господарські показники, меню, сервісну модель, цифрові інструменти та конкурентні переваги.

3. Обґрунтувати напрями удосконалення ресторанного сервісу AVALON, розробити заходи з оновлення меню й покращення обслуговування гостей та оцінити очікувану ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес розвитку ресторанного сервісу в умовах трансформації гастрономічних уподобань споживачів.

Предметом дослідження є вплив гастрономічних трендів на розвиток ресторанного сервісу.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу й синтезу використано для розкриття сутності гастрономічних трендів та їхнього впливу на ресторанний сервіс. Системний підхід застосовано для розгляду ресторану як цілісної сервісно-виробничої системи, у межах якої меню, персонал, технології, обслуговування, маркетинг і фінансові результати взаємопов'язані між собою. Порівняльний метод дав змогу зіставити традиційні й сучасні підходи до організації ресторанного сервісу. Економічний

аналіз використано для оцінювання фінансово-господарської діяльності ресторану AVALON. Метод SWOT-аналізу може бути застосований для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку закладу. Табличний і графічний методи використано для систематизації аналітичних матеріалів і подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань ресторанного бізнесу, гастрономічних трендів, ресторанного сервісу, маркетингу послуг і управління підприємствами гостинності; нормативно-правові акти України у сфері ресторанного господарства, підприємництва, захисту прав споживачів і безпечності харчових продуктів; статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку ресторанного ринку України; відкриті дані про діяльність ресторану AVALON; матеріали офіційних вебресурсів, соціальних мереж, онлайн-платформ бронювання, доставки та відгуків споживачів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичного підходу до розуміння гастрономічних трендів як чинника розвитку ресторанного сервісу, що впливає не лише на меню, а й на сервісну модель, цифрову взаємодію, конкурентне позиціонування та економічну результативність ресторанного закладу. У роботі обґрунтовано зв'язок між гастрономічними трендами, споживчим досвідом і формуванням конкурентних переваг ресторану на прикладі AVALON.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення ресторанного сервісу AVALON, оновлення меню, покращення якості обслуговування, посилення цифрової комунікації з гостями, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій закладу на ресторанному ринку м. Києва. Окремі положення роботи можуть бути використані також іншими ресторанными закладами, які прагнуть адаптувати сервіс до сучасних гастрономічних тенденцій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (поділених на підрозділи), висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок. Список використаних джерел містить 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття та види гастрономічних трендів

Розвиток ресторанного бізнесу безпосередньо пов'язаний із трансформацією харчової культури, споживчих очікувань, технологій приготування страв, сервісних стандартів і способів комунікації закладу з гостем. У межах ресторанної діяльності гастрономічні тренди виступають не випадковими змінами меню, а відносно стійкими напрямками оновлення кулінарної пропозиції, організації обслуговування, ресторанної концепції та ринкового позиціонування закладу.

У науковій літературі поняття «гастрономічний тренд» доцільно розглядати через поєднання кількох базових категорій: гастрономія, кулінарна культура, ресторанний сервіс, споживча поведінка, інноваційні технології харчування та конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Гастрономія охоплює не лише процес приготування і споживання їжі, а й культурні, соціальні, естетичні, технологічні та економічні аспекти харчування. Тренд у ресторанному бізнесі означає напрям змін, який набуває поширення серед закладів, підтримується попитом споживачів і впливає на професійну практику рестораторів [1, с. 90].

Ринок ресторанних послуг характеризується нетривалим життєвим циклом (1-3 роки) і високим ступенем ризику (3-4 місце). Тому підприємствам ресторанної галузі постійно необхідно стежити за новими трендами у своїй галузі і вміти оперативно підлаштовуватись під них. Для того, щоб вижити і розвиватися в конкурентному ринковому середовищі, ринкові суб'єкти повинні вміти формувати власні конкурентні переваги та тренди, які здебільшого досягаються завдяки впровадженню інновацій [2].

З огляду на зазначене, гастрономічні тренди можна визначити як стійкі напрями розвитку ресторанної практики, що формуються під впливом змін у харчових уподобаннях, технологіях приготування, культурних моделях споживання, екологічних орієнтирах, цифрових інструментах та сервісних очікуваннях гостей. Їхня сутність проявляється у зміні меню, рецептур, способів подавання страв, вимог до персоналу, організації клієнтського досвіду, маркетингового просування та загальної концепції ресторанного закладу [3].

На відміну від короткочасної кулінарної моди, гастрономічний тренд має більш тривалий характер і впливає на стратегічні рішення ресторанного підприємства. Мода може бути пов'язана з популярністю окремого продукту, страви або способу подавання, тоді як тренд охоплює ширший комплекс змін: від формування меню до перебудови сервісної моделі. Наприклад, інтерес до рослинного харчування виявляється не лише у появі кількох веганських позицій, а й у зміні логіки закупівель, технологічних карт, комунікації з гостями, позиціонування ресторану та оцінювання якості послуги [4, с. 12].

Важливу роль у теоретичному осмисленні гастрономічних трендів відіграють праці, присвячені сучасним кулінарним напрямам. Турецький дослідник С. Їкмиш, підкреслює, що розвиток технологій і міжкультурної взаємодії сприяв появі нових кулінарних трендів, серед яких виокремлено *refined cuisine*, *nouvelle cuisine*, *fusion cuisine*, *molecular gastronomy*, *slow food* та *NbN cuisine* [5]. Автор наголошує, що кожний напрям має власну динаміку, а спеціалізація трендів залежить від технік приготування та інгредієнтів, використаних у кулінарному процесі.

Українські дослідники Л. Івашина, О. Куракін і Л. Бишовець пов'язують сучасний розвиток ресторанного бізнесу з динамічними змінами технологічних процесів і використанням сучасного інструментарію на перетині науки та практики [6]. Автори акцентують увагу на значенні здорового й збалансованого харчування, страв, багатих на вітаміни та

мінерали, а також інноваційної концепції приготування страв на основі рослинних інгредієнтів.

Зазначена позиція дає змогу розглядати гастрономічні тренди не лише як сферу кулінарної творчості, а й як напрям технологічної модернізації ресторанних послуг. Здорове харчування, plant-based меню, використання функціональних інгредієнтів, зменшення вмісту цукру, солі, насичених жирів, поява безглютенових і безлактозних позицій формують новий тип ресторанної пропозиції. Для закладу ресторанного господарства впровадження таких рішень означає необхідність контролю складу страв, маркування алергенів, адаптації меню до різних груп споживачів і підготовки персоналу до професійного пояснення властивостей кулінарної продукції.

Н. Прилепа у праці про сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Європи підкреслює, що заклади ресторанного господарства в умовах конкуренції змушені відходити від традиційних методів обслуговування, кухні та очікуваного контингенту споживачів [7, с. 163]. Авторка звертає увагу на застосування авторської, креативної, fusion-кухні, молекулярної кухні, сучасного устаткування, якісного посуду, дизайну, музичного супроводу, послуг сомельє, бариста, дисконтних програм та інших елементів ресторанної привабливості.

Тренд у ресторанному господарстві не обмежується кухнею, оскільки охоплює атмосферу закладу, дизайн, форму комунікації персоналу, інструменти лояльності, якість посуду, подавання страв, музичне оформлення, спеціалізовані професійні ролі та загальну емоційну цінність візиту [8, с. 138]. Отже, гастрономічний тренд має сервісний вимір, адже страва сприймається гостем у комплексі з простором, поведінкою персоналу, швидкістю обслуговування, способом презентації та відчуттям індивідуальної уваги.

Г. Круль та О. Заячук, аналізуючи сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства на прикладі м. Чернівці, зазначають поширення різних форматів закладів харчування, активне використання доставки готової їжі та кейтерингу, розвиток кав'ярень, піцерій, закладів із суші, національних

ресторанів, пабів і барів, а також запровадження інновацій у сфері ресторанного господарства [9, с. 175].

Гастрономічні тренди доцільно трактувати як чинник зміни ресторанної послуги. Ресторанна послуга має комплексний характер, адже поєднує виробництво кулінарної продукції, організацію її реалізації, обслуговування гостей, просторову атмосферу, комунікацію, емоційне враження та післяпродажну взаємодію. Гастрономічний тренд впливає на кожний із зазначених компонентів: меню стає гнучкішим, сервіс – персоналізованішим, подавання – естетичнішим, комунікація – цифровізованою, а конкурентна перевага більш залежною від унікальності досвіду.

За змістовим спрямуванням гастрономічні тренди можна класифікувати на кілька основних груп.

До першої групи належать напрями, пов'язані з оновленням технік приготування, рецептур і способів кулінарної обробки продуктів. До них належать молекулярна гастрономія, *fusion cuisine*, авторська кухня, *nouvelle cuisine*, *sous-vide*, ферментація, дегідратація, копчення, вакуумування, низькотемпературне приготування, використання пін, гелів, емульсій, сферифікації та інших професійних технік. Основна ознака кулінарно-технологічних трендів полягає у зміні смаку, текстури, аромату, форми та способу сприйняття страви [10, с. 383]. Для ресторанного сервісу такий напрям означає потребу в кваліфікованому персоналі, спеціальному обладнанні, стандартизованих технологічних картах і поясненні гостям особливостей страв.

Друга група охоплює напрями, орієнтовані на харчову цінність, безпечність, користь і відповідність індивідуальним потребам споживача. До них належать *plant-based* меню, вегетаріанські та веганські позиції, безглютенові й безлактозні страви, функціональні продукти, страви з підвищеним вмістом білка, клітковини, мікроелементів, сезонних овочів і фруктів. У ресторанній практиці даний напрям потребує точнішого опису

складу страв, контролю алергенів, гнучкої заміни інгредієнтів і комунікації з гостями, які мають особливі харчові запити [11, с. 63].

Третя група пов'язана з концепціями сталого розвитку, відповідального споживання, зменшення харчових відходів і раціонального використання ресурсів. До даної групи належать локальні продукти, сезонне меню, farm-to-table, zero waste, nose-to-tail, root-to-stem, скорочення пластику, екологічне пакування, прозорість постачання, підтримка локальних фермерів і мінімізація втрат сировини [12, с.19]. Для ресторану екологічний напрям має економічне й репутаційне значення, оскільки дозволяє оптимізувати закупівлі, формувати позитивний імідж і відповідати очікуванням екологічно свідомих гостей.

Четверта група охоплює відновлення інтересу до національної кухні, локальних рецептів, регіональних продуктів, традиційних технік приготування й кулінарної спадщини. Для українського ресторанного бізнесу вагоме значення має сучасна інтерпретація української кухні: борщ, вареники, банош, деруни, крафтові сири, локальні м'ясні вироби, ферментовані продукти, ягідні соуси, карпатські трави, подільські, полтавські, гуцульські, бессарабські та кримськотатарські кулінарні мотиви можуть набувати нової форми через авторське подавання, сезонність і сучасну сервісну подачу. У такому разі гастрономічний тренд виконує функцію культурної репрезентації й посилює унікальність ресторанної концепції [13, с. 98].

П'ята група пов'язана з організацією ресторанного досвіду. До неї належать відкриті кухні, дегустаційні сети, гастрономічні вечери, storytelling у меню, персоналізовані рекомендації, інтерактивне подавання, тематичні вечори, винні пейринги, участь шеф-кухаря у комунікації з гостями. У межах сервісно-досвідного напрямку гість отримує не лише страву, а комплексне враження. Значення мають маршрут гостя в закладі, темп обслуговування, опис страв, послідовність подавання, емоційний контакт із персоналом і загальна атмосфера [14, с. 45].

Шоста група охоплює впровадження електронних меню, QR-кодів, онлайн-бронювання, цифрових програм лояльності, CRM-систем, доставки,

мобільних застосунків, онлайн-оплати, управління відгуками, просування через соціальні мережі та візуальний контент. Цифровий компонент змінює логіку ресторанного сервісу, оскільки взаємодія гостя із закладом часто починається до фізичного візиту. Вибір ресторану формується через фото страв, відгуки, рейтинг, меню, сторінки в соціальних мережах, швидкість відповіді на повідомлення та зручність бронювання [15, с. 253].

Сьома група пов'язана з естетикою страв, фотогенічністю подавання, гастрономічним брендингом, фірмовим стилем ресторану, візуальною впізнаваністю меню та комунікацією через соціальні мережі. В умовах активного використання Instagram, TikTok, Google Maps, TripAdvisor та інших платформ зовнішній вигляд страви часто впливає на споживче рішення не менше, ніж опис смаку. Страва перетворюється на елемент комунікації бренду, а ресторанний сервіс набуває візуально-маркетингового значення [16, с. 21].

Восьма група стосується форматних трендів ресторанного бізнесу, які пов'язані зі зміною типів закладів, способів споживання ресторанної продукції, каналів продажу та організації сервісного простору. До неї належать casual dining, fast casual, mono-product concepts, pop-up ресторани, dark kitchen, food hall, кав'ярні третьої хвилі, крафтові бари, гастробари, локальні пекарні, заклади здорового харчування, доставка й кейтеринг. Форматний тренд відображає не лише зміну зовнішнього вигляду або назви закладу, а й перебудову всієї бізнес-моделі: меню, цінової політики, швидкості обслуговування, чисельності персоналу, площі залу, рівня цифровізації, способів комунікації з гостем і структури доходів. Наприклад, fast casual поєднує швидкість обслуговування із вищою якістю продуктів і комфортнішою атмосферою, dark kitchen орієнтується переважно на доставку без класичного залу для гостей, food hall передбачає концентрацію кількох гастрономічних концепцій в одному просторі, а pop-up формат дає змогу тестувати нові ідеї без довгострокового закріплення в певній локації [17, с. 72].

Поширення таких форматів пов'язане зі зміною поведінки споживачів, які дедалі частіше очікують гнучкості, швидкості, доступності, цифрової зручності та можливості обирати між різними моделями споживання (дод. А).

Зміст гастрономічних трендів доцільно розкривати через їхні функції у ресторанному бізнесі. По-перше, вони виконують інноваційну функцію, оскільки сприяють оновленню меню, технологій і сервісних процедур. По-друге, мають маркетингову функцію, адже допомагають закладу привернути увагу цільової аудиторії, посилити впізнаваність і сформуваність відмінності від конкурентів. По-третє, виконують економічну функцію, бо впливають на середній чек, частоту повторних візитів, витрати на сировину, ефективність продажу й прибутковість. По-четверте, реалізують культурну функцію, пов'язану з репрезентацією локальної кухні, гастрономічної спадщини та національної ідентичності. По-п'яте, мають сервісну функцію, оскільки змінюють очікування гостей щодо швидкості, персоналізації, комфорту, атмосфери та цифрової зручності [18, с. 122].

У межах ресторанного сервісу гастрономічні тренди мають прикладне значення через вплив на основні елементи діяльності закладу. Меню стає інструментом позиціонування, а не лише переліком страв. Персонал виконує функцію комунікатора гастрономічної концепції, пояснюючи походження продуктів, техніку приготування, смакові поєднання, алергени та рекомендації щодо напоїв. Інтер'єр, посуд, музичний супровід, освітлення і темп обслуговування підсилюють гастрономічну ідею. Цифрові канали розширюють контакт із гостем, переносячи частину ресторанного сервісу в онлайн-середовище [19-20].

Для ресторану AVALON аналіз гастрономічних трендів має особливе значення, оскільки київський ресторанний ринок характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною смакових уподобань, впливом соціальних мереж і підвищеними вимогами до якості сервісу. У такому середовищі заклад має підтримувати актуальність меню, забезпечувати естетичну подачу, працювати з цифровими інструментами, враховувати запити на здорове

харчування, сезонність, локальність, авторські рішення та персоналізацію обслуговування.

Отже, поняття гастрономічних трендів охоплює стійкі напрями розвитку кулінарної та сервісної практики, які виникають під впливом технологічних, культурних, економічних, екологічних і поведінкових змін. Їхні основні види можна згрупувати за кулінарно-технологічним, здоров'язбережувальним, екологічним, етнокультурним, сервісно-досвідним, цифровим, маркетингово-візуальним і форматним спрямуванням.

1.2. Стан ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах

Сучасний ресторанний бізнес України сформувався як самостійний сектор сфери послуг після переходу до ринкової економіки у 1990-х роках. На відміну від європейських країн із тривалою культурою громадського харчування, українська ресторанна індустрія проходила етапи становлення у стислі строки та під постійним впливом економічних, політичних і соціальних криз. У наукових працях наголошується, що стабільніший розвиток галузі стримували масштабні дестабілізуючі чинники, серед яких особливе місце посідають пандемія COVID-19 та воєнні дії [21].

Становлення ресторанної індустрії в Україні мало нерівномірний характер. У 1990-х роках кількість закладів громадського харчування зростала завдяки лібералізації підприємництва, однак фінансова нестабільність, інфляція, низька купівельна спроможність населення та відсутність досвіду ринкового управління спричиняли високу плинність підприємств. До 2009 року в галузі простежувалося скорочення кількості закладів, що пояснюється нестійкістю економічного середовища та недостатньою сформованістю ефективних бізнес-моделей [22].

У 2009-2011 роках ресторанний ринок поступово стабілізувався після світової фінансової кризи 2008 року. Проведення «Євро-2012» активізувало туристичні потоки, модернізацію інфраструктури та відкриття нових закладів

у великих містах і туристичних центрах. Після завершення чемпіонату темпи зростання сповільнилися, а політична й економічна нестабільність знову посилила ризики для підприємств громадського харчування [23].

Період 2014-2015 років став черговим кризовим етапом для ресторанної галузі. Економічна рецесія, девальвація гривні, падіння доходів населення, зростання вартості оренди, продуктів і комунальних послуг негативно вплинули на попит та фінансову стійкість закладів. За наявними оцінками, в Україні закрилося близько 1500 ресторанів і кафе без урахування тимчасово окупованих територій; найбільш уразливими були підприємства з низькою рентабельністю та високими орендними витратами [24, с. 37].

