

УДК 640.4:338.5:658.8

JEL Classification: L 83, M 10, M 31

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-18

Іваненко Валентина

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи

Житомирський державний університет імені Івана Франка

<http://orcid.org/0000-0003-2231-8485>

ІНЖИНІРИНГ-МЕНЮ ЯК ДІЄВИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ

У статті досліджено інжиніринг-меню як дієвий аналітичний інструмент підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства в умовах сучасної економічної нестабільності. Актуальність теми зумовлена зростанням витрат на сировину та енергоносії, інфляційним тиском, змінами споживчої поведінки та зниженням відвідуваності ресторанів за одночасного зростання середнього чеку. У таких умовах особливого значення набуває управління прибутковістю не лише на рівні закладу в цілому, а й на рівні окремих позицій меню.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до аналізу меню, сформовані в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема моделей Дж. Міллера, М. Касавани та Д. Сміта, а також Д. Павесіка. Розкрито еволюцію інжиніринг-меню від аналізу відсотка фудкосту та обсягів продажів до комплексної оцінки маржинального внеску й реального внеску позицій у формування прибутку ресторану. Показано, що застосування лише одного критерію оцінювання (фудкосту або популярності) не дає змоги отримати повну картину економічної ефективності асортименту, тоді як поєднання декількох моделей дозволяє мінімізувати управлінські помилки.

У статті систематизовано функції інжиніринг-меню, серед яких виокремлено аналітичну, витратну, маркетингову, планувальну та функцію управління персоналом.

Обґрунтовано, що інжиніринг-меню слід розглядати як інтегрований інструмент управління, який поєднує методи управлінського обліку, маркетингу та поведінкової економіки. Особливу увагу приділено практичному значенню регулярного аналізу структури продажів для прийняття рішень щодо коригування цін, оптимізації рецептур, просування окремих страв або вилучення економічно неефективних позицій.

Доведено, що сучасне трактування інжиніринг-меню виходить за межі виключно фінансового аналізу та охоплює дизайн меню, порядок розміщення позицій, використання візуальних акцентів і нейромаркетингових інструментів, які впливають на споживчий вибір. Зроблено висновок, що комплексне застосування моделей інжиніринг-меню сприяє підвищенню рентабельності ресторану без істотного зростання операційних витрат.

Ключові слова: аналіз меню, інжиніринг-меню, прибутковість, фудкост, популярність, ресторанний бізнес

MENU ENGINEERING AS AN EFFECTIVE ANALYTICAL TOOL FOR ENHANCING RESTAURANT PERFORMANCE

The article examines menu engineering as an effective analytical tool for enhancing the performance and profitability of restaurant enterprises under conditions of economic instability. The relevance of the study is driven by rising food and operating costs, inflationary pressure, changes in consumer behavior, and increased competition in the restaurant industry. In this context, managing profitability at the level of individual menu items becomes a critical managerial task rather than focusing solely on overall financial results.

The study systematizes theoretical approaches to menu analysis developed by both international and Ukrainian scholars, with particular attention to the models proposed by Miller, Kasavana and Smith, and Pavesic. The evolution of menu engineering is traced from traditional analyses based on food cost percentage and sales volume to more advanced models incorporating contribution margin and weighted profit contribution. It is demonstrated that reliance on a single evaluation criterion does not provide an adequate assessment of menu performance, whereas the combined application of multiple models improves the quality of managerial decision-making.

The article identifies and substantiates the key functions of menu engineering, including analytical, cost-control, marketing, planning, and staff management functions. Menu engineering is conceptualized as an integrated management tool that combines principles of managerial accounting, marketing analytics, and behavioral economics. Special emphasis is placed on the practical importance of regular menu analysis for pricing adjustments, recipe optimization, targeted promotion of high-margin items, and the elimination of low-performing dishes.

The study also highlights the modern interpretation of menu engineering, which extends beyond financial analysis to include menu design, item placement, visual cues, and neuromarketing techniques that influence customer choice. The findings confirm that systematic application of menu engineering contributes to improved restaurant profitability without significant increases in operational costs.

Keywords: menu analysis, menu engineering, profitability, food cost, popularity, restaurant business

Постановка проблеми. Сучасний ресторанний бізнес України функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, зростанням витрат на сировину та енергоносії, а також змінами споживчої поведінки населення. Статистичні дані [1] свідчать про те, що у 2023 році чистий дохід ресторанного бізнесу в Україні досяг близько 31,6 млрд. грн., що на 120 % перевищило показник 2022 року та на 26 % – рівень 2021 року.

