

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра туристичного бізнесу та гостинності

Допускається до захисту

“ ____ ” _____ 2025р.

В.о. зав. кафедри _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студентки Жук Софії Русланівни

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

на присвоєння кваліфікації – **Бакалавр з туризму**

Керівник роботи _____

к.е.н., доц. Калайтан Т.В..

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Жук С.Р. Управління доходами підприємств ресторанного бізнесу: Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: (242 «Туризм») / ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. Кафедра туристичного бізнесу та гостинності. Наук. кер.: Т.В. Калайтан, к.е.н., доцент. Львів, 2025. 47 с.

У кваліфікаційній роботі розглянуто роль ресторанного бізнесу в економіці та його особливості. Визначено сучасні економічні проблеми розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Виявлено та систематизовано найбільш досліджені практики управління доходами у ресторанному бізнесі. Визначено основні виклики у впровадженні та сприйнятті практик управління доходами. Досліджено показники оцінки ефективності управління доходами підприємств ресторанного бізнесу.

Ключові слова: ресторанний бізнес, управління, доходи, бронювання, ціноутворення, управління тривалістю споживання їжі.

© С.Р. Жук 2025

© ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького 2025

ANNOTATION

Zhuk S.R. Revenue management of restaurant business enterprises: Qualification work for the first (bachelor's) level of higher education: (242 «Tourism») / S. Hzhyskyi LNUVMB. Department of Tourism Business and Hospitality. Scientific supervisor: T.V. Kalaitan, PhD in Economics, Associate Professor. Lviv, 2025. 47 p.

The qualification work considers the role of the restaurant business in the economy and its features. The modern economic problems of the development of restaurant business enterprises are determined. The most researched practices of income management in the restaurant business are identified and systematised. The main challenges in the implementation and perception of revenue management practices are identified. The indicators for evaluating the effectiveness of revenue management of restaurant business enterprises are researched.

Keywords: restaurant business, management, revenues, reservation, pricing, meal duration management.

© S.R. Zhuk 2025

© S. Hzhyskyi LNUVMB 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Значення ресторанного бізнесу для національної економіки	5
1.2. Економічні проблеми розвитку ресторанного бізнесу	15
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	21
2.1. Дослідження сучасних підходів до управління доходами в сфері обслуговування	21
2.2. Сучасні практики управління доходами підприємств ресторанного бізнесу	28
2.3 Аналітичні показники оцінки ефективності управління доходами підприємств ресторанного бізнесу	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Управління доходами важливе для успіху в ресторанній індустрії. Це набір тактик і стратегій для оптимізації витрат і доходів. Ресторанна індустрія є висококонкурентною, особливо за часів економічних потрясінь. Що ще важливіше, це галузь із високими накладними витратами, пов'язаними з запасами, що швидко псуються. Це робить управління доходами особливо актуальним.

Управління доходами - не нова концепція. Вона використовувалася в авіап перевезеннях і готельному бізнесі з істотним ефектом, деякі компанії повідомляли про збільшення продажів на 2-5%. Нині це стає дедалі поширенішим явищем у ресторанній індустрії, оскільки ресторани втілюють у собі чимало з бізнес-характеристик авіакомпаній і готелів, що зробили управління доходами настільки успішним.

Питання ефективного управління доходами підприємств сфери обслуговування є предметом інтересів багатьох науковців та практиків. Разом з тим дослідженню ефективних практик управління доходами підприємств ресторанного бізнесу у науковій літературі приділяється недостатньо уваги

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення еволюції управління доходами у ресторанному бізнесі та аналіз сучасних практик управління доходами в ресторанному бізнесі для забезпечення максимізації доходу. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були сформульовані такі завдання:

- дослідити роль ресторанного бізнесу та його значення в економіці країни;
- визначити сучасні економічні проблеми розвитку підприємств ресторанного бізнесу;
- виявити найбільш досліджені практики управління доходами у ресторанному бізнесі;
- систематизувавши практики управління доходами підприємств ресторанного бізнесу за сферами;

- визначити практики управління доходами підприємств ресторанного бізнесу, які найбільше сприяють максимізації прибутку;
- визначити виклики у впровадженні та прийнятті практик управління доходами.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств ресторанного бізнесу. *Предметом дослідження* є стратегії управління доходами підприємств ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використовувались такі *методи*: систематизований огляд наукової літератури, огляд та опрацювання статистичних даних Євростату, Державної служби статистики України, матеріалів Національної асоціації ресторанів США, з тематики управління доходами підприємств ресторанного бізнесу; аналіз, порівняння, графічні прийоми.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи доповідались на студенській науковій конференції факультету менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування, м. Львів, 14–15 травня 2025 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел з 26 найменуваннями та 3 додатків, а також містить 1 таблицю, 4 рисунки. Матеріали роботи викладено на 47 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1.Значення ресторанного бізнесу для національної економіки

Ресторанна індустрія відіграє важливу роль в національній економіці, сприяючи створенню робочих місць, економічному зростанню і загальному процвітанню. Крім пропозиції вишуканих кулінарних вражень, ресторани слугують економічними рушіями, приводячи в рух різні сектори і стимулюючи місцеву, регіональну та національну економіку. Розглянемо основні напрями впливу ресторанної індустрії на економіку та її значення для туристичного сектору.