У 2018-2021 роках ресторанний бізнес увійшов у фазу активнішого розвитку завдяки поживавленню попиту, розвитку гастрономічної культури, поширенню нових форматів, цифровізації сервісу та розширенню доставки. Водночас пандемія COVID-19 у 2020 році різко змінила умови діяльності галузі: карантинні обмеження, падіння відвідуваності й невизначеність споживчої поведінки змусили заклади переходити на доставку, самовивіз і дистанційні канали продажу [25, с. 122].

Наймасштабнішого удару ресторанна індустрія зазнала після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року. Воєнні дії спричинили руйнування закладів, втрату обладнання, евакуацію персоналу, зупинку логістики, скорочення попиту та порушення виробничих процесів. За перші місяці війни 37% закладів громадського харчування припинили діяльність, ресторанний сектор втратив до 65% працівників, а прибутковість підприємств знизилася майже вдвічі [26]. Водночас галузь продемонструвала адаптаційний потенціал: частина закладів змінила бізнес-моделі, скоротила меню, розвинула доставку, переорієнтувалася на локальні продукти та продовжила роботу в складних економічних умовах.

На сьогодні, значна частина публікацій присвячена впровадженню інновацій у галузі ресторанного господарства. Так, у дослідженнях М.І. Стегней, О.Л. Нодь, О.О. Бергхауер, Н.С. Кампової [27, с. 26] розглядається

трансформація бізнес-моделей під час кризи та зростання популярності цифрових платформ для замовлення та доставки їжі. Автори акцентують увагу на важливості гнучкого підходу до управління та цифровізації процесів. Владимир О.М., Химич І.Г., Капаць К.М. [28, с. 27] аналізують вплив воєнного стану на споживчі настрої, зазначаючи, що попит на послуги закладів харчування зміщується у бік доступних, але якісних пропозицій. У дослідженні підкреслюється необхідність перегляду концепції ресторанного сервісу з урахуванням змін економічних умов та поведінкових моделей споживачів. Особлива увага приділяється соціальній функції ресторанного бізнесу. Робота І.І Стойко., О.Р. Долубовської [29, с. 66] висвітлює роль закладів у підтримці населення в кризових умовах, зокрема наданні безкоштовного харчування внутрішньо переміщеним особам та військовим. У дослідженні наголошується на формуванні партнерських відносин між бізнесом, волонтерськими організаціями та місцевою владою. У роботах міжнародних авторів, таких як J. Smith та L. Brown [30], розглядається досвід функціонування ресторанної галузі в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Розглядаючи тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни, доцільно звернутися до актуальних аналітичних досліджень, що висвітлюють зміни у сфері громадського харчування. Одним із найповніших оглядів стану галузі стали результати дослідження «Підсумки 2024 року», проведеного компанією Poster, яка проаналізувала відвідуваність 7000 закладів громадського харчування в різних містах України [31].

На основі отриманих даних було зафіксовано загальне зниження відвідуваності на 3% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Водночас у деяких містах ситуація розвивалася нерівномірно. Найбільше скорочення кількості відвідувачів спостерігалось у Дніпрі (-5%), що може бути зумовлено активними бойовими діями поблизу регіону, що вплинуло на мобільність населення та його купівельну спроможність. Також негативну динаміку продемонстрували Київ та Вінниця (-3%), що може пояснюватися відтоком

населення, змінами у структурі споживчого попиту та загальним економічним тиском на бізнес [31].

Водночас деякі міста показали позитивну динаміку. Зокрема, Харків (+2%), який зазнав серйозних руйнувань, почав демонструвати ознаки часткового відновлення економічної активності, що відобразилося і на ресторанному бізнесі. Львів та Одеса (+1%) також продемонстрували незначне зростання, що свідчить про стабільний попит на послуги громадського харчування у відносно безпечніших регіонах, де продовжують працювати ресторани та кафе, орієнтовані на внутрішніх переселенців та туристів (рис. 1.1).

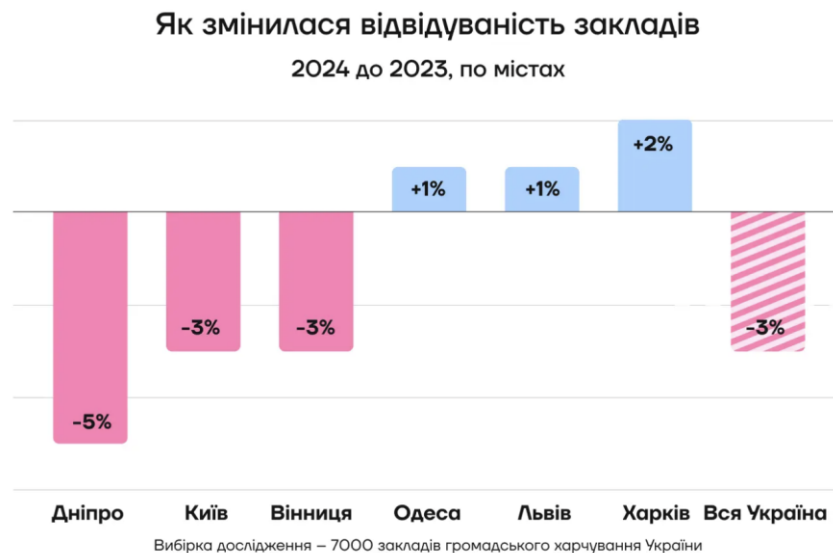


Рис. 1.1 Кількість відвідувань ресторанних закладів за 2023-2024 роки

Джерело: [31].

Аналіз динаміки виручки закладів громадського харчування в Україні у 2024 році порівняно з 2023 роком свідчить про загальне зростання доходів галузі. Основним фактором такого зростання є інфляційні процеси, що призвели до підвищення середнього чека. Водночас зменшення відвідуваності ресторанів частково компенсувалося зростанням цін, що дозволило утримати позитивну динаміку виручки.

У 2024 році порівняно з 2023 роком відвідуваність закладів громадського харчування загалом знизилася, хоча виручка частини підприємств зростає через підвищення середнього чека. Найбільше падіння зафіксовано у піцеріях (-8%), закладах швидкого харчування та ресторанах (-7%), барах (-6%), що пояснюється подорожчанням продуктів, зниженням купівельної спроможності, мобілізаційними чинниками, комендантською годиною та зміною структури витрат населення. Менше скорочення спостерігалось у пекарнях (-3%), кафе й кав'ярнях (-2%), тоді як формат «кава з собою» зберіг стабільність, а заклади суші показали незначне зростання (+1%) завдяки активному використанню доставки та широкій споживчій аудиторії. Загальна динаміка свідчить про посилення конкуренції між форматами, зміну споживчих пріоритетів і зростання значення гнучкої бізнес-моделі, оптимізації витрат та адаптації сервісу до нових ринкових умов (рис. 1.2) [31].

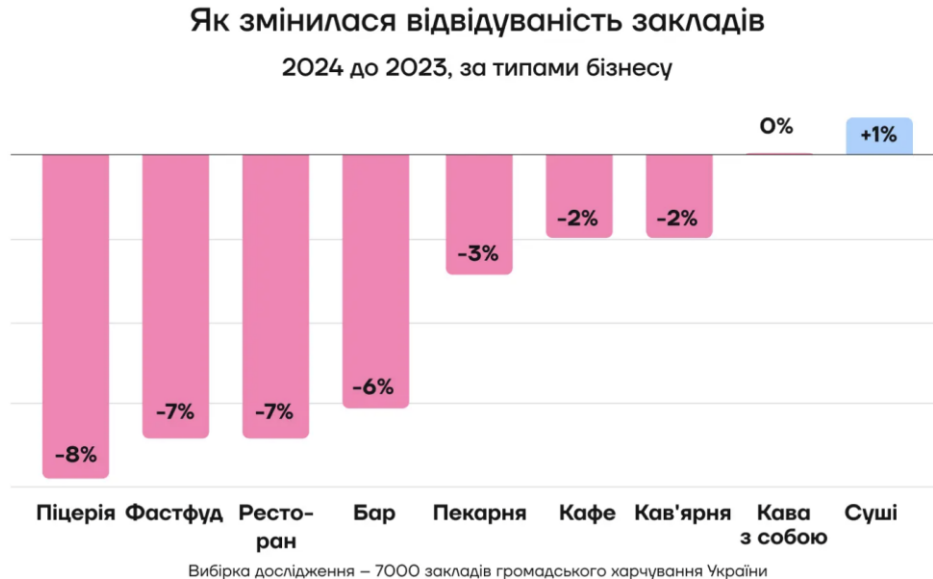


Рис. 1.2 Динаміка відвідуваності закладів

Джерело: [31].

У 2024 році ресторанний бізнес України продемонстрував зростання виручки та середнього чека майже в усіх сегментах, попри зниження

відвідуваності. Основним чинником стала інфляція та подорожчання продуктів, що змусило заклади переглядати ціни в меню. Найвищий приріст виручки зафіксовано у закладах суші (+16%), кав'ярнях (+14%) і форматі «кава з собою» (+13%). Пекарні збільшили виручку на 11%, кафе на 9%, ресторани на 8%, тоді як піцерії, бари та фастфуди показали найменший приріст 4%. Водночас середній чек зріс у всіх форматах: у ресторанах на 18%, кафе на 16%, кав'ярнях і форматі «кава з собою» на 15%, барах і фастфудах на 13%, пекарнях і піцеріях на 12%, закладах суші на 10%. Рентабельність ринку залишалася нестабільною: 47,5% рестораторів повідомили про її зниження через зростання витрат, інфляцію, подорожчання комунальних послуг, перебої з електропостачанням, кадрові труднощі та скорочення попиту. Водночас 24,9% підприємців зафіксували покращення рентабельності завдяки оптимізації витрат, адаптації бізнес-моделей, розвитку доставки, скороченню нерентабельних позицій, використанню локальної сировини та автоматизації процесів (рис. 1.3) [32, с. 145].

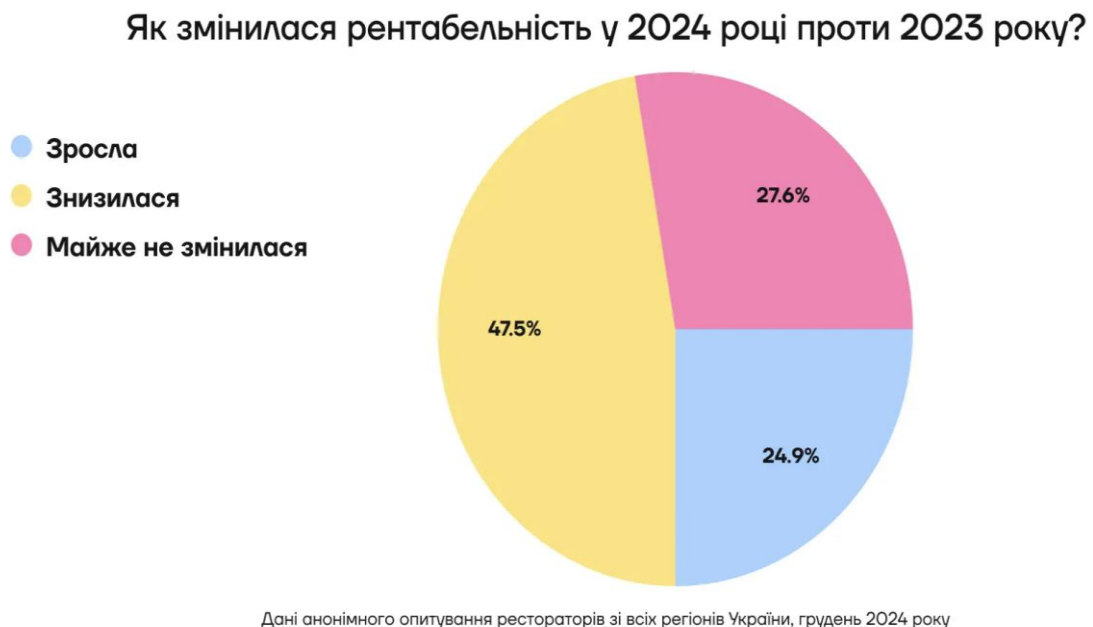


Рис. 1.3 Рентабельність закладів у 2024 році

Джерело: [31].

У 2024 році сегмент доставки в ресторанному бізнесі України розвивався нерівномірно: 33,7% рестораторів повідомили про зростання кількості замовлень, що пов'язано з розвитком онлайн-сервісів, партнерством із платформами доставки та оптимізацією логістики. Водночас 31,4% підприємців не зафіксували змін, 27,3% закладів узагалі не надавали послугу доставки, а лише 7,6% повідомили про скорочення замовлень через зниження купівельної спроможності, конкуренцію та логістичні труднощі (рис. 1.4) [31].



Рис. 1.4 Тенденції доставки з закладів

Джерело: [31].

Окремі сегменти ресторанного бізнесу розвивалися динамічніше за інші. За даними Poster, під час повномасштабної війни зростання показали кав'ярні та фастфуд, а кількість кав'ярень збільшилася на 35%. (рис.1.5) [33].

Війна також прискорила цифровізацію ресторанного сервісу. Заклади активніше використовують QR-меню, онлайн-бронювання, доставку, CRM-системи, програми лояльності, онлайн-оплату, сторінки у соціальних мережах і сервіси відгуків. Цифрові інструменти стали засобом утримання клієнтів, оперативного інформування про графік роботи, акції, зміну меню, доставку та благодійні ініціативи. Для споживача вибір ресторану дедалі частіше

починається з перегляду меню, рейтингу, фото страв і відгуків в онлайн-середовищі [34, с.15].

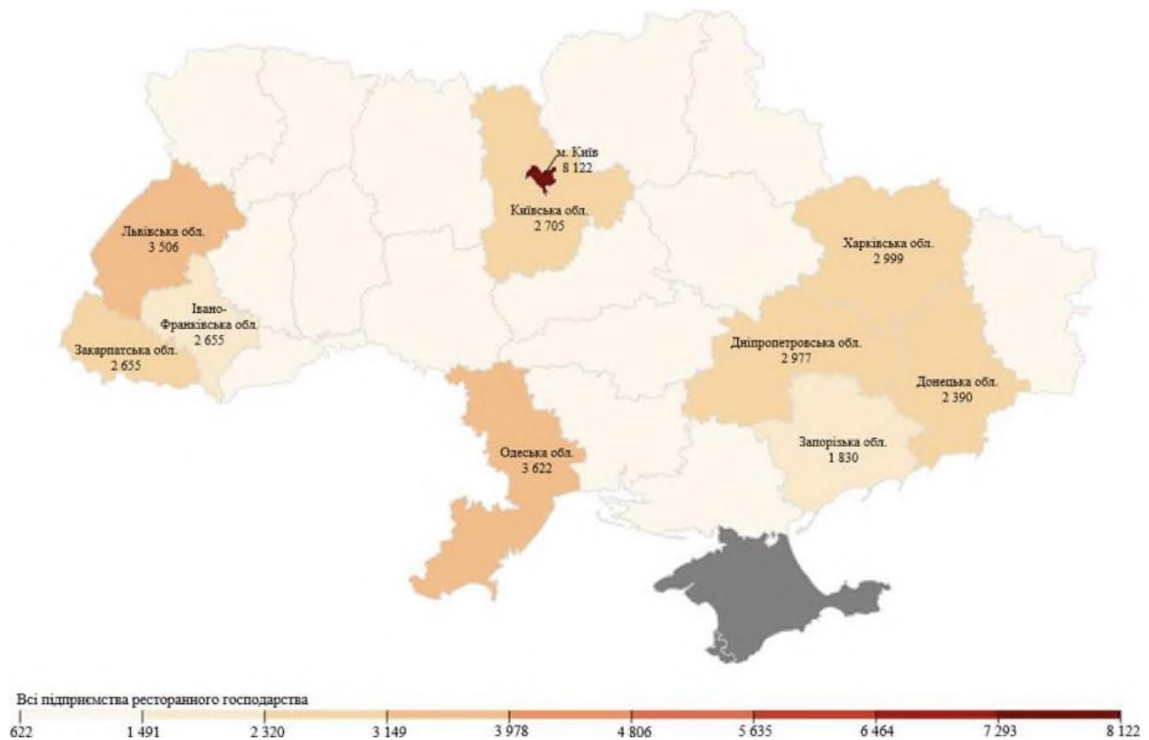


Рис.1.5. Кількість підприємств ресторанного господарства за регіонами України станом на 2023 рік

Джерело: [33].

Соціальна роль ресторанного бізнесу під час війни помітно зросла. Частина закладів працювала як волонтерські кухні, готувала їжу для військових, медиків, внутрішньо переміщених осіб і цивільного населення. Національна ресторанна асоціація України публічно закликала рестораторів долучатися до благодійної допомоги на харчування постраждалих від війни, а також підтримувати населення та армію [35].

Енергетична нестабільність стала окремим фактором тиску на галузь. Відключення електроенергії, ризику псування продуктів, зупинка кухонного обладнання, неможливість приймати безготівкові платежі та порушення графіків роботи змусили заклади інвестувати в генератори, акумулятори, альтернативне освітлення, резервне холодильне обладнання й адаптовані технологічні процеси. Унаслідок таких змін зросла собівартість ресторанних

послуг, але водночас сформувалася нова вимога до конкурентоспроможності енергостійкості закладу [36].

У сучасних умовах ресторанний бізнес України розвивається за моделлю адаптаційної стійкості. Ринок уже не перебуває у стані повної зупинки, однак не повернувся до довоєнної стабільності. Основними рисами поточного етапу є зростання середнього чека, обережність споживачів, регіональна нерівномірність попиту, скорочення витрат, дефіцит кадрів, цифровізація, поширення доставки, підвищення ролі локальних продуктів і поступове оновлення гастрономічних концепцій [37-41].