У 2024 році українські ресторатори продовжили адаптовуватися до «генераторної» економіки, намагалися втримати ціни та власну мотивацію. Виручка закладів ресторанного господарства України у 2024 році в

порівнянні з 2023 роком зросла на 10 %, середній чек – на 17 % внаслідок збільшення цін. При цьому відвідуваність впала на 3 %, серед причин падіння – економічна невизначеність та посилення мобілізації [2]. Аналогічно, у першій половині 2025 р. доходи закладів ресторанного господарства загалом зросли приблизно на 5 % порівняно з першим півріччям 2024 р., але зниження відвідуваності (приблизно на 9 %) та зростання середнього чеку показують, що приріст доходів частково обумовлений підвищенням цін, а не збільшенням кількості гостей [3]. Водночас, зростання доходів не супроводжувалося пропорційним підвищенням прибутковості: за підсумками 2024 року лише частина великих ресторанних операторів завершила фінансовий рік із прибутком, тоді як більшість підприємств працювали з низькою рентабельністю або зазнали збитків [2, 4].

Наведені статистичні дані свідчать про те, що зростання доходів закладів ресторанного господарства в Україні у 2023-2025 роках має переважно «ціновий», а не «об'ємний характер», що підтверджується випереджальним зростанням середнього чеку за одночасного скорочення кількості відвідувачів. Така динаміка зумовлює збереження низького рівня загальної рентабельності галузі та посилює потребу в постійному аналізі прибутковості, зокрема на рівні окремих закладів, форматів і позицій меню.

Як зазначає Катерина Федосова, експерт в ресторанному бізнесі, однією з основних проблем сучасної ресторанної практики є недооцінювання власниками закладів значення меню як стратегічного інструменту управління продажами. Адже саме меню є одним із ключових чинників, що впливають на вибір страв споживачами, а отже – безпосередньо визначає рівень прибутковості закладу [5, с. 32].

Практика свідчить, що в межах одного меню різні страви можуть істотно відрізнятися за показниками фудкосту, маржинальності та популярності серед гостей, що зумовлює необхідність їх систематичного

аналізу. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання інжиніринг-меню як аналітичного інструменту управління прибутковістю.

Інжиніринг-меню (Menu Engineering) – це системний підхід до аналізу й оптимізації меню ресторану, спрямований на підвищення його прибутковості шляхом аналізу кожної позиції з точки зору її популярності серед відвідувачів і маржинального внеску в загальний прибуток закладу [6]. Основна ідея інжинірингу-меню полягає в тому, що не всі страви та напої однаково сприяють фінансовому успіху ресторану: одні генерують значну частину виручки і прибутку, інші – лише частково, а деякі взагалі неістотно впливають на фінансові результати чи навіть призводять до збитків.

Інжиніринг-меню розглядається як інтегрований аналітичний підхід до управління асортиментом ресторану, що поєднує елементи управлінського обліку, маркетингу та поведінкової економіки. На відміну від традиційного формування меню, орієнтованого переважно на кулінарну концепцію, інжиніринг-меню базується на кількісному аналізі економічної ефективності кожної позиції. Такий стратегічний підхід охоплює все – від собівартості страв і психології ціноутворення до поведінки гостей та дизайну меню.

Застосування цього підходу дозволяє ідентифікувати страви, що формують основну частину прибутку, виявити низькомаржинальні або непопулярні позиції та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ціноутворення, рецептур, розміщення страв у меню або їх вилучення та способів просування.

Дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців підтверджують, що впровадження системного аналізу позицій меню та використання інструментів інжиніринг-меню дозволяє підвищити рентабельність ресторану без суттєвого зростання операційних витрат, що є критично важливим в умовах інфляційного тиску та зниження платоспроможного попиту населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідея системного підходу до структурування та аналізу меню закладів ресторанного господарства була запропонована в працях низки зарубіжних дослідників, які узагальнили наявні методи аналізу ресторанного асортименту. Першим, хто серйозно описав методику аналізу меню, був Джек Міллер (J. Miller) [7, 8]. Далі наприкінці 1980-х років М. Касавана і Д. Сміт (M. Kasavana і D. Smith) [9] розробили метод інжиніринг-меню, адаптований до специфіки ресторанного бізнесу та заснований на класичній моделі аналізу продуктового портфеля Boston Consulting Group (BCG). У межах своєї методики дослідники інтегрували напрацювання Д. Павесіка (D. Pavesic) [8, 10], який запропонував підхід із використанням коефіцієнта прибутковості, що згодом було включено до матричної моделі інжиніринг-меню. Значну увагу аналізу меню також приділено в працях Р. Шмідгалла (R. Schmidgall) [11], де методологія інжиніринг-меню детально розглядається у контексті управління закладами гостинності.