Отже, стан ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах характеризується поєднанням кризових наслідків і поступового відновлення. Війна спричинила скорочення кількості працюючих закладів, падіння відвідуваності, зростання витрат, кадровий дефіцит, логістичні труднощі та потребу в енергетичній автономності. Водночас галузь продемонструвала здатність до трансформації через розвиток доставки, цифрових сервісів, компактного меню, локальних продуктів, волонтерських форматів і нових моделей обслуговування.

Висновки до розділу 1

Розкрито теоретичні засади гастрономічних трендів як стійких напрямів оновлення ресторанної практики, що формуються під впливом культури, технологій та цифрових інструментів. На відміну від короткочасної моди, тренди комплексно трансформують сервісну модель, меню та маркетинг закладу. У роботі систематизовано ключові групи трендів - від кулінарно-технологічних та Healthy-напрямів до цифрових і екологічних, що дозволяє ресторанам, зокрема київському AVALON, адаптувати пропозицію до високих вимог ринку.

Аналіз вітчизняного ресторанного бізнесу засвідчив його високу адаптивність: попри глибокі кризи, спричинені пандемією та

повномасштабною війною, галузь трансформується через розвиток доставки, цифровізацію та ставку на локальні продукти. Показники 2024 року демонструють складну динаміку, де зростання середнього чека відбувається переважно внаслідок інфляції на тлі загального зниження відвідуваності.

Таким чином, врахування гастрономічних трендів визначено як критичний чинник виживання та розвитку сервісу в умовах нестабільного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ AVALON У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану AVALON

Ресторанно-дозвіллевий комплекс AVALON функціонує у центральній частині м. Києва за адресою: вул. Леонтовича, 3. Локація в історичному центрі столиці має важливе організаційно-економічне значення, оскільки забезпечує доступ до ділової, туристичної, культурної та місцевої аудиторії. Центральне розташування підвищує комерційну привабливість закладу, розширює потенційний клієнтський потік і водночас формує підвищені вимоги до рівня сервісу, якості кухні, дизайну простору, музичного супроводу, швидкості обслуговування та загальної організації перебування гостей (рис. 2.1) [42].

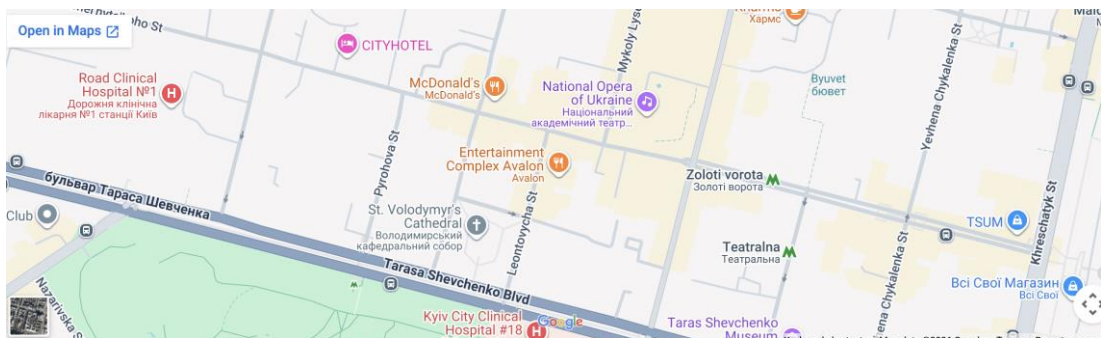


Рис. 2.1. Розташування закладу

Джерело: [42].

AVALON належить до багатофункціональних закладів ресторанного бізнесу, у яких харчування поєднується з дозвіллям, подієвим сервісом, розважальними форматами та додатковими wellness-послугами. Комплекс має сім рівнів і об'єднує гастрономічні локації, lounge-ресторан, терасу, A-Karaoke, VIP-зали, фітнес-клуб FIZIKA та косметологічну клініку ELAST. Наявність кількох функціональних напрямів дає змогу формувати диверсифіковану

модель діяльності, за якої заклад не залежить лише від класичного ресторанного обслуговування в залі [42].

Історія комплексу пов'язується з 1992 роком, що має репутаційне значення для ресторанного ринку Києва. Тривала присутність бренду свідчить про здатність закладу проходити різні етапи трансформації ресторанної індустрії, змінювати формат послуг, адаптуватися до споживчих очікувань і підтримувати впізнаваність серед цільової аудиторії. Концепція AVALON побудована на поєднанні гастрономії, відпочинку, музики, подієвого сервісу та приватності. У ранкові години заклад орієнтується на бізнес-сніданки, що дозволяє залучати ділову аудиторію та ефективніше використовувати ресторанний простір у період меншої активності. У денний час комплекс виконує функцію місця для обідів, ділових зустрічей і неформального спілкування. У вечірній період посилюється розважальна складова: вечеря, кальяне меню, коктейльна карта, жива музика, виступи вокалістів, DJ-set у вихідні дні та караоке-формат. Добова сегментація послуг створює умови для ширшого охоплення гостей і рівномірнішого завантаження персоналу, кухні, бару та залів [41].

Гастрономічна пропозиція AVALON має багатонаціональний характер. У межах меню поєднано італійську, середземноморську, українську, японську, паназійську, вегетаріанську та ф'южн-кухню. Широка кулінарна структура дає змогу працювати з різними споживчими групами: гостями, які надають перевагу класичним європейським стравам, прихильниками азійської кухні, відвідувачами з інтересом до українських гастрономічних мотивів, а також споживачами, які обирають вегетаріанські, веганські або безглютенкові позиції. Багатокомпонентне меню підвищує привабливість закладу, однак потребує складнішого управління закупівлями, технологічними картами, складськими залишками, кваліфікацією кухарів і стабільністю якості готових страв.

Важливою ознакою комплексу є розвинена просторова структура. Зимова тераса має площу близько 300 кв. м і може розміщувати до 130 гостей у банкетному форматі та 200-220 осіб у форматі фуршету. Простір тераси дає

змогу проводити весілля, корпоративи, презентації, приватні урочистості й великі святкові події. Наявність великої локації для банкетів підвищує економічний потенціал закладу, оскільки подієвий сегмент забезпечує прогнозовані замовлення, попереднє планування меню, стабільніше завантаження персоналу та можливість збільшення середнього чека (рис. 2.2).

Lounge-зона складається із зовнішнього залу площею 120 кв. м, внутрішнього залу площею 70 кв. м і банкетної кімнати площею 25 кв. м. Зовнішній зал розрахований до 70 осіб у банкетному форматі та до 100 осіб у форматі фуршету. Внутрішній зал може приймати 40-50 гостей банкетом і до 70 гостей фуршетом. Банкетна кімната призначена для 10-15 осіб, що дозволяє обслуговувати камерні події, ділові зустрічі та приватні святкування. Комбінація великих, середніх і малих просторів забезпечує гнучкість у роботі з різними форматами попиту.

A-Karaoke виступає окремою розважальною локацією комплексу. Зал площею 120 кв. м обладнаний клубним освітленням і звуковою системою, що дає змогу проводити вечірки, приватні заходи, музичні програми та вокальні події. Європейська посадка передбачає розміщення до 80 гостей, фуршетний формат до 110 гостей. Караоке-напрямає вагоме економічне значення, оскільки посилює вечірній попит, збільшує тривалість перебування гостей, стимулює замовлення напоїв, закусок і кальянних позицій, а також формує додаткову відмінність закладу на конкурентному ринку.

VIP-зали орієнтовані на гостей, які потребують приватного простору. Велика VIP-кімната розрахована до 25 осіб, мала - на 10-12 осіб. Кожна VIP-кімната обладнана системою караоке Evolution, що підвищує цінність приватного відпочинку та дозволяє поєднувати ресторанне обслуговування з розважальною програмою. Наявність VIP-залів створює додатковий преміальний сегмент, де важливими є персоналізація сервісу, закритість простору, індивідуальний темп обслуговування, спеціальне меню та підвищена увага персоналу до деталей (рис. 2.2).

Подієвий сервіс є одним із напрямів діяльності AVALON. Комплекс організовує весілля, корпоративи, дні народження, конференції, презентації та інші заходи різного масштабу.

 Зимова Тераса • Зимова тераса з радістю може розмістити гостей в банкетному форматі до 130 гостей • У Фуршетному форматі 200-220 осіб • Площа якої сягає 300кв.м	 Lounge • Зовнішній зал площа 120кв.м, розрахований до 70 осіб банкетом та до 100 осіб фуршетом • Внутрішній зал площа 70кв.м, розрахований на 40-50 осіб банкетом та до 70 фуршетом • Банкетна кімната площа 25 кв.м, розрахована на 10-15 осіб
 A-Karaoke • Максимально атмосферна локація для вечірок з клубним освітленням та звуковою системою • Площа якого складає 120кв.м • Європейською посадкою можливо розмістити до 80 гостей • Фуршетом до 110 гостей	 VIP зали • Велика VIP кімната може розмістити до 25 осіб • Маленька VIP кімната розрахована на 10-12 осіб • Вибираючи VIP кімнати ви отримуєте можливість бути у власному просторі зі своїми близькими та рідними • Кожна VIP кімната обладнана системою Караоке Evolution

Рис. 2.2 Зали ресторану

Джерело: [42].

Сервісна модель комплексу охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів: ресторанне обслуговування, барний сервіс, кальянний напрям, музичний супровід, караоке, банкетне обслуговування, фуршетні формати,

VIP-сервіс і цифрову комунікацію. Подібне поєднання потребує високого рівня організаційної координації. Якість ресторанного досвіду залежить не лише від смаку страв, а й від зустрічі гостя, швидкості посадки, компетентності офіціанта, точності подавання, злагодженості кухні й залу, музичної атмосфери, чистоти простору, роботи адміністратора та готовності персоналу реагувати на індивідуальні запити.

Клієнтська інфраструктура AVALON доповнює основний ресторанний сервіс. Для гостей передбачено електронні платежі, приймання банківських карток міжнародних платіжних систем, паркування, паркування на вулиці та послуги паркувальника. Наявність таких елементів підвищує зручність відвідування, особливо для ділових клієнтів, гостей банкетів, відвідувачів вечірніх програм і туристичної аудиторії. У ресторанному бізнесі допоміжні сервіси часто формують перше враження про рівень організації закладу, оскільки комфорт гостя починається ще до входу в зал.

Репутаційна характеристика комплексу формується через поєднання тривалої історії бренду, центрального розташування, широкої гастрономічної пропозиції, панорамних просторів, живої музики, караоке та банкетних можливостей. Оцінка 4,1 бала на основі 352 відгуків і аналогічний показник за критерієм обслуговування свідчать про помітну присутність закладу в інформаційному полі споживачів. Водночас для ресторану з багатофункціональною структурою особливо важливим залишається системний контроль сервісу, оскільки різні формати ресторан, тераса, караоке, VIP-зали, банкети формують різні очікування гостей і потребують стабільного управління якістю [42].

З економічного погляду AVALON має багатоканальну модель доходів. Основним джерелом виступає реалізація страв і напоїв у ресторанних залах. Додаткові доходи формуються завдяки банкетам, фуршетам, корпоративним подіям, весіллям, дням народження, конференціям, караоке, VIP-залам, кальянному меню, коктейльній карті, барній продукції та вечірнім програмам. Фітнес-клуб і косметологічна клініка, розміщені в межах комплексу,

створюють синергію клієнтських потоків, оскільки різні категорії відвідувачів можуть користуватися кількома сервісами в одному просторі.

Управління персоналом має особливе значення для AVALON, оскільки багатофункціональний формат потребує працівників із різними компетентностями. Для ресторанної частини необхідні кухарі, су-шефи, шеф-кухар, офіціанти, бармени, адміністратори, хостес, сомельє або працівники з навичками винного сервісу. Для караоке й подієвого напрямку потрібні звукорежисери, ведучі, технічний персонал, event-менеджери, координатори банкетів і працівники, здатні супроводжувати приватні заходи. Від рівня підготовки персоналу залежить здатність комплексу підтримувати однакову якість сервісу в різних зонах і форматах обслуговування.

Гастрономічна стратегія AVALON має тісний зв'язок із сучасними трендами ресторанного бізнесу. Поєднання української, середземноморської, японської, паназійської, ф'южн- і вегетаріанської кухні дозволяє закладу працювати з різними запитамі гостей, використовуючи елементи локальності, міжнародної кухні, здорового харчування, авторського подавання та естетичної презентації. Наявність коктейльної карти, кальянного меню, живої музики та панорамної тераси підсилює сервісно-досвідний характер ресторану, де цінність формується через поєднання їжі, простору, атмосфери та емоцій.

Конкурентна позиція AVALON на київському ресторанному ринку визначається кількома факторами. Перший фактор – центральна локація, яка забезпечує доступність для різних груп гостей. Другий – багаторівнева структура комплексу, що дозволяє проводити події різного масштабу. Третій – різноманітність кухонь, завдяки якій меню охоплює широку аудиторію. Четвертий – розважальна складова, представлена живою музикою, DJ-set, караоке та VIP-залами. П'ятий – додаткові сервіси, що підсилюють формат міського комплексу. Разом вони формують перевагу над вузькоспеціалізованими ресторанами, які працюють лише в одному форматі обслуговування.

Водночас багатофункціональність створює управлінські ризики. Широке меню збільшує навантаження на закупівлі, склад, кухню та контроль якості. Велика кількість залів потребує чіткої координації бронювань, персоналу й подієвих графіків. Різні сегменти гостей мають відмінні очікування: ділова аудиторія цінує швидкість і стриманий сервіс, гості вечірніх програм – атмосферу та розваги, учасники банкетів – організованість і персоналізоване обслуговування. Тому економічна ефективність комплексу залежить від здатності адміністрації підтримувати баланс між різноманітністю послуг і стабільністю сервісних стандартів.

Організаційно-економічну характеристику ресторанно-дозвілєвого комплексу AVALON доцільно узагальнити у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану AVALON

Показник	Характеристика
Назва закладу	AVALON
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Леонтовича, 3
Формат діяльності	Ресторанно-дозвілєвий багаторівневий комплекс
Історія функціонування	Традиція бренду пов'язується з 1992 роком
Просторова структура	7 рівнів
Основні функціональні напрями	Гастрономічні локації, lounge-ресторан, тераса, А-Karaoke, VIP-зали, фітнес-клуб FIZIKA, косметологічна клініка ELAST
Основні види кухні	Італійська, середземноморська, українська, японська, паназійська, вегетаріанська, ф'южн
Додаткові напрями	Кальйанне меню, коктейльна карта, барна продукція, жива музика, DJ-set
Основні сценарії відвідування	Бізнес-сніданки, обіди, ділові зустрічі, вечери, бранчі, pre-party, приватні події, корпоративи, конференції
Зимова тераса	Площа 300 кв. м; до 130 гостей банкетом; 200–220 гостей фуршетом
Lounge-зона	Зовнішній зал 120 кв. м; внутрішній зал 70 кв. м; банкетна кімната 25 кв. м
А-Karaoke	Площа 120 кв. м; до 80 гостей європейською посадкою; до 110 гостей фуршетом
VIP-зали	Велика VIP-кімната до 25 осіб; мала VIP-кімната на 10-12 осіб; система караоке Evolution
Подієві формати	Весілля, корпоративи, дні народження, конференції, презентації
Сервісна інфраструктура	Електронні платежі, приймання банківських карток, паркування, послуги паркувальника
Репутаційні показники	Оцінка 4,1 бала на основі 352 відгуків; оцінка обслуговування 4,1 бала
Контактні дані	Телефон +38 (050) 381 91 95; email info@avalon.ua

Джерело: [41].

Таким чином, AVALON є багатофункціональним ресторанно-дозвілльєвим комплексом із розвиненою гастрономічною, просторовою, подієвою та сервісною інфраструктурою. Центральне розташування, тривала історія бренду, сім рівнів функціонального простору, широкий спектр кухонь, тераса, lounge-зона, караоке, VIP-зали, банкетні можливості, жива музика й додаткові wellness-послуги формують конкурентну позицію комплексу на ресторанному ринку Києва. Економічна модель AVALON ґрунтується на диверсифікації джерел доходу, роботі з різними сегментами гостей, поєднанні денних і вечірніх сценаріїв відвідування та використанні сервісних елементів, що підвищують цінність ресторанного досвіду.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану

Фінансово-господарська діяльність ресторану AVALON формується під впливом специфіки багатофункціонального ресторанно-дозвілльєвого комплексу, який поєднує ресторанне обслуговування, банкетний сервіс, караоке, VIP-зали, lounge-простір, терасу, барний напрям, кальяне меню та організацію подій. На відміну від закладів із вузькою спеціалізацією, AVALON має диверсифіковану модель отримання доходів, що дозволяє працювати з різними групами гостей і зменшувати залежність від одного каналу реалізації послуг.

У 2025 році за відкритими реєстраційно-аналітичними матеріалами ТОВ «АВАЛОН КИЇВ» мало активи на рівні 792,5 тис. грн, зобов'язання 48,2 тис. грн, дохід 264,9 тис. грн, чистий прибуток 14,7 тис. грн. Наведені показники характеризують саме юридичну особу, а не повний фактичний оборот усього ресторанно-дозвілльєвого комплексу, тому їх доцільно використовувати як офіційну фінансову основу аналізу з урахуванням того, що операційна діяльність закладу може бути розподілена між кількома суб'єктами господарювання, сервісними напрямами або договорами управління (табл. 2.2) [43].

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ТОВ «АВАЛОН КИЇВ»

Показник	Значення
1	2
Активи, тис. грн	792,5
Зобов'язання, тис. грн	48,2
Власний капітал, тис. грн	744,3
Дохід, тис. грн	264,9
Чистий прибуток, тис. грн	14,7
Статутний капітал, тис. грн	811,0

Джерело: узагальнено за відкритими реєстраційно-аналітичними матеріалами.

На основі наведених даних можна визначити ключові коефіцієнти фінансового стану підприємства. Частка зобов'язань в активах становить близько 6,1%, що свідчить про низький рівень боргового навантаження. Власний капітал дорівнює приблизно 744,3 тис. грн, або 93,9% активів.

Рентабельність продажів, розрахована як співвідношення чистого прибутку до доходу, становить близько 5,5%. Для ресторанного бізнесу такий рівень можна оцінити як помірний, оскільки галузь характеризується високою собівартістю, значними витратами на персонал, оренду, комунальні послуги, енергетичну автономність, продукти, пакування, маркетинг і підтримання сервісної інфраструктури. Показник чистого прибутку у 14,7 тис. грн свідчить про прибутковість діяльності юридичної особи, однак низька абсолютна величина прибутку не дозволяє говорити про значний масштаб фінансового результату саме в межах поданої звітності.

Рентабельність активів становить приблизно 1,9%, що вказує на невисокий рівень віддачі майна. Для повного аналізу ресторанної операційної ефективності доцільно враховувати не лише офіційну звітність юридичної особи, а й фактичні показники закладу: середній чек, кількість гостей, завантаженість залів, частку банкетних замовлень, дохід від бару, караоке, VIP-залів, тераси та подій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахункові показники фінансової стійкості ТОВ «АВАЛОН КИЇВ»

Показник	Формула розрахунку	Значення
1	2	3
Власний капітал	Активи – зобов’язання	744,3 тис. грн
Частка зобов’язань в активах	Зобов’язання / активи $\times 100\%$	6,1%
Частка власного капіталу в активах	Власний капітал / активи $\times 100\%$	93,9%
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / дохід $\times 100\%$	5,5%
Рентабельність активів	Чистий прибуток / активи $\times 100\%$	1,9%

Джерело: розраховано автором на основі відкритих фінансових показників.

Господарська діяльність AVALON має багатоканальний характер. Основний грошовий потік формується через реалізацію страв і напоїв у залах ресторану. Додатковими джерелами виступають банкетне обслуговування, фуршети, весілля, дні народження, корпоративи, конференції, презентації, караоке, VIP-зали, кальянний напрям, коктейльна карта, музичні події та вечірні програми. Багатофункціональна модель дозволяє ресторану працювати з різними сценаріями споживання: ранковими бізнес-сніданками, денними обідами, діловими зустрічами, вечірнім дозвіллям, приватними святкуваннями та подіями великого масштабу.

Економічна перевага AVALON полягає у можливості перерозподілу попиту між різними форматами. У ранковий і денний час дохідність підтримується сніданками, обідами та діловими зустрічами. У вечірній період зростає роль бару, кальянного меню, караоке, живої музики, VIP-залів і тераси. У вихідні дні значення набувають pre-party, DJ-set, банкети, корпоративні події та приватні святкування. Така структура забезпечує ширший часовий діапазон завантаження комплексу та підвищує ефективність використання площ.

Водночас багатофункціональність підвищує рівень операційних витрат. Для підтримання роботи комплексу потрібні витрати на продукти, напої, оплату праці персоналу, комунальні послуги, музичне обладнання, світлові системи, обслуговування караоке, інтер’єр, терасу, клінінг, охорону, маркетинг,

цифрову комунікацію, банкетну інфраструктуру й технічне забезпечення подій. Широка гастрономічна пропозиція також збільшує складність управління запасами, оскільки меню включає італійську, середземноморську, українську, японську, паназійську, вегетаріанську та ф'южн-кухню.

З погляду фінансово-господарської ефективності важливою перевагою є наявність великих і малих залів. Зимова тераса площею 300 кв. м дає змогу розміщувати до 130 гостей у банкетному форматі та 200-220 осіб у форматі фуршету. Lounge-простори, А-Karaoke та VIP-кімнати дозволяють обслуговувати одночасно різні типи подій.

Окремим чинником фінансової стабільності виступає подієвий напрям. Організація весіль, корпоративів, днів народження, конференцій і презентацій забезпечує можливість попереднього планування доходів, закупівель, графіків персоналу та завантаження залів. Банкетний сервіс у ресторанному бізнесі зазвичай має вищу прогнозованість, ніж поточне обслуговування гостей, оскільки передбачає попереднє бронювання, узгоджене меню, визначену кількість гостей і часткову або повну передоплату.

Караоке та VIP-зали формують додаткову маржинальність за рахунок тривалішого перебування гостей, активнішого замовлення напоїв, закусок, кальяну та супутніх послуг. Для AVALON такий напрям є важливим інструментом підвищення середнього чека й диференціації від класичних ресторанів. Водночас рентабельність таких послуг залежить від регулярності завантаження, якості технічного обладнання, професійності персоналу та здатності закладу підтримувати високий рівень атмосфери.

У структурі витрат особливе значення мають енергетичні та комунальні витрати. Для комплексу з кількома рівнями, терасою, кухонним обладнанням, освітленням, вентиляцією, музичними системами, холодильним обладнанням і подієвою інфраструктурою витрати на енергоресурси можуть становити суттєву частину операційного навантаження. В умовах воєнного стану додаткового значення набуває енергостійкість: резервне живлення,

безперебійна робота кухні, збереження продуктів і підтримання комфортних умов для гостей.

Фінансово-господарська діяльність AVALON також залежить від кадрового потенціалу. Багатофункціональний формат потребує кухарів, офіціантів, барменів, адміністраторів, хостес, технічного персоналу, працівників караоке, event-менеджерів, менеджерів із бронювання, маркетологів і сервісних фахівців. Витрати на оплату праці є значним елементом собівартості ресторанної послуги, однак саме кваліфікація персоналу визначає здатність закладу підтримувати заявлений рівень сервісу.

Загальна оцінка фінансово-господарської діяльності ресторану AVALON свідчить про поєднання формальної фінансової стійкості юридичної особи та складної операційної моделі ресторанно-дозвілєвого комплексу. Низька частка зобов'язань в активах свідчить про обмежене боргове навантаження, а позитивний чистий прибуток про прибутковість діяльності. Водночас невисокі абсолютні показники доходу та прибутку за відкритою звітністю потребують обережної інтерпретації, оскільки вони можуть не відображати повного масштабу ресторанної діяльності комплексу.

Отже, AVALON має потенціал економічної стійкості завдяки центральній локації, багатофункціональній структурі, подієвому сервісу, банкетним можливостям, караоке, VIP-залам, терасі та широкій гастрономічній пропозиції. Основними чинниками результативності виступають рівень завантаження залів, середній чек, частота банкетних замовлень, ефективність управління витратами, якість персоналу, стабільність меню, робота з цифровими каналами та здатність підтримувати високий стандарт сервісу в усіх функціональних зонах комплексу.

2.3. Оцінка меню, сервісної моделі та цифрових інструментів ресторану AVALON

Меню ресторану AVALON відображає багатоформатну гастрономічну концепцію закладу, побудовану на поєднанні європейської, середземноморської, української, японської, паназійської, вегетаріанської та ф'южн-кухні. Асортиментна структура охоплює сніданки, кав'яр та устриці, тартари, карпаччо, брускети, стартери, салати, супи, рибу й морепродукти, м'ясні страви, український гастрономічний блок, пасти, ризотто, бургери, гарніри, десерти, японську кухню та винну карту [44].

Меню AVALON не має вузької спеціалізації на одній кухні, а побудоване за принципом гастрономічної диверсифікації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Загальна структура меню ресторану AVALON

Розділ меню	Приклади позицій	Ціновий діапазон, грн	Гастрономічне спрямування
1	2	3	4
Сніданки	Healthy-сніданок, англійський сніданок, яйця «Бенедикт», шакшука, авокадо-тост, сирники	240-535	Здорове харчування, європейська класика, бранч-формат
Кав'яр та устриці	Устриця, червона ікра з бріюш, щуча ікра з грінками	200-870	Преміальний seafood-сегмент
Тартари та карпаччо	Тартар із лосося, тартар із яловичини, карпаччо з лосося, карпаччо «Мозаїка»	550-635	Французька й італійська гастрономічна традиція
Брускети та стартери	Брускети, паштет, соління, плато сирів, плато італійських делікатесів, буратта	290-2900	Європейські закуски, sharing-формат
Салати	Салат із крабом, салат із морепродуктами, салат із тунцем татакі, салат із креветками й манго	380-1950	Healthy, seafood, паназійські акценти

Продовження табл. 2.4

Супи	Том ям, консоме, грибний крем-суп, вершковий суп із лосося	220-1385	Comfort food, паназійська кухня, авторська подача
Риба та морепродукти	Плато морепродуктів, соте з морепродуктів, сібас, лосось, дорадо	515-4300	Преміальний seafood-напрямок
М'ясні страви	Стріплоїн, реберця BBQ, каре ягняти, томагавк, медальйони, качка	330-2300	Steak house, європейська кухня, авторські техніки
Український колорит	Борщ, деруни, олів'є з качкою, вареники, млинці, оселедець	285-525	Локальна кухня в сучасній інтерпретації
Паста, ризотто, бургери	Карбонара, Болоньєзе, ризотто, бургер «Авалон», шаурма	340-1150	Універсальні позиції середнього попиту
Десерти	Баскський чізкейк, фондан, дубайський шоколад, «Київський» торт, «Наполеон»	60-680	Класичні й трендові десерти
Японська кухня	Роли, гарячі роли, роли без рису, гункани, нігірі, сашимі	130-1950	Японська й паназійська кухня
Винна карта	Prosecco, Cava, Crémant, Sauvignon Blanc, Pinot Nero, Gavi	245-4440	Європейська винна культура

Джерело: складено автором на основі меню ресторану AVALON

Сніданкова пропозиція ресторану має самостійне значення для економіки закладу, оскільки дозволяє активізувати відвідуваність у ранковий період. До меню включено healthy-сніданок, біфштекс з аспарагусом, панкейки з кленовим сиропом і ягодами, англійський сніданок, яйця «Бенедикт» із лососем або телятиною су-від, авокадо-тост із креветками, шакшуку, вівсянку з фініком, ягодами й горіхами, сирники, омлет із шинкою та сиром, набір позицій поєднує класичний європейський сніданок, бранч-культуру, здорове харчування та трендові інгредієнти.

Серед сніданків простежується орієнтація на білкові страви, здорові компоненти та візуально привабливе подавання. Авокадо, аспарагус, боби едамаме, мікрогрін, цільнозерновий хліб, ягоди, горіхи, грецький йогурт, лосось і креветки відповідають актуальним гастрономічним трендам. Водночас наявність англійського сніданку, сендвіча «Крок м'ясе», омлету, сирників і панкейків забезпечує зв'язок із більш звичними для гостя позиціями (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка сніданкового меню ресторану AVALON

Позиція	Ціна, грн	Вага	Гастрономічний акцент	Оцінка з погляду трендів
1	2	3	4	5
Вівсянка з фініком, ягодами та горіхами	240	250 г	Корисний сніданок, натуральна солодкість	Healthy, функціональне харчування
Панкейки з кленовим сиропом та ягодами	295	150/70 г	Десертний бранч-формат	Бранч-культура, візуальна подача
Омлет із шинкою та сиром	310	280 г	Класична білкова страва	Універсальна позиція щоденного попиту
Шакшука	350	350 г	Близькосхідна кухня, пряні томати, яйця	Етнічні кухні, comfort food
Healthy- сніданок	395	210 г	Авокадо, халумі, едамаме, бебі- морква	Healthy, plant-forward, трендові інгредієнти
Авокадо- тост із креветками	470	210 г	Авокадо, морепродукти, мікрогрін	Healthy, seafood, Instagram-friendly
Яйця «Бенедикт» із лососем	510	310 г	Лосось, бріюш, голандез	Бранч-класика преміального рівня
Англійський сніданок	520	490 г	Ситний комплексний сніданок	Класичний міжнародний формат
Біфштекс з аспарагусом	535	350 г	М'ясо, аспарагус, яйце	Білковий сніданок, преміальна подача
Яйця «Бенедикт» із телятиною су-від	535	410 г	Су-від, трюфельний сирний соус	Технологічний тренд, авторська інтерпретація

Джерело: складено автором на основі меню ресторану AVALON

Основне меню демонструє наявність преміального seafood-блоку. Устриці, червона ікра, щуча ікра, тартари з лосося та яловичини, карпаччо з

лосося, тунця й гребінця, салат із королівським крабом, том ям із крабом, плато морепродуктів, чилійський сібас, стейк лосося та королівське соте з морепродуктів формують високий ціновий сегмент меню. Така частина асортименту орієнтована на гостей із вищою купівельною спроможністю, подієві замовлення, вечері та святкові відвідування.

Преміальний seafood-напрямок підвищує середній чек, але потребує ретельного контролю постачання та якості. Морепродукти належать до продуктів із високими вимогами до свіжості, температурного режиму, логістики та санітарної безпеки. У разі нестабільного постачання або коливання цін такий розділ може впливати на собівартість і маржинальність ресторану. Водночас саме морепродукти формують імідж вишуканого закладу та підсилюють гастрономічну цінність AVALON (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Преміальні позиції меню AVALON як чинник формування середнього чека

Категорія	Приклади позицій	Ціна, грн	Економічне значення
1	2	3	4
Ікра та устриці	Устриця, червона ікра з бріюш, щуча ікра	200-870	Іміджева категорія, супровід вина та вечірніх замовлень
Тартари й карпаччо	Тартар із лосося, тартар із яловичини, карпаччо «Мозаїка»	550-635	Преміальні закуски з високими вимогами до сировини
Салати з морепродуктами	Салат із крабом, сібасом, креветками, тунцем татакі	590-1950	Підвищення середнього чека через seafood-компоненти
Супи	Том ям із королівським крабом, вершковий суп із лосося	525-1385	Поєднання comfort food і преміальної подачі
Основні страви з риби	Сібас, лосось, дорадо	830-2250	Високомаржинальний вечірній сегмент
Плато морепродуктів	Плато морепродуктів на грилі, королівське соте	3300-4300	Групові замовлення, святкові вечері, підвищення виручки

Джерело: складено автором на основі меню ресторану AVALON

Окремої уваги потребує український блок меню, представлений борщем із мармуровою яловичиною, дерунами з грибним соусом, олів'є Avalon із качкою, млинцями з сиром і малиновим кюлі, оселедцем із картоплею,

варениками з вишнями, варениками з картоплею та варениками з м'ясом і чорнилом каракатиці. Традиційні страви не відтворюються лише в домашньому форматі, а отримують авторські елементи: мармурова яловичина, качка су-від, чорнило каракатиці, малинове кюлі, сучасне декорування.

Український блок виконує важливу маркетингову функцію. Для внутрішнього споживача він створює емоційний зв'язок із традиційною кухнею, для туристичної аудиторії репрезентує локальну гастрономічну культуру. У контексті ресторанного сервісу такий розділ дозволяє поєднати впізнаваність страв із новою формою презентації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Український гастрономічний блок у меню AVALON

Страва	Ціна, грн	Ключова особливість	Значення для концепції ресторану
1	2	3	4
Борщ із мармуровою яловичиною	525	Преміалізація класичної української страви	Посилення локальної ідентичності
Деруни з грибним соусом	340	Традиційна основа, ресторанна подача	Доступна українська позиція
Олів'є Avalon з качкою	415	Авторська інтерпретація знайомої страви	Поєднання традиції та ф'южн-логіки
Млинці з сиром та малиновим кюлі	325	Десертний український мотив	Емоційна впізнаваність
Оселедець із картоплею	295	Класичне поєднання з ресторанним соусом	Закусочний формат
Вареники з вишнями	285	Сучасна подача з ягодами та безе	Оновлення традиційної десертної страви
Вареники з картоплею	320	Домашнє тісто, шкварки, грибний соус	Comfort food
Вареники з м'ясом і чорнилом каракатиці	310	Авторський візуальний акцент	Ф'южн-інтерпретація української кухні

Джерело: складено автором на основі меню ресторану AVALON

Японська кухня в AVALON має значний асортимент і виконує окрему функціональну роль. Розділ включає фірмові роли, гарячі роли, роли без рису, гункани, нігірі, сашімі та сівід-салат. У меню використовуються лосось, тунець, вугор, тигрові креветки, гребінці, восьминіг, краб, ікра тобіко, червона ікра, авокадо, сир Philadelphia, кімчі, унагі та водорості. Наявність ролів без

рису й сашимі-ролів свідчить про врахування запиту на легші білкові позиції (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка японського напрямку меню AVALON

Категорія японського меню	Приклади позицій	Ціновий діапазон, грн	Функціональне значення
1	2	3	4
Фірмові роли	«Авалон», «Філадельфія», «Якудза», «Токіо», «Святковий»	540-1950	Основний японський асортимент, високий попит
Гарячі роли	Запечені роли з креветкою, лососем, вугрем, «Фелікс»	520-630	Ситні позиції для вечірнього замовлення
Роли без рису	«Акахіто», «Моцумото», «Нікібі», «Едогава»	600-765	Healthy-напрямок, білковий акцент
Гункани	Лосось, тунець, креветка, вугор, гребінець, краб	180-500	Дегустаційний формат, доповнення до сетів
Нігірі	Лосось, тунець, вугор, креветка, восьминіг	130-240	Класичний японський формат
Сашимі	Лосось, тунець, вугор, креветка, восьминіг	370-650	Преміальний білковий сегмент

Джерело: складено автором на основі меню ресторану AVALON

Десертна карта AVALON поєднує класичні та трендові позиції. До класичних належать «Київський» торт, «Наполеон», шоколадний фондан, морозиво й сорбет. До сучасніших- баскський чізкейк, дубайський шоколад, сирочок у шоколадній глазурі, меренговий рулет із вишневим кюлі, шоколадний фондан із блакитною матчею. Десертне меню підтримує загальну логіку ресторану: знайомі позиції доповнюються актуальними трендами, що мають високий потенціал візуального просування в соціальних мережах.