Інжиніринг-меню широко застосовується в зарубіжній практиці ведення ресторанного бізнесу, про що свідчать численні публікації, серед яких варто відмітити роботи таких дослідників, як Anderson T. [12], Eroglu E. [13], Goh S. & Sari W. [14], Kaplan R. & Cooper R. [15], Lai H., Karim S., Krauss S. & Ishak F. [16], Noone B. & Cachia G. [17], Raab C., Mayer K. & Shoemaker S. [18]. Разом з тим, вітчизняними науковцями практично не розглядається питання застосування моделі інжиніринг-меню в сучасному українському ресторанному бізнесі. Зокрема, моніторинг Інтернет-ресурсів за ключовими словами дозволив виокремити лише три дослідження: К. Федосової [5], Н. Лошакової [19] та С. Неїленко [20].

Виклад основного матеріалу. Ефективне функціонування закладів ресторанного господарства в умовах високої конкуренції потребує постійного управлінського контролю за формуванням цін, асортиментної структури та методами стимулювання попиту. Меню в сучасному

ресторані виступає не лише інформаційним носієм для відвідувачів, а й ключовим інструментом управління доходами, що зумовлює необхідність його систематичного аналітичного оцінювання. Одноразове формування меню без подальшого перегляду не забезпечує оптимального використання економічного потенціалу закладу, оскільки зміни у витратах на сировину, вподобаннях гостей і ринкових умовах безпосередньо впливають на фінансові результати.

Регулярний аналіз реалізації страв дає змогу виявити позиції меню з недооціненим ціновим потенціалом, а також визначити страви, які не забезпечують належного рівня рентабельності. На основі таких даних приймаються управлінські рішення щодо коригування цін, активізації маркетингового просування або вилучення окремих позицій з асортименту. Унаслідок цього структура меню оптимізується, а фінансові результати ресторану покращуються за рахунок концентрації попиту на економічно доцільних стравах.

Інжиніринг-меню – це не просто зміна кількох страв; це стратегічний підхід, який може значно збільшити прибутковість ресторану, одночасно покращуючи враження від їжі для його гостей.

Інжиніринг-меню виконує ряд важливих функцій у діяльності закладу ресторанного господарства [13]:

1. Аналітична функція. Системний аналіз кожної позиції меню з позицій її собівартості та попиту дає змогу виявити страви, що формують основну частину прибутку, а також ті, які неефективно використовують ресурси закладу. Отримані результати слугують підґрунтям для управлінських рішень щодо збереження позицій у меню, їх вилучення або коригування рівня цін

2. Функція управління витратами. В умовах сучасної економічної нестабільності, зростання інфляції та підвищення операційних витрат чітке розуміння фактичної вартості кожної страви й ефективності її реалізації

набуває вирішального значення для сталого розвитку ресторанного бізнесу. Інжиніринг меню дозволяє ухвалювати зважені управлінські рішення, спрямовані на стримування витрат без зниження якості продукції

3. Маркетингова функція. Інжиніринг-меню сприяє визначенню того, яку саме страву слід просувати, як впорядкувати меню візуально, а також які категорії позицій краще рекламувати чи виділяти. Завдяки продуманому розміщенню найбільш затребуваних і фінансово ефективних позицій споживачі спрямовуються до вибору страв, які одночасно відповідають їхнім очікуванням і забезпечують економічну доцільність для ресторану.

4. Функція планування та стандартизації. Метод допомагає планувати обсяги закупівель, стандартизувати рецептурні карти та частіше оновлювати позиції меню на основі реальних даних.

5. Управління людськими ресурсами. Інжиніринг-меню дозволяє узгоджувати навантаження кухні з попитом на страви, що сприяє ефективнішому плануванню чисельності персоналу, навчанню та контролю виконання стандартів обслуговування.

Крім того, зарубіжні дослідники виділяють наступні переваги, які дає ресторану застосування підходів інжиніринг-меню [21]:

1. Підвищення прибутковості. Виявлення страв із високою маржею та популярністю дозволяє ресторану стратегічно підкреслити такі позиції, стимулюючи замовлення саме їх, що збільшує загальний прибуток.

2. Керування витратами. Аналіз собівартості кожної страви дає змогу виявляти позиції з високими витратами на інгредієнти та низьким прибутком, що дозволяє змінювати рецептури або переглядати їхню доцільність у меню.

3. Покращення клієнтського досвіду. Чітко організоване меню з привабливими описами і зрозумілою структурою полегшує вибір та підвищує задоволеність гостей.

4. Зменшення харчових відходів. Завдяки точнішому плануванню запасів і прогнозуванню попиту, зменшується кількість невикористаних продуктів, що скорочує харчові відходи.

5. Стимулювання інновацій. Регулярний аналіз показників меню дає змогу своєчасно виявляти зміни у вподобаннях клієнтів і вводити нові сезонні позиції.