Винна карта підсилює ресторанну модель AVALON, оскільки охоплює вина за келихами, ігристі вина та позиції з Франції, Італії, Іспанії, Австрії, Нової Зеландії. Наявність Prosecco, Cava, Crémant, Sauvignon Blanc, Pinot Nero, Gavi, Valpolicella створює умови для поєднання страв із напоями, підвищення середнього чека та формування банкетних пропозицій.

Прояв гастрономічних трендів у меню AVALON відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Прояв гастрономічних трендів у меню AVALON

Гастрономічний тренд	Прояв у меню ресторану	Приклади позицій
1	2	3
Healthy та збалансоване харчування	Використання авокадо, ягід, горіхів, едамаме, цільнозернового хліба, легких салатів	Healthy-сніданок, авокадо-тост, вівсянка, салати з морепродуктами
Seafood-напрямок	Значна частка риби, ікри, устриць, креветок, гребінців, краба, восьминога	Устриці, тартар із лосося, том ям із крабом, плато морепродуктів
Fusion cuisine	Поєднання різних кулінарних традицій і нестандартних інгредієнтів	Олів'є з качкою, вареники з чорнилом каракатиці, буратта з манго
Українська гастрономічна ідентичність	Сучасна інтерпретація традиційних страв	Борщ, деруни, вареники, млинці, оселедець
Технологічні тренди	Використання су-від, тривалого томління, грилю, авторських соусів	Телятина су-від, качка су-від, особуко, тунець татакі
Візуально-маркетинговий тренд	Естетичні описи, яскраві інгредієнти, фотогенічна подача	Пітахаєвий салат, дубайський шоколад, фондан із матчею
Доставка та take away	Позиції, зручні для транспортування	Роли, бургери, шаурма, десерти
Преміалізація меню	Використання дорогих інгредієнтів	Краб, ікра, устриці, сібас, гребінці, ягня

Джерело: складено автором на основі меню ресторану AVALON

Сервісна модель AVALON має багаторівневий характер і відповідає формату ресторанно-дозвілєвого комплексу. Вона охоплює сніданки, ресторанне обслуговування, вечірній відпочинок, барний сервіс, кальянний напрям, караоке, VIP-зали, банкетне обслуговування, фуршети, конференції, корпоративи й приватні заходи.

Кожний формат потребує окремого сервісного сценарію. Ранковий сніданок передбачає швидкість і делікатність, ділова зустріч стриманість і точність, вечірне дозвілля атмосферність, музичний супровід і емоційну комунікацію, банкет організованість і синхронність роботи персоналу.

Оцінка сервісної моделі ресторану AVALON відображено у таблиці 2.10

Оцінка сервісної моделі ресторану AVALON

Елемент сервісної моделі	Характеристика	Сильні сторони	Потенційні ризики
1	2	3	4
Ресторанне обслуговування	Обслуговування гостей у залах, lounge-просторі й на терасі	Широкий асортимент, різні сценарії відвідування	Високе навантаження на персонал через складне меню
Сніданковий сервіс	Бізнес-сніданки, бранч, ранкові зустрічі	Додаткове завантаження в ранкові години	Потреба у швидкому сервісі для ділових гостей
Банкетний сервіс	Весілля, корпоративи, дні народження, конференції	Прогнозовані замовлення, високий середній чек	Високі вимоги до координації кухні, залу й адміністрації
Караоке-сервіс	A-Karaoke, VIP-кімнати, музичні події	Подовження часу перебування гостей, дозвіл на цінність	Залежність від технічної якості обладнання
VIP-сервіс	Приватні кімнати для 10–25 гостей	Персоналізація, підвищений чек	Потреба в окремих стандартах обслуговування
Барний і кальяний напрям	Коктейлі, вина, кальяне меню	Підсилення вечірнього формату	Регуляторні та репутаційні ризики
Подієвий сервіс	DJ-set, жива музика, вечірні програми	Атмосферність, конкурентна відмінність	Потреба в постійному оновленні програми

Джерело: складено автором.

Цифрові інструменти ресторану представлені електронним меню, онлайн-доступом до асортименту, позначками «новинка» й «рекомендовано», зазначенням ціни, ваги, складу, часу приготування окремих позицій, а також можливістю попереднього ознайомлення зі стравами. Електронне меню має важливе значення для сучасного ресторанного сервісу, оскільки гість може оцінити асортимент до відвідування закладу, сформулювати попереднє замовлення або порівняти позиції за ціною та складом.

Сильною стороною цифрового меню AVALON є докладність описів. У багатьох позиціях розкрито склад, смакові поєднання, текстуру, спосіб подачі та гастрономічну ідею. Водночас надмірно розлогі описи окремих позицій можуть ускладнювати швидкий вибір, особливо в мобільному форматі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка цифрових інструментів ресторану AVALON

Цифровий інструмент	Прояв у діяльності ресторану	Переваги для гостя	Напрями вдосконалення
1	2	3	4
Електронне меню	Онлайн-перелік страв із цінами, вагою та описами	Зручне попереднє ознайомлення з меню	Скорочення надмірно довгих описів
Позначки «новинка»	Виділення оновлених позицій	Привернення уваги до нових страв	Додавання сезонних і авторських добірок
Позначки «рекомендовано»	Акцент на популярних або пріоритетних стравах	Спрощення вибору для гостя	Формування блоків «вибір шефа», «до вина», «для компанії»
Вага та ціна	Чітке подання базових параметрів	Прозорість вибору	Додавання харчової цінності для healthy-позицій
Час приготування	Наявний для частини страв	Очікування стає передбачуванішим	Уніфікація для складних позицій
Опис складу	Детальні гастрономічні характеристики	Краще розуміння смаку й інгредієнтів	Окреме маркування алергенів
Візуальна подача меню	Онлайн-формат із категоріями	Швидка навігація між розділами	Фільтри за кухнею, ціною, дієтичними потребами

Джерело: складено автором.

Порівняння меню, сервісу й цифрових інструментів дозволяє визначити загальні сильні та слабкі сторони ресторану (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-оцінка меню, сервісної моделі та цифрових інструментів
AVALON

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка гастрономічна пропозиція Наявність преміальних seafood-позицій Поєднання української, японської, європейської та ф'южн-кухні Сніданки, бранчі, вечери, банкети, караоке, VIP-сервіс Електронне меню з цінами, вагою та описами Наявність трендових позицій і новинок	Надмірна складність асортименту Висока залежність від якості й вартості імпортової сировини Ризик розмиття гастрономічної спеціалізації Потреба у високому рівні координації персоналу Недостатня уніфікація описів і маркування страв

Продовження табл. 2.12

	Можливе ускладнення вибору через надмірний обсяг меню
Можливості	Загрози
Розвиток сезонного меню Впровадження фільтрів у цифровому меню Маркування алергенів, веганських і безглютенінових позицій Просування українського гастрономічного блоку Розвиток доставки японської кухні Формування гастрономічних сетів і wine pairing	Подорожчання преміальних продуктів Посилення конкуренції в центральній частині Києва Зниження купівельної спроможності гостей Нестабільність логістики seafood-сировини Висока чутливість до репутаційних відгуків Зростання операційних витрат

Джерело: складено автором.

Отже, меню ресторану AVALON має розвинену, багатокомпонентну й трендоорієнтовану структуру. Його сильними сторонами є широкий асортимент, преміальні морепродукти, наявність українського гастрономічного блоку, розвинений японський напрям, сніданки, десерти, винна карта та цифрове меню. Сервісна модель відповідає багатофункціональному формату комплексу й охоплює ресторанне, банкетне, караоке-, VIP- і подієве обслуговування.

2.4. Вплив гастрономічних трендів на конкурентні переваги ресторану AVALON

Гастрономічні тренди відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг ресторану AVALON, оскільки безпосередньо впливають на асортимент меню, сервісну модель, цінове позиціонування, емоційне сприйняття закладу та здатність утримувати різні групи гостей. У ресторанному бізнесі конкурентна перевага формується не лише через якість страв, а через сукупність чинників: гастрономічну концепцію, атмосферу, швидкість і культуру обслуговування, цифрову зручність, подієву інфраструктуру, репутацію, рівень персоналізації та здатність закладу відповідати актуальним очікуванням споживачів [45-46].

AVALON має багатоформатну модель діяльності, що дозволяє поєднувати кілька джерел конкурентоспроможності. Центральне розташування, сім рівнів функціонального простору, тераса, lounge-зона, А-Karaoke, VIP-зали, банкетні можливості, жива музика, DJ-set, кальянний напрям, винна карта та широка гастрономічна пропозиція створюють комплексну ресторанну послугу. У такій моделі тренди виступають не допоміжним елементом, а чинником зміцнення ринкової позиції, оскільки дозволяють закладу залишатися актуальним для ділової аудиторії, туристів, постійних гостей, учасників подій і відвідувачів вечірніх програм.

Одним із чинників конкурентоспроможності AVALON є гастрономічна диверсифікація. Меню поєднує українську, європейську, середземноморську, японську, паназійську, вегетаріанську та ф'южн-кухню, що змогу працювати з різними споживчими запитами: від класичних страв і comfort food до преміальних seafood-позицій, японського напрямку, healthy-сніданків і авторських десертів. Широта меню підсилює конкурентну позицію закладу, оскільки гість може обрати ресторан для різних приводів без потреби змінювати локацію.

Вплив кулінарно-технологічних трендів проявляється через використання сучасних технік приготування й авторських інтерпретацій. У меню простежуються су-від, тривале томління, гриль, татакі, темпура, запікання під саламандрою, авторські соуси, трюфельні акценти, карамелізація, поєднання різних текстур. Страви на кшталт яєць «Бенедикт» із телятиною су-від, качиної ніжки по-пекінськи, особуко з трюфельним пюре, теплої салати з тунцем татакі, ролів без рису або вареників із чорнилом каракатиці демонструють технологічну складність і намагання поєднати впізнавані продукти з ресторанною подачею. Для гостя така кулінарна логіка створює відчуття новизни, а для ресторану - підстави для вищого цінового позиціонування.

Важливим джерелом конкурентних переваг є тренд здорового та збалансованого харчування. У меню AVALON наявні позиції з авокадо,

аспарагусом, бобами едамаме, ягодами, горіхами, мікрогріном, цільнозерновим хлібом, морепродуктами, овочами гриль, салатними міксами, тунцем, креветками, лососем і безрисовими ролами. Наявність вегетаріанських, веганських і безглютенових варіантів розширює коло потенційних гостей і знижує ризик втрати аудиторії з індивідуальними харчовими запитами.

Преміалізація seafood-напрямку також посилює ринкову позицію AVALON. Устриці, червона ікра, щуча ікра, тартари, карпаччо, салат із королівським крабом, том ям із крабом, чилійський сібас, гребінці, восьминіг, плато морепродуктів і королівське соте формують імідж ресторану, здатного працювати з дорогими продуктами та статусними замовленнями. Водночас seafood-напрямок потребує жорсткого контролю якості, стабільної логістики та професійної комунікації персоналу щодо свіжості й способів приготування.

Окрему конкурентну перевагу створює український гастрономічний блок у сучасній інтерпретації. Борщ із мармуровою яловичиною, деруни з грибним соусом, олів'є Avalon із качкою, млинці з малиновим кюлі, вареники з вишнями, вареники з картоплею та вареники з м'ясом і чорнилом каракатиці формують зв'язок між локальною кухнею та авторською ресторанною подачею. Для внутрішнього гостя такі позиції мають емоційну впізнаваність, для туристичної аудиторії культурно-репрезентативне значення. У період посилення інтересу до української гастрономічної ідентичності подібний розділ меню працює як інструмент диференціації серед ресторанів із переважно міжнародною кухнею.

Японський і паназійський напрями забезпечують AVALON додаткову конкурентну гнучкість. Роли, гарячі роли, роли без рису, гункани, нігірі, сашімі, том ям, соуси кімчі й унагі, тунець татакі, креветки, манго, пітахая та сівід-салат відповідають попиту на азійські смаки, легкі білкові страви й delivery-friendly формат. Японське меню легко адаптується до доставки, групових замовлень і вечірніх сетів, що важливо для ресторанного бізнесу в умовах зміни споживчих моделей. Наявність ролів без рису посилює healthy-

напрям і дозволяє працювати з аудиторією, яка обмежує споживання вуглеводів.

Сервісно-досвідні тренди мають для AVALON не менше значення, ніж гастрономічні. Заклад пропонує не лише страви, а комплексний сценарій перебування: сніданок, ділову зустріч, вечерю, pre-party, живу музику, DJ-set, караоке, VIP-зал, банкет, корпоратив або конференцію. У такій моделі конкурентна перевага формується через емоційний досвід, атмосферу, приватність, музичний супровід і можливість адаптувати простір під подію. Ресторан, який може обслуговувати різні сценарії в одному комплексі, отримує ширший ринковий потенціал порівняно з вузькоспеціалізованими закладами.

Цифрові інструменти також впливають на конкурентоспроможність ресторану. Електронне меню AVALON містить назви страв, ціни, вагу, описи, позначки «новинка», «рекомендовано» та час приготування окремих позицій. У сучасному ресторанному бізнесі цифрове меню фактично стає частиною сервісу, оскільки впливає на перше враження, швидкість прийняття рішення й довіру до закладу.

Візуально-маркетинговий тренд проявляється через фотогенічність страв, детальні описи, яскраві інгредієнти й акцент на естетичній подачі. Салати з пітахаєю, креветками й манго, карпаччо «Мозаїка», дубайський шоколад, шоколадний фондан із блакитною матчею, десерти з кюлі, seafood-плато та авторські роли мають високий потенціал для поширення у соціальних мережах.

Таблиця 2.13

Вплив гастрономічних трендів на конкурентні переваги ресторану AVALON

Гастрономічний тренд	Прояв у діяльності AVALON	Конкурентна перевага
1	2	3
Кулінарно-технологічний	Су-від, татакі, темпура, тривале томління, авторські соуси, гриль	Відчуття новизни, професійність кухні, вища цінова аргументація

Продовження табл. 2.13

Healthy та збалансоване харчування	Авокадо, едамаме, аспарагус, ягоди, горіхи, безрисові роли, вегетаріанські й безглютенові позиції	Залучення гостей з індивідуальними харчовими запитами
Seafood-напрям	Устриці, ікра, краб, гребінці, сібас, восьминіг, морепродукти на грилі	Преміальний імідж, зростання середнього чека
Етнокультурний	Борщ, деруни, вареники, олів'є з качкою, млинці, оселедець	Локальна ідентичність, емоційна впізнаваність, туристична привабливість
Fusion cuisine	Поєднання українських, європейських, японських і паназійських мотивів	Диференціація меню, ширше охоплення аудиторії
Сервісно-досвідний	Жива музика, DJ-set, караоке, VIP-зали, банкетні формати	Комплексний ресторанний досвід і довше перебування гостей
Цифровий	Електронне меню, описи, позначки новинок, онлайн-доступ до асортименту	Прозорість вибору, зручність, сучасний формат комунікації
Візуально-маркетинговий	Фотогенічні страви, яскраві інгредієнти, авторська подача	Просування через соціальні мережі та підсилення впізнаваності

Джерело: складено автором.

Конкурентні переваги AVALON доцільно розглядати через поєднання продуктових, сервісних, просторових і маркетингових чинників. Продуктова перевага формується завдяки широкому меню, преміальним інгредієнтам, українському блоку, японському напрямку та десертним новинкам. Сервісна перевага пов'язана з можливістю обслуговування різних подій і споживчих сценаріїв. Просторова перевага забезпечується наявністю тераси, lounge-зон, караоке й VIP-кімнат. Маркетингова перевага посилюється через візуальність меню, цифрову присутність і гастрономічну різноманітність (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Конкурентні переваги ресторану AVALON

Група переваг	Зміст переваги	Практичне значення
1	2	3
Локаційна	Центральне розташування у м. Києві	Доступ до ділової, туристичної та місцевої аудиторії
Асортиментна	Широке меню з різними кухнями	Охоплення різних смакових і цінових запитів

Продовження табл. 2.14

Преміальна	Seafood, ікра, устриці, сібас, гребінці, ягня	Формування високого середнього чека
Локальна	Сучасна українська кухня	Відмінність від ресторанів із виключно міжнародною кухнею
Сервісна	Сніданки, вечери, банкети, караоке, VIP-зали	Робота з різними сценаріями відвідування
Подієва	Весілля, корпоративи, конференції, дні народження	Прогнозоване завантаження та групові замовлення
Цифрова	Електронне меню, онлайн-ознайомлення з асортиментом	Зручність вибору та сучасна комунікація
Репутаційна	Тривала історія бренду, активна присутність у відгуках	Підвищення довіри та впізнаваності

Джерело: розроблено автором.