Окрім чисто аналітичного підходу, успішне меню враховує поведінкові аспекти вибору клієнтів – як розташовані позиції, як подано опис, якими є кольори, шрифти й графічні елементи. Це допомагає впливати на рішення гостей і стимулювати вибір стратегічно важливих страв.

Вочевидь, регулярний аналіз асортименту створює інформаційну основу для прийняття рішень щодо просування окремих страв, зокрема шляхом їхнього пріоритетного розміщення в меню, використання візуальних акцентів або включення до системи мотивації персоналу залу. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на коливання закупівельних цін, вводити нові позиції та цілеспрямовано впливати на структуру реалізації (sales mix).

Не зважаючи на переваги, інжиніринг-меню може мати і недоліки. Надмірна орієнтація лише на прибутковість може призвести до зменшення різноманітності меню або зниження задоволеності клієнтів. Часті зміни меню (наприклад, щотижневі) можуть створити плутанину у гостей, тому важливо знайти баланс між оновленням і стабільністю.

Інформаційною основою аналізу меню є дані управлінського обліку, що формуються у вигляді звітів про реалізацію продукції. Для здійснення аналітичних розрахунків достатньо використання таких показників, як обсяг продажів, відпускна ціна та рівень собівартості кожної страви. Водночас достовірність отриманих результатів залежить від дотримання низки методичних вимог, серед яких доцільність аналізу в межах окремих товарних груп, однорідність одиниць виміру та повнота охоплення всіх позицій відповідної категорії меню. Окрему увагу слід приділяти точності

калькуляцій, що передбачає коректне ведення технологічних карт і своєчасне оновлення даних про закупівельні ціни.

Одним із перших науково обґрунтованих підходів до аналізу меню стала модель, запропонована Дж. Міллером – Menu Analysis Model, яка заклала теоретичні засади сучасного інжиніринг-меню. У межах цієї моделі вперше було поєднано показники обсягу продажів і рівня собівартості страв. Для візуалізації результатів аналізу Міллер застосував двовимірну матрицю, в якій по одній осі відображалася кількість реалізованих порцій, а по іншій – відсоток фудкосту. Поділ простору матриці на чотири квадранти дозволив класифікувати позиції меню залежно від їх економічної ефективності (табл. 1).

Таблиця 1

Модель аналізу меню за Дж. Міллером (Menu Analysis Model)

Фудкост, %	Популярність (обсяги реалізації, шт.)	
	Висока	Низька
Низький	Переможці «Winners»	Маржинали III «Marginals»
	Страви з високим рівнем продажів і низькою часткою собівартості	Невизначені, перебувають між переможцями та аутсайдерами
Високий	Маржинали II «Marginals»	Аутсайдери «Losers»
	Невизначені, перебувають між переможцями та аутсайдерами	Позиції з низьким попитом і високим фудкостом

Джерело: адаптовано автором на основі [7; 8; 16; 20]

Найбільш результативними стравами були «Переможці», тоді як «Аутсайдери» розглядалися як найменш ефективні та небажані. Проміжні групи «Маржинали» характеризувалися невизначеним економічним статусом і потребували додаткового управлінського аналізу.

Дж. Міллер [7] пропонував вважати 30 % позицій меню, які найбільше продавалися, такими, що належать до категорій «Переможців» і

«Маржиналів II». Водночас будь-яка позиція меню з рівнем фудкосту нижчим за середній відносилася до категорій «Переможців» або «Маржиналів III». Критерієм ефективності, за Міллером, є досягнення такого стану, за якого не менше 60 % позицій у межах категорії мають фудкост нижчий за середній, що свідчить про домінування економічно доцільних страв у структурі меню.

Запропонована модель заклала підґрунтя для подальшого розвитку концепції інжиніринг-меню та стала основою для наступних підходів, зокрема моделей Павесіка та Касавани-Сміта. Під час розробки власної аналітичної моделі Дж. Міллер виходив з доцільності мінімізації рівня фудкосту та пріоритетного розвитку позицій меню, для яких можливе встановлення вищої відсоткової націнки. Такий підхід є логічно обґрунтованим, оскільки витрати на сировину формують основну частину змінних витрат ресторану та істотно впливають як на точку беззбитковості, так і на загальний рівень фінансової результативності діяльності. Зменшення частки фудкосту в структурі ціни дозволяє підвищити фінансову стійкість закладу за незмінних обсягів реалізації.

Застосування моделі Міллера на практиці передбачає визначення середнього рівня фудкосту в межах окремої категорії меню на основі фактичних обсягів продажів. При цьому важливо враховувати, що значення фудкосту окремих страв можуть істотно варіюватися, а відхилення фактичного показника від середнього сигналізує про переважання в продажах позицій з підвищеною собівартістю.

Популярність позицій у первинній версії моделі визначалася шляхом рівномірного розподілу продажів між кількістю страв у категорії. Однак у подальших дослідженнях цей підхід було уточнено шляхом застосування коефіцієнта зниження порогового значення популярності, що дозволило більш коректно ідентифікувати справді затребувані позиції. Загалом, аналіз за моделлю Міллера забезпечує наочну й зрозумілу картину

ефективності меню, однак має обмеження, пов'язані з орієнтацією виключно на відносні показники витрат.

Ключовим недоліком підходу, заснованого лише на відсотковому рівні фудкосту, є ігнорування абсолютного розміру маржинального доходу. Страви з низькою собівартістю, як правило, мають і нижчу ціну реалізації, що обмежує їхній фактичний внесок у покриття постійних витрат і формування прибутку. Саме це стало підґрунтям для модифікації моделі Міллера М. Касаваною та Д. Смітом, які запропонували замінити показник фудкосту на абсолютну величину маржинальної націнки.

У межах моделі Касавани-Сміта [9] всі позиції меню класифікуються за двома критеріями: рівнем популярності та величиною маржинального внеску (різниця між ціною продажу та собівартістю). На першому етапі визначається частка кожної позиції в загальній структурі продажів меню, яка розраховується як відношення кількості проданих одиниць конкретної страви до загальної кількості реалізованих позицій меню. Далі встановлюється порогове значення для розмежування позицій за рівнем популярності [18]. Згідно з підходом Касавани та Сміта [9], цей поріг визначається шляхом множення 70 % на величину $1/n$, де n – кількість позицій у відповідній товарній групі меню. Використання коефіцієнта 70 % ґрунтується на припущенні, що якщо вибір страви перевищує 70 % популярності, позицію меню можна охарактеризувати як високу за рівнем попиту. Якщо ж рівень попиту становить менше ніж 70 % популярності, позицію меню можна визначити як низьку за популярністю. Застосування цього коефіцієнта набуло широкого поширення у професійній ресторанній практиці.

Наступним етапом є оцінювання прибутковості позицій меню шляхом розрахунку середнього маржинального доходу. Для цього загальний маржинальний дохід меню ділиться на загальну кількість реалізованих позицій. На основі співвідношення популярності та прибутковості всі позиції класифікуються за чотирма категоріями:

«Зірки» (Stars), «Загадки» (Puzzles), «Робочі конячки» (Plow Horses) та «Собаки» (Dogs) [9; 11]. Назви квадрантів було запозичено з матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), що підвищило інтуїтивну зрозумілість інструменту.

Горизонтальна вісь характеризує фінансову ефективність страв, вертикальна – інтенсивність попиту. Оскільки модель Касавани-Сміта дає більш фінансово обґрунтований погляд на меню і тому стала відомою як «інжиніринг-меню» – Menu Engineering Model (Menu Engineering Matrix) (табл.2).

Такий підхід дозволяє ідентифікувати стратегічні напрями управління кожною позицією меню з метою оптимізації структури продажів і підвищення прибутковості закладу, однак не враховує внесок кожної страви у загальний маржинальний прибуток.

З огляду на зазначене, Д. Павесік [10] запропонував удосконалені показники, використовуючи коефіцієнт прибутку (зважений маржинальний внесок) у поєднанні з відсотком фудкосту. Фактично цей підхід поєднав моделі Міллера та Касавани і Сміта, оскільки модель Павесіка дозволила врахувати три змінні (фудкост, маржинальний внесок та обсяг продажів) у процесі аналізу меню.

Розрахунок коефіцієнта прибутковості Павесік запропонував здійснювати у два етапи. На першому етапі визначається середній маржинальний дохід шляхом ділення загального маржинального доходу меню на кількість позицій.

Таблиця 2

Модель інжиніринг-меню (модель Касавани-Сміта / Menu Engineering Model / Menu Engineering Matrix)

Популярність	Маржинальний внесок	
	Високий	Низький
Висока	Зірки (Stars)	Робочі конячки (Plowhorses)
	Страви з високою популярністю та високою прибутковістю	Страви користуються значним попитом, однак характеризуються нижчою прибутковістю
	Формують основний прибуток закладу та мають бути максимально виділені в меню за допомогою дизайнерських і маркетингових інструментів, у т.ч. активного просування цих позицій персоналом	Основним управлінським завданням щодо цієї групи є оптимізація цінової політики або собівартості з метою підвищення маржинального доходу без втрати обсягів реалізації
Низька	Загадки (Puzzles)	Собаки (Dogs)
	Позиції цієї категорії мають високу прибутковість, проте низький рівень популярності	Страви з низькою популярністю та низькою прибутковістю
	Вони є нереалізованим потенціалом, який може бути розкритий шляхом зміни назви, опису, візуального подання в меню або активнішого маркетингового просування, стимулювання попиту	Вони є потенційними кандидатами на вилучення з меню або суттєве переформатування (зміна рецептури, ціни чи цільового позиціонування)