Разом із перевагами гастрономічні тренди створюють і певні управлінські ризики. Широкий асортимент може призводити до ускладнення закупівель, збільшення складських залишків і ризику списань. Преміальні seafood-позиції залежать від логістики, якості постачання та коливання закупівельних цін. Розгалужена сервісна модель потребує різнопрофільного персоналу, узгоджених стандартів і стабільної координації між кухнею, залом, баром, караоке та event-напрямом. Цифрове меню потребує регулярного оновлення, коректного маркування алергенів, зрозумілої навігації та стислої подачі інформації (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Переваги та ризики впровадження гастрономічних трендів у ресторані

AVALON

Напрямок	Потенційний ефект	Можливий ризик	Управлінське рішення
1	2	3	4
Розширене меню	Ширше охоплення гостей	Складність закупівель і контролю залишків	ABC-аналіз продажів і регулярна оптимізація меню
Seafood-позиції	Вищий середній чек	Висока собівартість і залежність від постачання	Контроль маржинальності й робота з надійними постачальниками
Український блок	Локальна впізнаваність	Недостатня промоція серед туристів	Окреме виділення в меню та storytelling

Продовження табл. 2.15

Healthy-позиції	Залучення нових сегментів гостей	Нечітке маркування харчових особливостей	Позначки vegan, gluten-free, protein, low carb
Японська кухня	Доставка, take away, групові замовлення	Високі вимоги до свіжості риби	Посилення контролю якості та температурних режимів
Подієвий сервіс	Прогнозовані доходи	Високе навантаження на персонал	Стандартизовані чек-листи подій
Цифрове меню	Зручність і швидкість вибору	Перевантаження описами	Фільтри, скорочені описи, алергени, рекомендації
Візуальна подача	Просування в соціальних мережах	Невідповідність очікувань і фактичної подачі	Контроль стандартів сервірування

Джерело: розроблено автором.

Вплив гастрономічних трендів на конкурентоспроможність AVALON має системний характер. Тренди не діють ізольовано: seafood-позиції посилюють преміальний імідж, український блок формує локальну відмінність, японська кухня підтримує доставку й вечірні замовлення, healthy-позиції розширюють аудиторію, цифрове меню підвищує зручність, а сервісно-досвідні формати збільшують емоційну цінність відвідування. Сумарний ефект полягає у створенні ресторану, який пропонує не лише харчування, а широкий спектр гастрономічних і дозвілєвих сценаріїв.

Водночас для збереження конкурентних переваг AVALON потрібно підтримувати баланс між широтою меню та операційною ефективністю. Надмірна кількість позицій може знижувати керованість виробничого процесу, тому перспективним напрямом є регулярне оновлення меню на основі продажів, сезонності, собівартості та відгуків гостей. Особливо доцільним є виділення окремих гастрономічних добірок: «українська сучасна кухня», «seafood-рекомендації», «healthy-сніданки», «до вина», «для компанії», «вибір шефа».

Конкурентоспроможність ресторану також залежить від здатності персоналу комунікувати гастрономічну ідею. Складне меню потребує професійних пояснень: походження продуктів, технік приготування, рівня гостроти, поєднання з вином, наявності алергенів, можливості заміни

інгредієнтів. Якщо офіціант виконує лише функцію приймання замовлення, потенціал гастрономічних трендів використовується частково. За умови якісної комунікації персонал перетворює меню на інструмент продажів і підвищення лояльності гостей.

Отже, гастрономічні тренди істотно впливають на конкурентні переваги ресторану AVALON. Їхній вплив проявляється через диверсифіковане меню, premium seafood-сегмент, сучасну інтерпретацію української кухні, японський напрям, healthy-позиції, авторські техніки, десертні новинки, електронне меню, візуальну подачу, подієвий сервіс і багатоформатну модель обслуговування. AVALON має сильний потенціал конкурентного позиціонування на київському ресторанному ринку, однак подальше посилення переваг потребує системної оптимізації меню, чіткого маркування страв, розвитку персоналізованих рекомендацій, контролю маржинальності та стабільного управління якістю сервісу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз діяльності ресторану AVALON у контексті сучасних гастрономічних трендів. Встановлено, що заклад функціонує як багатоформатний ресторанно-дозвіллевий комплекс, який поєднує ресторанне обслуговування, lounge-простір, терасу, караоке, VIP-зали, банкетний сервіс, живу музику та подієві формати. Центральне розташування у м. Києві, тривала історія бренду, розвинена просторова структура та широка гастрономічна пропозиція формують вагомі передумови для конкурентного позиціонування закладу.

Аналіз організаційно-економічної характеристики показав, що AVALON орієнтований на різні сценарії відвідування: бізнес-сніданки, ділові зустрічі, обіди, вечери, приватні події, корпоративи, конференції та вечірній відпочинок.

Оцінка меню засвідчила його багатокомпонентність і трендоорієнтований характер. У меню представлені українська, європейська,

середземноморська, японська, паназійська, вегетаріанська та ф'южн-кухня. Сильними сторонами виступають преміальний seafood-напрямок, сніданкова пропозиція, японська кухня, авторські українські позиції, десерти, винна карта й електронне меню.

Визначено, що гастрономічні тренди впливають на конкурентні переваги AVALON через оновлення меню, використання преміальних інгредієнтів, розвиток healthy-напрямку, сучасну інтерпретацію української кухні, японський формат, візуальну подачу, цифрові інструменти та подієву сервісну модель. Водночас широта асортименту, висока частка дорогих продуктів, складність сервісної структури й потреба у професійній комунікації персоналу створюють управлінські ризики.

Отже, ресторан AVALON має значний потенціал розвитку, однак подальше зміцнення конкурентних позицій потребує оптимізації меню, посилення української гастрономічної ідентичності, удосконалення цифрового меню, маркування страв, розвитку персоналізованого сервісу та системного контролю якості обслуговування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ AVALON

3.1. Основні проблеми та напрями вдосконалення сервісу ресторану AVALON

Ресторан AVALON має значний потенціал розвитку завдяки центральному розташуванню в Києві, багаторівневій структурі, поєднанню ресторанного, lounge-, караоке-, банкетного та VIP-форматів, широкому меню й активній дозвіллевій складовій. Водночас багатофункціональність закладу ускладнює управління сервісом, оскільки різні зони комплексу мають неоднакову цільову аудиторію, різну швидкість обслуговування, відмінний рівень очікувань гостей і різні вимоги до персоналу. Саме тому вдосконалення ресторанного сервісу AVALON має охоплювати не окремі точкові зміни, а комплексну перебудову сервісної логіки, меню, цифрової взаємодії, стандартів роботи персоналу та організації клієнтського досвіду.

Однією з найбільш помітних проблем є надмірна широта меню. AVALON одночасно пропонує українську, італійську, середземноморську, японську, паназійську, вегетаріанську та fusion-кухню. Для гостя така структура створює відчуття великого вибору, однак для ресторану вона формує значне операційне навантаження. Велика кількість позицій потребує широкої номенклатури продуктів, складнішого контролю залишків, стабільної роботи з постачальниками, більшої кількості технологічних карт і постійного навчання кухарів. За таких умов зростає ризик списання сировини, нестабільності якості окремих страв і втрати чіткої гастрономічної спеціалізації.

Напрямом удосконалення має стати поетапна оптимізація меню. Доцільно провести ABC-аналіз продажів, визначити найбільш прибуткові, найбільш популярні та найменш затребувані позиції, після чого скоротити страви з низькою маржинальністю або слабким попитом. Водночас

оптимізація не повинна означати різке звуження асортименту, оскільки різноманітність є частиною концепції AVALON. Рациональнішим рішенням буде формування чітких гастрономічних блоків: «сучасна українська кухня», «seafood», «японська кухня», «сніданки та бранчі», «позиції для компанії», «легкі healthy-страви», «вибір шефа». Така структуризація полегшить вибір для гостя й одночасно дасть змогу адміністрації ефективніше керувати продажами.

Важливою проблемою виступає ризик розмиття ресторанної концепції. AVALON поєднує ресторан, терасу, lounge-простір, караоке, VIP-зали, банкетні формати, живу музику та DJ-set. З одного боку, багатоформатність створює комерційні переваги, адже заклад може працювати з різними сценаріями відвідування. З іншого боку, надмірна кількість форматів ускладнює сприйняття бренду. Частина гостей може сприймати AVALON як преміальний ресторан, інша частина, як вечірній розважальний простір, ще інша, як банкетну або караоке-локацію. За відсутності єдиної комунікаційної логіки бренд втрачає чіткість позиціонування.

Для вирішення зазначеної проблеми доцільно сформувати єдину сервісну концепцію, у центрі якої має перебувати не просто харчування чи розвага, а комплексний ресторанный досвід. У комунікації варто підкреслювати AVALON як міський гастрономічно-дозвілєвий комплекс, де сніданок, ділова зустріч, вечеря, караоке, банкет або VIP-подія є різними сценаріями одного сервісного простору.

Суттєвою проблемою є нерівномірність сервісних стандартів у різних функціональних зонах. Обслуговування на сніданках, у lounge-зоні, на терасі, у VIP-кімнатах, на банкетах і в караоке не може бути повністю однаковим, однак базовий рівень якості має залишатися стабільним. Для ділового сніданку ключовими параметрами є швидкість, стриманість і точність. Для вечері уважність, гастрономічна консультація й атмосфера. Для караоке емоційність, технічна підтримка й комфорт компанії. Для банкету синхронність подавання,

чіткість таймінгу, контроль деталей і готовність персоналу реагувати на організаційні зміни.

Напрямом удосконалення має стати розроблення окремих сервісних протоколів для кожного формату. Для сніданків варто встановити норматив часу приймання замовлення, подавання напоїв і основних страв. Для банкетів це чек-листи підготовки залу, таймінг подавання, схеми розсадки, відповідального менеджера події та контрольний лист комунікації з замовником. Для VIP-залів це стандарти приватності, персонального супроводу, швидкого реагування на запити, попереднього узгодження меню та технічної готовності караоке-системи. Для караоке це стандарти роботи адміністратора, звукорежисера, офіціантів і бару в умовах підвищеної динаміки вечірнього сервісу.

Окремого вдосконалення потребує гастрономічна комунікація персоналу. Меню AVALON містить багато страв зі складним складом і сучасними техніками приготування: су-від, татакі, темпура, трюфельні соуси, гребінці, краб, сібас, рол без рису, авторські українські позиції, десерти з актуальними трендовими інгредієнтами. У таких умовах офіціант має виступати не лише посередником між кухнею та гостем, а консультантом, який пояснює особливості страви, радить поєднання з вином, попереджає про алергени, уточнює рівень гостроти й допомагає сформулювати замовлення відповідно до приводу візиту.

Для підвищення якості гастрономічної комунікації варто запровадити регулярні внутрішні дегустації для персоналу, короткі навчальні картки щодо кожного розділу меню, тестування знання складу страв і тренінги з рекомендаційного продажу. Офіціанти повинні мати готові відповіді на типові запитання гостей: чим відрізняються ролі без рису від класичних ролів, які страви підходять для легкої вечері, які позиції містять морепродукти, які страви можна рекомендувати до ігристого вина, які українські позиції мають авторське виконання.

Проблемним аспектом залишається недостатньо виражене маркування страв у меню. Хоча електронне меню містить ціни, вагу, описи, позначки «новинка» й «рекомендовано», для сучасного ресторанного сервісу цього вже недостатньо. Гості дедалі частіше звертають увагу на алергени, безглютенові позиції, веганські страви, рівень гостроти, калорійність, білковість, наявність морепродуктів, можливість заміни інгредієнтів. Відсутність таких позначок збільшує навантаження на персонал і може ускладнювати вибір для гостей із харчовими обмеженнями.

Доцільно впровадити систему маркування в електронному меню: *vegan, vegetarian, gluten-free, lactose-free, spicy, seafood, low carb, high protein, chef's choice, local product*. Додатково варто передбачити позначку щодо алергенів: горіхи, молочні продукти, глютен, яйця, морепродукти, риба, соя.

Недоліком цифрової взаємодії є перевантаженість окремих описів страв. Деякі позиції мають надто розлогі описи, що створюють емоційну атмосферу, але ускладнюють швидке сприйняття інформації. У мобільному меню гість має швидко отримати відповідь на кілька питань: що входить до страви, яка вага, яка ціна, які ключові інгредієнти, чи є алергени, яку страву рекомендує заклад. Тому доцільним є перехід до дворівневої подачі інформації: короткий опис для швидкого вибору й розширений опис для гостей, які бажають детальніше ознайомитися зі стравою.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток персоналізованих рекомендацій. Через великий асортимент гостю може бути складно сформувати замовлення без допомоги персоналу або цифрових підказок. У меню варто створити добірки: «до білого вина», «до ігристого», «для компанії», «легка вечеря», «преміальний *seafood*», «сучасна українська кухня», «сніданок для бізнес-зустрічі», «страви до караоке-вечора», «швидке замовлення перед подією».

Окремою проблемою є недостатнє просування українського гастрономічного блоку. У меню наявні борщ із мармуровою яловичиною, деруни, вареники, олів'є з качкою, млинці, оселедець, однак цей напрям може

мати значно сильніший вплив на конкурентне позиціонування ресторану. У період зростання інтересу до української кухні, локальних продуктів і національної гастрономічної ідентичності AVALON може використати український блок як окрему перевагу. Варто посилити storytelling у меню, додати короткі пояснення щодо сучасного переосмислення традиційних страв, створити дегустаційний сет української кухні та розробити сезонні пропозиції з локальних продуктів.

Подальшого розвитку потребує healthy-напрямок. У меню вже присутні здорові компоненти: авокадо, едамаме, аспарагус, ягоди, горіхи, мікрогрін, цільнозерновий хліб, роли без рису, салати з морепродуктами. Однак healthy-позиції не об'єднані в окремий зрозумілий блок, через що їхній потенціал використовується частково. Доцільно сформувати окрему категорію «Збалансоване меню» або «Healthy choice», де будуть представлені легкі сніданки, білкові страви, салати, роли без рису, овочеві гарніри та десерти з нижчим вмістом цукру.

Seafood-напрямок, попри високу іміджеву цінність, також потребує управлінського контролю. Устриці, ікра, краб, гребінці, восьминіг, сібас, лосось і морепродукти формують преміальний образ ресторану та підвищують середній чек. Водночас дорогі продукти мають високу залежність від постачання, сезонності, валютних коливань і якості логістики. Для збереження рентабельності необхідно регулярно аналізувати продажі seafood-позицій, контролювати списання, формувати обмежені сезонні пропозиції та просувати страви з найкращим співвідношенням собівартості й попиту.

Проблемою організаційного характеру є висока операційна собівартість функціонування комплексу. Велика площа, кілька рівнів, тераса, караоке, VIP-зали, музичні програми, технічне обладнання, освітлення, вентиляція, бар, кухня та банкетна інфраструктура формують значні постійні витрати. За умов нерівномірної відвідуваності така модель може знижувати фінансову стійкість. Напрямом удосконалення має стати підвищення завантаження залів

у менш активні періоди через спеціальні бізнес-сніданки, lunch-пропозиції, тематичні вечери, дегустації, корпоративні пакети та партнерські події.

Важливим напрямом поліпшення є розвиток подієвого сервісу. AVALON має значний потенціал для проведення весіль, корпоративів, днів народження, конференцій і презентацій. Однак для ефективного використання цього напрямку потрібні стандартизовані пакетні пропозиції: банкетне меню на різний бюджет, фуршетні набори, coffee break для конференцій, винні пакети, пакети для караоке-вечора, пропозиції для бізнес-заходів. Така систематизація спростить продаж подієвих послуг і дозволить гостям швидше розуміти вартість та склад майбутнього заходу.

Система роботи з відгуками також має значення для вдосконалення сервісу. AVALON має активну присутність на рейтингових платформах, а тому кожний відгук впливає на сприйняття закладу потенційними гостями. Доцільно впровадити регулярний моніторинг відгуків за категоріями: кухня, швидкість обслуговування, атмосфера, ціна, персонал, музика, банкетний сервіс, караоке, тераса. На основі такого аналізу можна виявляти повторювані проблеми та швидко коригувати роботу персоналу.

Удосконалення сервісу ресторану AVALON також потребує формування внутрішньої системи контролю якості. Доцільно запровадити чек-листи відкриття й закриття зміни, перевірки залу, готовності тераси, роботи караоке-обладнання, чистоти санітарних зон, наявності меню, готовності бару, відповідності подавання страв стандартам. Для банкетів і VIP-подій варто використовувати окремий контрольний лист: контактна особа, кількість гостей, таймінг, меню, розсадка, музичний супровід, технічні потреби, відповідальний менеджер. Така система дасть змогу зменшити кількість організаційних помилок, підвищити передбачуваність сервісу та забезпечити однаковий рівень обслуговування в різних зонах комплексу. Регулярна фіксація результатів перевірки допоможе адміністрації швидше виявляти слабкі місця у роботі персоналу, кухні, бару й технічних служб. У довгостроковій перспективі внутрішній контроль якості сприятиме зміцненню

репутації ресторану, підвищенню лояльності гостей і зменшенню кількості негативних відгуків. З урахуванням виявлених проблем напрями вдосконалення сервісу ресторану AVALON можна систематизувати у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми та напрями вдосконалення сервісу ресторану AVALON

Проблемний аспект	Прояв у діяльності ресторану	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
1	2	3	4
Надмірна широта меню	Велика кількість позицій різних кухонь	АВС-аналіз, скорочення слабких позицій, сезонна ротація	Зниження списань, стабільніша якість, краща маржинальність
Розмитість концепції	Поєднання ресторану, lounge, караоке, банкетів і VIP-залів	Формування єдиної сервісної концепції	Чіткіше позиціонування бренду
Нерівномірність сервісу	Різні стандарти в залах, караоке, VIP і банкетах	Окремі протоколи обслуговування для кожного формату	Стабільніший клієнтський досвід
Недостатня гастрономічна комунікація	Складні страви потребують пояснення	Навчання персоналу, дегустації, картки знань меню	Професійніші рекомендації гостям
Перевантажене цифрове меню	Довгі описи ускладнюють вибір	Короткі описи, фільтри, маркування страв	Швидша навігація й зручність вибору
Слабке маркування алергенів	Гість не завжди бачить харчові обмеження	Позначки vegan, gluten-free, spicy, seafood, allergens	Безпечніша й прозоріша комунікація
Часткове використання українського блоку	Локальні страви не виділені як окрема перевага	Дегустаційний сет, storytelling, сезонні локальні продукти	Посилення гастрономічної ідентичності
Нерозвинені персоналізовані рекомендації	Великий вибір ускладнює рішення гостя	Добірки «до вина», «для компанії», «вибір шефа»	Підвищення середнього чека
Висока собівартість seafood-позицій	Дорогі продукти залежать від логістики	Контроль маржинальності, сезонні обмежені пропозиції	Зменшення фінансових ризиків
Високі постійні витрати	Велика площа й технічна інфраструктура	Пакетні подієві пропозиції, завантаження залів у слабкі години	Підвищення ефективності використання простору

Джерело: розроблено автором.

Отже, основні проблеми сервісу ресторану AVALON пов'язані не з відсутністю ресурсів для розвитку, а з необхідністю підвищення керованості складної багатофункціональної моделі. Заклад має сильну базу для подальшого зростання: вигідну локацію, відому назву, широкий асортимент, подієву інфраструктуру, терасу, караоке, VIP-зали та різні сценарії споживання. Подальше вдосконалення має ґрунтуватися на оптимізації меню, стандартизації сервісу, розвитку цифрових інструментів, посиленні професійної підготовки персоналу, активнішому використанні української гастрономічної ідентичності та системному управлінні якістю обслуговування.

3.2. Заходи з оновлення меню та покращення обслуговування гостей

Підвищення конкурентоспроможності ресторану AVALON потребує системного оновлення гастрономічної пропозиції, удосконалення сервісних процесів і глибшої адаптації до сучасних споживчих очікувань. В умовах високої конкуренції ресторанного ринку гості оцінюють заклад не лише за якістю страв, а й за швидкістю сервісу, атмосферою, персоналізацією обслуговування, цифровою зручністю та емоційним враженням від візиту. Саме тому напрями вдосконалення мають охоплювати одночасно гастрономічний, сервісний, організаційний і цифровий компоненти діяльності ресторану.

Одним із пріоритетних заходів має стати оновлення структури меню з орієнтацією на сучасні гастрономічні тренди. Наявне меню AVALON характеризується широким асортиментом, однак частина позицій дублює одну одну за смаковими характеристиками, способом подавання або набором інгредієнтів. Надмірна кількість страв ускладнює вибір для гостей, збільшує навантаження на кухню та формує ризики нестабільної якості. Доцільним є

скорочення другорядних або низькорентабельних позицій із паралельним посиленням найбільш конкурентних гастрономічних напрямів.

Важливим кроком виступає формування окремого блоку сучасної української кухні. У меню вже присутні борщ, деруни, вареники, оселедець, котлета по-київськи, млинці та інші національні позиції, однак гастрономічна ідентичність української кухні поки не займає домінуючого місця в концепції закладу. Зростання інтересу до локальної гастрономії, регіональних продуктів і національної кулінарної спадщини створює можливість для формування виразнішої конкурентної переваги.

Доцільно розробити окремий авторський розділ «Сучасна українська кухня AVALON», до якого можуть увійти:

- борщ із копченими грушами та мармуровою яловичиною;
- вареники з качкою конфі та вишневим соусом;
- банош із грибним рагу та бринзою;
- качина грудка з ягідним кюлі та карпатськими травами;
- тартар із телятини з ферментованими овочами;
- десерти на основі маку, меду, вишні та карамелізованих яблук.

Подібне оновлення дозволить поєднати українську гастрономічну основу із сучасними техніками подавання та premium-сегментом ресторанного сервісу.

Суттєвого розвитку потребує healthy-напрямок меню. Сучасні споживачі дедалі більше уваги приділяють калорійності, складу продуктів, балансу білків і вуглеводів, наявності рослинних компонентів та натуральності інгредієнтів. Попри присутність у меню healthy-сніданків, авокадо, едамаме, салатів, морепродуктів і ролів без рису, відповідний сегмент не має достатньої структурованості.

Доцільним є створення окремого healthy-меню з позначенням:

- high protein;
- low carb;
- vegan;

- gluten-free;
- lactose-free;
- low sugar.

До healthy-пропозицій можуть входити:

- боули з лососем, кіноа та авокадо;
- салати з креветками й цитрусовими соусами;
- страви на основі батату, шпинату, броколі, аспарагуса;
- безглютенові десерти;
- сніданки з підвищеним вмістом білка;
- авторські смузі та функціональні напої.

Упровадження healthy-концепції дозволить залучити аудиторію, орієнтовану на збалансоване харчування, спортивний спосіб життя та контроль раціону.

Важливим напрямом удосконалення є сезонне оновлення меню. Частина позицій AVALON базується на дорогих імпортованих продуктах, що підвищує залежність від логістики та валютних коливань. Активніше використання сезонної локальної сировини дозволить одночасно знизити витрати, підвищити свіжість продукції та посилити гастрономічну автентичність ресторану.

До сезонних пропозицій доцільно включати:

- літні меню з ягодами, зеленню, холодними супами та морепродуктами;
- осінні позиції з гарбузом, грибами, печеними овочами;
- зимові сеті з м'ясними стравами, трюфельними соусами, глінтвейнами;
- весняні healthy-меню із зеленими овочами та фермерськими продуктами.

Сезонна ротація підвищує інтерес постійних гостей та стимулює повторні візити.

Окремої уваги потребує вдосконалення структури електронного меню. Значна кількість текстових описів перевантажує сприйняття інформації, особливо в мобільній версії. Для підвищення зручності доцільно:

- скоротити описи до ключових смакових характеристик;
- додати фільтри за категоріями;
- впровадити позначення алергенів;
- створити блоки «вибір шефа», «найпопулярніше», «новинки»;
- додати рекомендації до вина й коктейлів;
- впровадити фото для основних гастрономічних позицій.

Покращення цифрової навігації сприятиме швидшому формуванню замовлення та підвищенню середнього чека.

Напрямом удосконалення сервісу має стати розвиток персоналізованого обслуговування. У сучасному ресторанному бізнесі високий рівень сервісу визначається не лише ввічливістю персоналу, а здатністю формувати індивідуальний досвід гостя. Для AVALON доцільним є впровадження CRM-підходу до роботи з постійними клієнтами:

- фіксація гастрономічних уподобань;
- персональні пропозиції;
- бонусні програми;
- привітання з особистими подіями;
- спеціальні дегустаційні вечери для постійних гостей.

Персоналізація дозволяє підвищити рівень лояльності та збільшити кількість повторних відвідувань.

Важливого значення набуває професійна підготовка персоналу. Велика кількість складних гастрономічних позицій вимагає від офіціантів високого рівня знань щодо складу страв, технік приготування, винних pairing-комбінацій, алергенів та особливостей подавання. Для покращення сервісу необхідно впровадити:

- регулярні дегустації меню для персоналу;
- навчання технікам рекомендаційного продажу;
- тренінги з premium-service;
- стандарти роботи з конфліктними ситуаціями;
- навчання психології комунікації з гостем.

Професійна гастрономічна консультація підвищує довіру до закладу та формує відчуття високого рівня ресторанної культури.

Подальшого розвитку потребує сервісна атмосфера ресторану. Жива музика, DJ-set, lounge-простір, тераса та VIP-зали є сильними сторонами AVALON, однак важливим залишається баланс між гастрономічною та розважальною складовою. Надмірний рівень шуму, перевантаження музичного супроводу або хаотичність вечірнього формату можуть негативно впливати на комфорт гостей, які орієнтуються на спокійну вечерю чи ділову зустріч.

Для підвищення якості сервісного середовища доцільно:

- розмежувати формати за часовими інтервалами;
- встановити різні сценарії музичного супроводу;
- посилити акустичний комфорт;
- створити окремі «тихі зони»;
- розвивати lounge-формат для ділових зустрічей та гастрономічних вечерь.

Окремим напрямом виступає розвиток гастрономічних подій. AVALON має необхідну інфраструктуру для проведення:

- винних дегустацій;
- chef's table;
- гастрономічних вечерь;
- сезонних фестивалів;
- seafood evenings;
- brunch weekends;
- тематичних українських гастрономічних вечорів.

Подібні заходи дозволяють підвищити впізнаваність ресторану, формують інформаційний привід для соціальних мереж і збільшують залученість аудиторії.

Важливим елементом вдосконалення є розвиток доставки та take away-сервісу. Попри premium-сегмент ресторану, сучасний ринок вимагає зручного дистанційного сервісу. Доцільним є:

- створення окремого delivery-меню;
- оптимізація пакування;
- скорочення часу доставки;
- брендоване пакування;
- спеціальні пропозиції для офісів;
- lunch-box формати;
- сети для компаній.

Систематизацію основних заходів з оновлення меню та покращення сервісу доцільно представити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи з оновлення меню та покращення обслуговування гостей ресторану

AVALON

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Оптимізація меню	Скорочення дублюючих і низькорентабельних позицій	Підвищення стабільності якості та рентабельності
Розвиток української кухні	Створення авторського блоку сучасної української гастрономії	Посилення гастрономічної ідентичності
Healthy-напрямок	Формування окремого healthy-меню	Залучення нової аудиторії
Сезонні пропозиції	Оновлення меню залежно від сезону	Підвищення інтересу постійних гостей
Цифрове меню	Фільтри, позначки алергенів, фото страв	Зручність користування меню
Персоналізація сервісу	CRM-система, бонуси, персональні пропозиції	Зростання лояльності гостей
Навчання персоналу	Тренінги, дегустації, стандарти premium-service	Покращення якості обслуговування
Подієвий сервіс	Гастровечері, дегустації, brunch-події	Підвищення впізнаваності бренду
Delivery-сервіс	Delivery-меню, брендоване пакування	Розширення каналів продажу
Візуальне оформлення	Авторське сервірування та фотогенічне подавання	Посилення маркетингової привабливості

Джерело: розроблено автором.

Отже, оновлення меню та вдосконалення сервісу ресторану AVALON повинні ґрунтуватися на поєднанні сучасних гастрономічних трендів, цифровізації, персоналізації обслуговування та формування виразної гастрономічної ідентичності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості ресторанного сервісу, зміцненню конкурентних позицій закладу та збільшенню рівня лояльності гостей.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів для ресторану AVALON має ґрунтуватися на поєднанні економічних, сервісних, маркетингових та організаційних показників. Оновлення меню, удосконалення цифрового сервісу, розвиток персоналізованого обслуговування, навчання персоналу, посилення українського гастрономічного блоку, впровадження healthy-пропозицій і розвиток подієвих форматів спрямовані не лише на покращення якості обслуговування, а й на підвищення прибутковості, зростання повторних відвідувань і посилення конкурентних позицій ресторану.

Економічний ефект від оптимізації меню може проявитися через скорочення списань, зменшення витрат на малозатребовані інгредієнти, підвищення маржинальності окремих позицій і прискорення роботи кухні. Скорочення дублюючих або низькорентабельних страв дасть змогу зосередити ресурси на позиціях із вищим попитом і стабільною прибутковістю. Для ресторану з широким асортиментом така оптимізація має важливе значення, оскільки складне меню підвищує витрати на закупівлі, зберігання, персонал і контроль якості.

Розвиток авторського блоку сучасної української кухні може забезпечити маркетинговий та іміджевий ефект. Українські страви в сучасній ресторанній інтерпретації здатні посилити унікальність AVALON на київському ринку, підвищити зацікавленість гостей і сформувати додаткові інформаційні

приводи для просування. Практичний ефект очікується через зростання продажів локальних позицій, збільшення кількості замовлень дегустаційних сетів і підвищення впізнаваності гастрономічної концепції ресторану.

Healthy-напрямок може вплинути на розширення цільової аудиторії. Введення окремого блоку збалансованого харчування, позначок *gluten-free*, *vegan*, *low carb*, *high protein*, *low sugar* дозволить залучити гостей із чіткими харчовими запитами. Очікуваним результатом стане збільшення кількості відвідувань у ранковий і денний час, зростання продажів сніданків, салатів, ролів без рису, легких основних страв і функціональних напоїв.

Удосконалення електронного меню має сервісний ефект. Запровадження фільтрів, коротких описів, маркування алергенів, позначок харчових особливостей і рекомендацій до напоїв полегшить вибір гостя та зменшить кількість уточнювальних запитань до персоналу. Внаслідок таких змін очікується скорочення часу прийняття замовлення, підвищення зручності користування меню та зростання задоволеності гостей.

Навчання персоналу дасть змогу підвищити якість гастрономічної комунікації. Офіціанти, які добре орієнтуються у складі страв, технологіях приготування, алергенах і винних поєднаннях, здатні не лише якісно обслуговувати гостей, а й впливати на середній чек через професійні рекомендації. Ефективність цього заходу можна оцінювати через кількість позитивних відгуків про сервіс, зростання продажів рекомендованих позицій, збільшення частки додаткових замовлень і зменшення кількості сервісних помилок (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувана ефективність запропонованих заходів для ресторану AVALON

Захід	Очікуваний ефект	Показники оцінювання
1	2	3
Оптимізація меню	Зниження списань, підвищення маржинальності, стабільніша якість страв	Рівень списань, food cost, продажі ключових позицій

Продовження табл. 3.3

Авторський блок української кухні	Посилення гастрономічної ідентичності, зростання інтересу гостей	Продажі українських страв, кількість замовлень сетів, відгуки
Healthy-меню	Розширення аудиторії, активізація ранкового й денного попиту	Продажі healthy-позицій, кількість сніданків, середній чек
Сезонні пропозиції	Підвищення повторних візитів, оновлення інтересу до меню	Частка сезонних страв у продажах, кількість повторних гостей
Удосконалення електронного меню	Зручніший вибір, швидше оформлення замовлення	Час прийняття замовлення, кількість переглядів меню, відгуки гостей
Маркування алергенів і харчових особливостей	Підвищення довіри й безпеки сервісу	Кількість уточнень до персоналу, задоволеність гостей
Навчання персоналу	Професійніша комунікація, зростання додаткових продажів	Середній чек, продажі рекомендованих позицій, оцінка сервісу
CRM і персоналізація	Збільшення лояльності й повторних візитів	Частка постійних гостей, повторні бронювання, використання бонусів
Гастрономічні події	Додатковий дохід і завантаження залів	Кількість подій, дохід із подій, заповнюваність залів
Delivery-меню	Розширення каналів продажу	Кількість замовлень доставки, середній чек доставки, повторні замовлення

Джерело: розроблено автором.

Для кількісного оцінювання ефективності доцільно застосувати систему ключових показників результативності. Вони мають охоплювати фінансові, операційні, маркетингові та сервісні параметри. Найбільш доцільними показниками є середній чек, кількість гостей, частка повторних відвідувань, рівень списань, food cost, кількість бронювань, завантаженість залів, кількість подій, оцінка сервісу, кількість позитивних відгуків і частка продажів нових позицій меню (табл.3.4).

Очікувана економічна ефективність заходів може бути обґрунтована через вплив на середній чек і повторні відвідування. Оновлення меню, рекомендаційні блоки, wine pairing, гастрономічні сети та навчання персоналу здатні стимулювати додаткові продажі. Наприклад, рекомендація вина до

seafood-позицій, десерту до основної страви або сету для компанії дозволяє збільшити вартість замовлення без прямого підвищення цін.

Таблиця 3.4

Показники результативності впровадження заходів

Група показників	Показник	Очікувана динаміка
1	2	3
Фінансові	Середній чек	Зростання на 8-12%
Фінансові	Дохід від банкетів і подій	Зростання на 10-15%
Фінансові	Частка продажів преміальних позицій	Зростання на 5-8%
Операційні	Рівень списань продуктів	Зниження на 7-10%
Операційні	Food cost за оптимізованими позиціями	Зниження на 3-5%
Операційні	Час прийняття замовлення	Скорочення на 10-15%
Сервісні	Оцінка якості обслуговування	Зростання до 4,3-4,5 бала
Сервісні	Кількість сервісних скарг	Зниження на 10-15%
Маркетингові	Частка повторних гостей	Зростання на 10-12%
Маркетингові	Активність у соціальних мережах	Зростання охоплення на 15-20%

Джерело: розрахована автором.

Сервісна ефективність запропонованих заходів проявлятиметься у підвищенні якості взаємодії з гостями. Чіткі стандарти обслуговування, навчання персоналу, цифрові підказки, маркування страв і персоналізовані пропозиції зменшать імовірність помилок і підвищать передбачуваність сервісу. Для AVALON, де одночасно працюють ресторан, тераса, караоке, VIP-зали та банкетні простори, стандартизація процесів має особливе значення.

Маркетингова ефективність буде пов'язана з посиленням впізнаваності закладу. Авторська українська кухня, seafood-вечері, brunch-події, сезонні меню, chef's table та фотогенічна подача створюватимуть інформаційні приводи для соціальних мереж і повторних комунікацій із гостями. За умови активного візуального просування такі заходи можуть підвищити органічне охоплення ресторану та залучити нову аудиторію.

Організаційна ефективність проявиться через кращу керованість меню та сервісних процесів. Скорочення дублюючих позицій, виділення

пріоритетних розділів, регулярний аналіз продажів, контроль маржинальності та впровадження чек-листів дадуть змогу адміністрації швидше реагувати на зміну попиту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозований вплив заходів на діяльність ресторану AVALON

Напрямок впливу	Поточна проблема	Запропоноване рішення	Прогнозований результат
1	2	3	4
Меню	Надмірна кількість позицій	Оптимізація й сезонна ротація	Зниження витрат і стабільніша якість
Українська кухня	Недостатня видимість локального блоку	Авторський розділ і дегустаційні сет	Посилення унікальності ресторану
Healthy-напрямок	Розрізнені здорові позиції	Окремий блок і маркування	Залучення нових груп гостей
Цифровий сервіс	Перевантажені описи	Фільтри, короткі описи, алергени	Швидший і зручніший вибір
Персонал	Недостатня гастрономічна консультація	Навчання й дегустації	Професійніший сервіс
Події	Нерівномірне завантаження залів	Гастро вечери, brunch, wine pairing	Додатковий дохід
Delivery	Неповне використання каналу	Окреме delivery-меню	Розширення продажів
Лояльність	Недостатня персоналізація	CRM, бонуси, персональні пропозиції	Зростання повторних візитів

Джерело: розрахована автором

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що запропоновані заходи мають комплексний характер і впливають на кілька напрямів діяльності ресторану одночасно. Оптимізація меню підвищує операційну ефективність, авторська українська кухня зміцнює гастрономічну ідентичність, healthy-напрямок розширює аудиторію, цифрове меню покращує сервісну зручність, навчання персоналу підвищує якість комунікації, а події формати формують додаткові джерела доходу.