Джерело: адаптовано автором на основі [5-6; 9; 11-14; 16; 18; 21]

На другому етапі загальний маржинальний дохід кожної позиції ділиться на середнє значення маржинального доходу меню. Отриманий коефіцієнт прибутковості відображає відносний внесок конкретної позиції в загальний прибуток меню та забезпечує більш чутливу й точну

класифікацію страв. Середнє значення коефіцієнта прибутковості для меню завжди дорівнює 1,0. Відповідно, підвищене значення коефіцієнта прибутковості окремих позицій зумовлює зменшення цього показника для інших. Збалансоване меню, за рекомендаціями дослідників, повинно мати відносно вузький діапазон коефіцієнтів прибутковості – оптимально в межах від 0,9 до 1,1. Після встановлення коефіцієнта прибутковості та віднесення позицій до відповідних груп керівництво ресторану отримує обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації меню [18].

Модель Павесіка також поділяється на чотири квадранти («Прайми», «Стандарти», «Сплячі» та «Проблеми»). Межі між квадрантами визначаються середнім зваженим маржинальним внеском і потенційним фудкостом, що дозволило ще точніше визначати управлінські дії щодо кожної позиції меню (табл. 3).

Таблиця 3

Модель аналізу меню Павесіка

Зважений маржинальний внесок	Фудкост, %	
	Низький	Високий
Високий	Прайми (Prime)	Стандарти (Standarts)
Низький	Сплячі (Sleepers)	Проблеми (Problems)

Джерело: адаптовано автором на основі [8; 10; 16; 18]

У моделі Павесіка поєднуються показники популярності, маржинального внеску та рівня фудкосту, що дозволяє сформувати більш комплексну класифікацію позицій меню. Найбільш привабливі страви з високим внеском у прибуток і помірним рівнем витрат розглядаються як пріоритетні для збереження й активного просування, тоді як позиції з низькою економічною ефективністю потребують перегляду цін, рецептур або

доцільності подальшої присутності в меню. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує ризик помилкових висновків, які можливі при використанні лише одного критерію оцінювання.

Порівняльний аналіз результатів, отриманих за різними моделями, свідчить, що в більшості випадків їхні висновки збігаються. Водночас розбіжності у класифікації окремих позицій дозволяють виявити приховані резерви підвищення прибутковості, зокрема шляхом коригування цінової політики або оптимізації асортименту. Саме комплексне використання моделей Міллера, Касавани-Сміта та Павесіка створює аналітичне підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень при використанні інжиніринг-меню.

Загалом, інжиніринг-меню з часом вийшов за межі аналізу фудкосту та цін і почав охоплювати дизайн меню, структуру подання позицій, використання графічних акцентів і нейромаркетингових інструментів, що дозволяють впливати на вибір споживачів. Усі ці елементи є зоною відповідальності маркетолога, а регулярний аналіз меню – необхідною умовою підтримання прибутковості ресторану.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що інжиніринг-меню є ефективним аналітичним інструментом управління асортиментом і фінансовими результатами ресторану. Порівняльний аналіз моделей Міллера, Касавани-Сміта та Павесіка засвідчив, що кожна з них має власні аналітичні переваги та обмеження, а їх комплексне застосування забезпечує більш обґрунтовані управлінські рішення.

Модель Міллера доцільна для первинної оцінки витратної структури меню, модель Касавани-Сміта – для управління маржинальністю та популярністю страв, тоді як підхід Павесіка дозволяє оцінити реальний внесок позицій у формування прибутку. Використання зазначених моделей у сукупності сприяє оптимізації структури продажів, зниженню фінансових ризиків та підвищенню економічної ефективності діяльності ресторану.

Крім того, сучасне трактування інжиніринг-меню виходить за межі виключно цінового аналізу та охоплює широкий спектр факторів, що впливають на споживчий вибір. До них належать структура меню, візуальні акценти, графічні елементи, порядок розміщення позицій і застосування інструментів нейромаркетингу. У сукупності ці заходи спрямовані на формування бажаної структури продажів і стимулювання попиту на економічно вигідні для ресторану страви. Таким чином, інжиніринг-меню слід розглядати як комплексний управлінський інструмент, що поєднує фінансовий аналіз, маркетингові підходи та поведінкові аспекти споживчого вибору.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є: інтеграція інжиніринг-меню з методами ABC- та XYZ-аналізу; урахування витрат праці та операційних витрат у моделях аналізу меню; дослідження впливу цифрових і нейромаркетингових інструментів на структуру реалізації; адаптація моделей інжиніринг-меню до умов українського ресторанного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чистий дохід ресторанного бізнесу в Україні у 2023 році зріс на 120%. *PRO UKRAINE*. URL: https://pro-ukraine-magazine.com/net-income-of-the-restaurant-business-in-ukraine-increased-by-120-in-2023/?utm_source=chatgpt.com
2. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. *Poster POS*. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster>
3. Average Ukrainian restaurant bill shifts – study shows. *The New Voice of Ukraine*. URL: https://english.nv.ua/business/ukraine-food-sector-revenue-rises-5-in-h1-2025-50540066.html?utm_source=chatgpt.com
4. Опендатабот: дохід ресторанів та готелів зріс на 10% у 2024 році - лідирує McDonald's. *Українські Національні Новини (УНН)*. URL:

<https://unn.ua/news/opendatabot-dokhid-restoraniv-ta-hoteliv-zris-na-10percent-u-2024-rotsi-lidyruie-mcdonalds>

5. Fedosova K. Development of an effective restaurant menu. Research and recommendations. *Technology Audit and Production Reserves*. 2022. № 1 (4 (63)). С. 32-35. DOI: <http://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.253040>
6. Thibodeaux W. R. Restaurant design: Concept to customer: How to design your foodservice operation. *Createspace Independent Publishing Platform*. 2018. URL: [https://workforce.libretexts.org/Bookshelves/Food_Production_Service_and_Culinary_Arts/Restaurant_Design%3A_Concept_to_Customer_\(Thibodeaux\)](https://workforce.libretexts.org/Bookshelves/Food_Production_Service_and_Culinary_Arts/Restaurant_Design%3A_Concept_to_Customer_(Thibodeaux))
7. Miller J.E. Menu Pricing & Strategy. CBI Publishing, NY, 1987.
8. Miller J.E., Pavesic D.V. Menu: Pricing and Strategy, 4th ed. John Wiley and Sons, New York, 1996
9. Kasavana M., Smith D. Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis. Lansing: Hospitality Publishers, 1982. P. 126.
10. Pavesic D. V. Cost/margin analysis: A third approach to menu pricing and design. *International Journal of Hospitality Management*. 1983. № 2(3). P. 127-134. DOI: [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(83\)90033-6](https://doi.org/10.1016/0278-4319(83)90033-6)
11. Schmidgall R. Hospitality industry managerial accounting (4th ed.). Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1997.
12. Anderson T. How to use menu engineering to create profitable restaurant men. *Menubly*. 5 February 2025. URL: <https://www.menubly.com/blog/menu-engineering/>
13. Eroglu E. Menu engineering. *Academia.edu*. 2019. URL: https://www.academia.edu/39112242/MENU_ENGINEERING#outer_page_3
14. Goh S.F., Sari W.N. Menu Engineering on Food to Increase Revenue at Laku Café, Gading Serpong. *Jurnal Syntax Transformation*. 2023. № 4(12). P. 114-122. DOI: <https://doi.org/10.46799/jst.v4i11.861>
15. Kaplan R.S., Cooper R. Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

16. Lai H.B.J., Karim S., Krauss S.E., Ishak F.A.C. A review of approaches to manage menu profitability. *International Journal of Revenue Management*. 2020. № 11(3). P. 151-171. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJRM.2020.10028921>
17. Noone B.M., Cachia G. Menu engineering re-engineered: Accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. V. 87. 102504. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102504>
18. Raab C., Mayer K. J., Shoemaker S. Menu engineering using activity-based costing: An exploratory study using a profit factor comparison approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2010. № 34(2). P. 204-224. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348009349823>
19. Лошакова Н. Як скласти меню для ресторану або кафе. *Poster POS*. 16 травня 2023. URL: <https://joinposter.com/ua/post/rozrobka-menyu-dlya-kafe>
20. Неїленко С.М. Інжиніринг як сучасний інструмент аналізу ефективності меню. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1(18). С. 300-304. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/18_2019/49.pdf
21. Menu engineering: How to make a profitable restaurant menu. *Lightspeed*. URL: https://www.lightspeedhq.com/blog/menu-engineering/?utm_source=chatgpt.com

REFERENCES:

1. Chystyi dokhid restorannoho biznesu v Ukraini u 2023 rotsi zris na 120 % [Net revenue of the restaurant industry in Ukraine increased by 120% in 2023]. *PRO UKRAINE*. Retrieved from: https://pro-ukraine-magazine.com/net-income-of-the-restaurant-business-in-ukraine-increased-by-120-in-2023/?utm_source=chatgpt.com [In Ukrainian].
2. Raksha L. Yak zminyvsia restorannyi rynok Ukrainy. Pidsumky 2024 roku vid Poster [How the restaurant market in Ukraine has changed. 2024 results from Poster]. *Poster POS*. Retrieved from:

<https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> [In Ukrainian].