Отже, впровадження запропонованих заходів здатне забезпечити для ресторану AVALON зростання середнього чека, підвищення повторних

відвідувань, скорочення списань, покращення оцінки сервісу, збільшення кількості подієвих бронювань і посилення конкурентної позиції на ресторанному ринку Києва. Найбільший ефект очікується за умови комплексної реалізації заходів, регулярного контролю ключових показників і поступового коригування меню та сервісної моделі відповідно до фактичної поведінки гостей.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення ресторанного сервісу AVALON з урахуванням виявлених проблем, сучасних гастрономічних трендів і конкурентних умов київського ресторанного ринку. Встановлено, що подальший розвиток закладу потребує не окремих точкових змін, а комплексного оновлення меню, сервісних стандартів, цифрових інструментів, роботи персоналу та системи взаємодії з гостями.

Визначено, що основні проблеми сервісу AVALON пов'язані з надмірною широтою меню, складністю управління багатоформатним простором, недостатньою структурованістю цифрового меню, потребою у чіткішому маркуванні страв, високими вимогами до професійної підготовки персоналу та необхідністю посилення персоналізованого обслуговування. Окремого значення набуває потреба у виразнішому просуванні української гастрономічної складової, healthy-напрямку, seasonal menu та подієвих форматів.

Запропоновані заходи передбачають оптимізацію асортименту, проведення ABC-аналізу меню, скорочення низькорентабельних позицій, створення авторського блоку сучасної української кухні, розвиток healthy-пропозицій, оновлення сезонних страв, удосконалення електронного меню, впровадження маркування алергенів і харчових особливостей, навчання персоналу, розвиток CRM-підходу, гастрономічних вечерь, wine pairing, chef's table, brunch-подій і delivery-меню.

Оцінка ефективності запропонованих рішень показала, що їх реалізація може позитивно вплинути на фінансові, сервісні, маркетингові та організаційні показники діяльності ресторану. Очікуваними результатами є підвищення середнього чека, зменшення списань, зростання повторних відвідувань, покращення оцінки сервісу, збільшення кількості подієвих бронювань, посилення впізнаваності бренду та зміцнення конкурентних позицій AVALON.

Отже, удосконалення ресторанного сервісу AVALON має ґрунтуватися на поєднанні гастрономічної спеціалізації, сервісної стандартизації, цифрової зручності й персоналізованої комунікації з гостями. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості ресторанного досвіду, ефективнішому використанню ресурсів закладу та формуванню стійких конкурентних переваг у сегменті ресторанно-дозвіллевих комплексів Києва.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та прикладне дослідження впливу гастрономічних трендів на розвиток ресторанного сервісу. Дослідження побудовано відповідно до поставленої мети, яка полягала у визначенні ролі гастрономічних трендів у трансформації ресторанного обслуговування та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності ресторану AVALON у м. Києві.

1. Гастрономічні тренди є не просто тимчасовою модою, а стійкими векторами розвитку ресторанної галузі, що формуються під впливом харчової культури, технологій, екології та цифрових рішень. Їхня дія охоплює всі аспекти роботи закладу - від структури меню та методів приготування до маркетингових комунікацій і сервісних стандартів. У роботі систематизовано ключові види трендів, зокрема кулінарно-технологічні, здоров'язбережувальні, етнокультурні та цифрові, що дозволило глибше зрозуміти багатогранність змін у сучасному ресторанному бізнесі. Зокрема, Healthy-напрямок і локальна кухня стають пріоритетними, а діджиталізація через CRM-системи та соціальні мережі докорінно змінює взаємодію з гостем.

Аналіз вітчизняного ринку засвідчив, що український ресторанний сектор змушений функціонувати в умовах безпрецедентних криз, спричинених пандемією та повномасштабною війною. Попри кадровий дефіцит, логістичні проблеми та енергетичну нестабільність, заклади демонструють високу адаптивність, роблячи ставку на локальні продукти, гнучкі формати обслуговування та компактне меню. Отримані результати підтверджують, що імплементація гастрономічних трендів стала для сучасних ресторанів дієвим інструментом підтримання стабільного попиту та зміцнення ринкової стійкості у складних економічних умовах.

2. Організаційно-економічна характеристика ресторану AVALON свідчить про його функціонування як багатоформатного комплексу в центрі Києва, що об'єднує класичні зали, lounge-зону, терасу, караоке та VIP-

простори. Така структура дозволяє реалізувати різноманітні сценарії відвідування - від ділових сніданків до масштабних корпоративних заходів. Багатофункціональність закладу створює потужний комерційний потенціал, проте висуває високі вимоги до координації внутрішніх процесів, стандартизації сервісу та контролю якості на всіх рівнях управління. Економічна модель закладу базується на диверсифікації доходів від реалізації страв, барної продукції, банкетного обслуговування та додаткових івент-послуг, що водночас вимагає ретельного моніторингу операційних витрат через значну площу та складну технічну інфраструктуру.

Меню ресторану вирізняється широкою трендоорієнтованою структурою, де поєднуються європейська, азійська та сучасна українська кухні. Використання актуальних гастрономічних маркерів, таких як преміальні морепродукти, healthy-позиції та авторські десерти, підсилює ринкові позиції закладу. Проте надмірна широта асортименту несе певні управлінські ризики, пов'язані зі складністю закупівель, залежністю від імпортової логістики та стабільністю собівартості. Тому стратегічний розвиток меню має базуватися на оптимізації маржинальності та сезонній ротації страв.

Вплив сучасних гастрономічних трендів безпосередньо формує конкурентні переваги AVALON. Кулінарно-технологічні прийоми, зокрема су-від та гриль, підкреслюють професійність кухні, а розвинений seafood-сегмент формує преміальний імідж і забезпечує високий середній чек. Український блок страв відповідає на запит щодо локальної ідентичності, тоді як японська кухня підтримує ефективність наряду доставки. Впровадження цифрового меню та орієнтація на здорове харчування роблять взаємодію з гостями зручнішою та прозорішою, адаптуючи пропозицію закладу до запитів сучасної аудиторії.

3. Аналіз сервісу AVALON виявив проблеми надмірної масштабності меню, розмиття концепції та нерівномірності стандартів обслуговування. Потребують доопрацювання цифрова структура меню, маркування алергенів та рівень гастрономічних знань персоналу.

Комплекс запропонованих заходів передбачає оптимізацію асортименту через ABC-аналіз, впровадження блоку сучасної української кухні та повноцінного Healthy-меню. Покращення клієнтського досвіду базується на розвитку електронних інструментів вибору та нових подієвих форматах, як-от chef's table чи винні дегустації. Офіціанти мають стати консультантами, що вимагає системного навчання технологіям приготування та майстерності рекомендаційних продажів.

Реалізація цих рішень підвищить маржинальність і зміцнить локальну ідентичність закладу без руйнування його багатофункціональної моделі. Адаптація гастрономічних трендів дозволяє ресторану AVALON ефективно поєднувати преміальний сервіс із цифровими інноваціями, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку.

Отже, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а визначені завдання виконані. Проведене дослідження підтвердило, що подальший розвиток ресторанного сервісу AVALON має ґрунтуватися на поєднанні гастрономічної актуальності, сервісної стандартизації, цифрової зручності, персоналізованої комунікації та раціонального управління меню. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості ресторанного досвіду, зміцненню лояльності гостей, зростанню економічної ефективності та посиленню конкурентних позицій ресторану на ринку м. Києва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко Г. В. Основні тренди розвитку сфери ресторанних послуг. *Економіка та інфраструктура*. 2020. Вип. 41. С. 87-92.
2. Поплавський М.М. Готельно-ресторанний сервіс : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Макрос, 2011. 240 с
3. Красовський С. О. Гастрономічний туризм як актуальний тренд сучасної культури. *Питання культурології*. 2021. Вип. 37. С. 169-180.
4. Jones P. Plant-based Food in the Hospitality Industry. *Athens Journal of Tourism*. 2021. Vol. 8, No. 1. P. 1-12.
5. Yıkmış S., Türkol M., Abdi G., Imre M., Alkan G., Aslan S. T., Rabail R., Aadil R. M. Culinary trends in future gastronomy: a review. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2024. Vol. 18. Article 101412.
6. Івашина Л. Л., Куракін О. Б., Бишовець Л. Г. Тенденції запровадження сучасних інноваційних технологій харчування для ресторанних послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-53>
7. Прилепа Н. В. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Європи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6, т. 1. С. 163-167.
8. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як домінуючий фактор формування лояльності споживачів на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 3. С. 38-44.
9. Круль Г., Заячук О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства (на прикладі м. Чернівці). *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Географія*. 2025. Т. 58, вип. 1. С. 175-182.
10. Venkatraman A., Manoharan S., Kathiravan T., Moses J. A., Anandharamakrishnan C. Trends in molecular gastronomy. *Journal of Future Foods*. 2025. Vol. 5, Issue 4. P. 383-396.

11. Jones P. Plant-based Food in the Hospitality Industry: An Exploratory Case Study of Leading Fast Food Outlets. *Athens Journal of Tourism*. 2022. Vol. 9, No. 2. P. 63-76.
12. Misik T., Szemerey A., Katona P., Horváth B. Sustainability and Innovation in Hospitality Management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Issue 13. Article 6185. P. 1-19.
13. Корнус А. О., Корнус О. Г. Регіональні аспекти гастрономічної спадщини України. *Конструктивна географія і раціональне використання природних ресурсів*. 2022. Вип. 2. С. 98-106.
14. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. 368 p.
15. Гуштан Т. В., Колесникова А. В. Цифрові технології та автоматизація процесів у ресторанному бізнесі: ефективність, інновації та перспективи розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 45. С. 253-259.
16. Hasanein A. M., Esmail H. A., Khairy H. A. Visual Bites and Social Proof: The Mediating Role of Credibility in Instagram Food Content and Restaurant Visit Intention. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6, No. 2. Article 102. P. 1-21.
17. Постова В. В. Особливості розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства в Україні. *Економіка і регіон*. 2022. № 2. С. 72-78.
18. Yudina O. I., Nebaba N. O., Kornieiev M. V., Vyshnikina O. S., Altunin K. O. Trends in the development of the restaurant business market. *Systems and Technologies*. 2024. No. 1. P. 122-130.
19. Ozdemir B., Caliskan O. A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2014. Vol. 2, Issue 1. P. 3-13.
20. Wall E. A., Berry L. L. The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2007. Vol. 48, Issue 1. P. 59-69.

21. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Бібліотека туризму* URL: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm
22. Мазаракі А.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: підручник / За заг. ред. Н.О. П'ятницької. 2 вид., пероб. та допов. Київ. Центр навч. л-ри, 2011. 584
23. Давидова О. Ю. Д 13 Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. Посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків.: ХНАМГ, 2012. 468 с
24. Полотай Б.Я., Жмур-Клименко Б.В. Ресторанний бізнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 37-42.
25. Гузар У.Є., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 9. С. 122-128
26. Міцний тил: як український бізнес відновлює роботу під час війни. *УНІАН*. URL: https://www.unian.ua/society/micniy-til-yak-ukrajinskiy-biznesvidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni-novini-ukrajini11756602.html#goog_rewarded
27. Стегней М. І., Нодь О. Л., Бергхауер О. О., Кампов Н. С. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 26-29
28. Владимир О. М., Химич І. Г., Капаць К. М. Вплив війни на формування смаків українців у споживанні ресторанної їжі. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя, академіка НАН М. Г. Чумаченка*. Тернопіль, 2023. С. 27-28.
29. Стойко І. І., Долубовська О. Р. Соціальне середовище сфери обслуговування: поточний стан та перспективи. Соціальна відповідальність як

основа інноваційного розвитку бізнесу : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М. Г. Чумаченка. Тернопіль : ТНТУ, 2022. С. 68-69.

30. Smith, J., & Brown, L. (2022). Crisis Management in the Hospitality Industry: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95. Pp. 102-112.

31. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster>

32. Ткаченко О. П. Стан та тенденції розвитку ресторанного ринку України у 2024 році. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*. Харків : ДБТУ, 2025. С. 145-147.

33. Громадське харчування України аналіз ринку. *YC.Market*. URL: <https://youcontrol.market/catalog/hromadske-kharchuvannia>.

34. Олійник О. В. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 15-21.

35. Банько М. “Кухонні війська”: 25 ресторанних проєктів, які готують для армії та волонтерів. *БЖ*. URL: <https://bzh.life/ua/eda/kuhonni-vijska-25-restorannih-proektiv-yaki-gotuyut-dlya-armiyi-ta-volonteriv/>.

36. Як український бізнес працює під час знеструмлень. *Дія Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/yak-ukrainskyi-biznes-pratsiuie-pid-chas-znestrumlen>.

37. Ковешніков В. С., Матвійчук Л. Ю., Разметова О. Г. Трансформація ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 12. С. 48-54.

38. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у систему підвищення якості співпраці підприємств зі споживачами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 411-417.

39. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнесмоделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг*. Інноваці. 2022. № 5(2). С. 229-238.

40. Гузар У.Є., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 9. С. 122-128

41. Avalon. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.avalon.ua/>.

42. Нове місце: Avalon Cafe на Леонтовича. *НашКиїв.UA*. URL: <https://nashkiev.ua/eat/nove-mistse-avalon-cafe-na-leontovicha>.

43. ТОВ «АВАЛОН КИЇВ» : досьє компанії. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/42831250>

44. Avalon Restaurant - Доставка, З собою, Бронювання. *Avalon Restaurant*. URL: <https://avalon1.choiceqr.com/delivery/section:wine-list/igristi-vina-38>.

45. Chua B. L., Karim S., Lee S., Han H. Customer restaurant choice: an empirical analysis of restaurant types and eating-out occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17, Issue 17. Article 6276. P. 1-23.

46. Ставська Ю. В. Формування конкурентних переваг ресторанного господарства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. С. 1–7.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація гастрономічних трендів за змістовим спрямуванням

№	Група гастрономічних трендів	Змістова характеристика	Приклади прояву в ресторанному бізнесі	Вплив на ресторанний сервіс
1	2	3	4	5
1	Кулінарно-технологічні тренди	Оновлення технік приготування, рецептур, способів обробки продуктів, зміна смаку, текстури, аромату й форми страви	Молекулярна гастрономія, fusion cuisine, авторська кухня, nouvelle cuisine, sous-vide, ферментація, дегідратація, копчення, сферифікація	Потребують спеціального обладнання, професійної підготовки персоналу, точних технологічних карт і пояснення гостям особливостей страв
2	Тренди здорового та збалансованого харчування	Орієнтація на харчову цінність, безпечність, користь і відповідність індивідуальним потребам споживачів	Plant-based меню, веганські й вегетаріанські страви, безглютенові та безлактозні позиції, функціональні продукти, сезонні овочі й фрукти	Зумовлюють потребу в деталізації складу страв, контролі алергенів, гнучкій заміні інгредієнтів і професійній комунікації з гостями
3	Екологічні та сталі гастрономічні тренди	Рациональне використання ресурсів, зменшення харчових відходів, підтримка відповідального споживання та прозорого постачання	Локальні продукти, сезонне меню, farm-to-table, zero waste, nose-to-tail, root-to-stem, екологічне пакування	Сприяють оптимізації закупівель, формуванню позитивної репутації, залученню екологічно свідомих гостей і зменшенню втрат сировини
4	Етнокультурні та локальні гастрономічні тренди	Актуалізація національної кухні, регіональних рецептів, локальних продуктів і традиційних технік приготування	Сучасна інтерпретація української кухні, гуцульські, подільські, полтавські, бессарабські, кримськотатарські кулінарні мотиви	Посилюють унікальність ресторанної концепції, культурну впізнаваність закладу та емоційний зв'язок із гостем

Продовження дод. А

№	Група гастрономічних трендів	Змістова характеристика	Приклади прояву в ресторанному бізнесі	Вплив на ресторанний сервіс
1	2	3	4	5
5	Сервісно-досвідні тренди	Формування комплексного ресторанного досвіду через атмосферу, комунікацію, персоналізацію та інтерактивність	Chef's table, відкриті кухні, дегустаційні сети, гастрономічні вечери, storytelling у меню, винні пейринги	Підвищують цінність візиту, посилюють роль персоналу, формують емоційне враження та стимулюють повторні відвідування
6	Маркетингово-візуальні тренди	Орієнтація на естетику страв, фотогенічність подавання, гастрономічний брендинг і візуальну комунікацію	Авторське подавання, фірмовий стиль, візуально впізнаване меню, контент для Instagram, TikTok, Google Maps, TripAdvisor	Перетворюють страву на елемент просування бренду, впливають на споживче рішення та підсилюють конкурентне позиціонування
7	Форматні тренди ресторанного бізнесу	Зміна форматів закладів, моделей споживання, каналів продажу, цінової політики та організації простору	Casual dining, fast casual, mono-product concepts, pop-up ресторани, dark kitchen, food hall, кав'ярні третьої хвилі, гастробари, доставка, кейтеринг	Визначають модель обслуговування, швидкість сервісу, структуру персоналу, цільову аудиторію та комерційну логіку закладу

Джерело: розроблено автором на основі [11-17].