3. Average Ukrainian restaurant bill shifts – study shows. *The New Voice of Ukraine*. Retrieved from: https://english.nv.ua/business/ukraine-food-sector-revenue-rises-5-in-h1-2025-50540066.html?utm_source=chatgpt.com [In English].

4. Opendatabot: dokhid restoraniv ta hoteliv zris na 10% u 2024 rotsi - lidyruie McDonalds [Opendatabot: restaurant and hotel revenues increased by 10% in 2024, with McDonald's leading]. *Ukrainski Natsionalni Novyny (UNN)*. Retrieved from: <https://unn.ua/news/opendatabot-dokhid-restoraniv-ta-hoteliv-zris-na-10percent-u-2024-rotsi-lidyruie-mcdonalds> [In Ukrainian].

. Ukrainski Natsionalni Novyny (UNN).

5. Fedosova, K. (2022). Development of an effective restaurant menu. Research and recommendations. *Technology Audit and Production Reserves*, 1 (4 (63)), 32-35. Retrieved from: <http://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.253040> [In English].

6. Thibodeaux, W. R. (2018). Restaurant design: Concept to customer: How to design your foodservice operation. *Createspace Independent Publishing Platform*. Retrieved from: [https://workforce.libretexts.org/Bookshelves/Food_Production_Service_and_Culinary_Arts/Restaurant_Design%3A_Concept_to_Customer_\(Thibodeaux\)](https://workforce.libretexts.org/Bookshelves/Food_Production_Service_and_Culinary_Arts/Restaurant_Design%3A_Concept_to_Customer_(Thibodeaux)) [In English].

7. Miller, J.E. (1987). *Menu Pricing & Strategy*. CBI Publishing, NY. [In English].

8. Miller, J.E. and Pavesic, D.V. (1996) *Menu: Pricing and Strategy*, 4th ed., John Wiley and Sons, New York. [In English].

9. Kasavana, M. and Smith, D. (1982) *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*. Lansing: Hospitality Publishers, 126. [In English].

10. Pavesic, D. V. (1983). Cost/margin analysis: A third approach to menu pricing and design. *International Journal of Hospitality Management*, 2(3), 127-134. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(83\)90033-6](https://doi.org/10.1016/0278-4319(83)90033-6) [In English].

11. Schmidgall, R. (1997). *Hospitality industry managerial accounting* (4th ed.).

Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. [In English].

12. Anderson, T. (2025, February 5). How to use menu engineering to create profitable restaurant menu. *Menubly*. Retrieved from: <https://www.menubly.com/blog/menu-engineering/> [In English].

13. Eroglu, E. (2019). Menu engineering. *Academia.edu*. Retrieved from: https://www.academia.edu/39112242/MENU_ENGINEERING#outer_page_3 [In English].

14. Goh, S. F., & Sari, W. N. (2023). Menu Engineering on Food to Increase Revenue at Laku Café, Gading Serpong. *Jurnal Syntax Transformation*, 4(12), 114-122. Retrieved from: <https://doi.org/10.46799/jst.v4i11.861> [In English].

15. Kaplan, R.S., & Cooper, R. (1998). *Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press. [In English].

16. Lai, H. B. J., Karim, S., Krauss, S. E., & Ishak, F. A. C. (2020). A review of approaches to manage menu profitability. *International Journal of Revenue Management*, 11(3), 151-171. Retrieved from: <https://doi.org/10.1504/IJRM.2020.10028921> [In English].

17. Noone, B. M., & Cachia, G. (2020). Menu engineering re-engineered: Accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102504. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102504> [In English].

18. Raab, C., Mayer, K. J., & Shoemaker, S. (2010). Menu engineering using activity-based costing: An exploratory study using a profit factor comparison approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(2), 204-224. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/1096348009349823> [In English].

19. Loshakova, N. (2023). Yak sklasty menu dlia restoranu abo kafe [How to Create a Menu for a Restaurant or Café]. *Poster POS*. Retrieved from: <https://joinposter.com/ua/post/rozrobka-menyu-dlya-kafe> [In Ukrainian].

20. Neilenko, S. M. (2019). Inzhynirynh yak suchasnyi instrument analizu efektyvnosti menu [Menu Engineering as a Modern Tool for Analyzing Menu Effectiveness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1(18), 300-304. Retrieved from: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/49.pdf [In Ukrainian].
21. Menu engineering: How to make a profitable restaurant menu. *Lightspeed*. Retrieved from: https://www.lightspeedhq.com/blog/menu-engineering/?utm_source=chatgpt.com [In English].

Стаття надійшла до редакції 9.11.2025