Створення робочих місць і можливості працевлаштування: Ресторанна індустрія є основним джерелом зайнятості, надаючи можливості мільйонам людей по всьому світу. Від шеф-кухарів та офіціантів до менеджерів і допоміжного персоналу, ресторани створюють широкий спектр робочих місць із різними рівнями кваліфікації. Ця галузь є одним із найбільших роботодавців приватного сектора в багатьох країнах [14]. За даними компанії Статіста станом на травень 2024 року в США налічувалося понад 2,3 млн офіціантів та офіціанток, близько 1,5 млн. кухарів ресторанів і близько 745 610 барменів. У міру того, як дедалі більше ресторанів процвітають, попит на кваліфікованих фахівців продовжує зростати, сприяючи сталому ринку праці. У табл. А.1 відображено показники, що характеризують діяльність з харчування та напоїв в ЄС за 2023 рік у розрізі країн. На загальному фоні значно виділяються Франція, Німеччина, Італія та Іспанія. В цих країнах у 2023 році чисельність зайнятого населення у секторі харчування перевищувала 1 млн. осіб. На рис.1.1 відображено частку населення України, зайнятого в секторі «Діяльність ресторанів та мобільне харчування» в загальній чисельності зайнятого населення та частку обсягу реалізованої продукції цього сектору в загальному обсязі реалізованої продукції національної економіки. Результати розрахунків свідчать про те, що цей сектор виконує важливу функцію

зайнятості населення. Станом на 2023 рік в цьому секторі працювало 149159 осіб. До війни у 2021 році тут було зайнято 170726 осіб, у доковідному 2019 році - 185443 осіб.

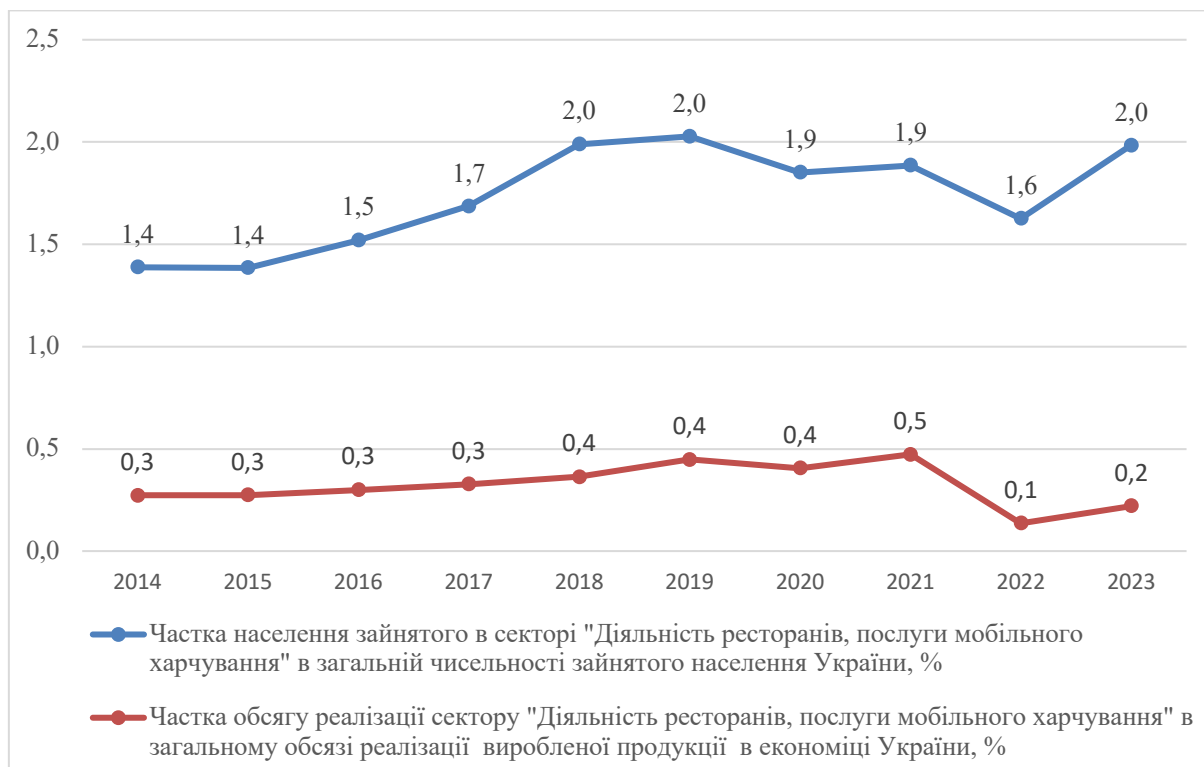


Рисунок 1.1 – Частка сектору «Діяльність ресторанів, мобільне харчування» в загальній кількості зайнятого населення та в загальному обсязі реалізованої продукції в економіці України за 2014-2023рр.

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [25].

Рис. 1.1 демонструє, що частка зайнятого населення у секторі «Діяльність ресторанів, мобільне харчування» перевищує частку цього сектору у загальному обсязі реалізованої продукції України. Аналогічна картина прослідковується в країнах-членах ЄС. На рис.Б.1 відображено внесок сфери розміщування та харчування у зайнятість та додану вартість ЄС у 2022 році. Переважає внесок зайнятості населення. Отже сектор «Діяльність ресторанів, мобільне харчування» виконує важливу функцію зайнятості населення.

У 2022 році майже кожне 13-те підприємство в економіці ЄС належало до сфери туризму, у ньому було зайнято 12,3 млн осіб. При цьому 3 з 4

підприємств туристичної галузі в ЄС працювали у сфері громадського харчування (58%) або розміщення (16%) [3].

В ЄС у 2022 році в секторі «Ресторани та мобільне харчування» налічувалось 900000 підприємств, оборот - 320000 млн. євро, чисельність працюючих складала 2278887 осіб. Це, відповідно, складало 37,2% від всіх підприємств туризму, 29,6% від всієї виручки в туризмі, 45,3% від всіх працюючих в туризмі [3]. Слід зазначити, що загалом сектор харчування дає 36% виручки від туризму.

2. Економічне зростання та отримання доходу: Ресторани генерують істотну економічну активність, роблячи внесок у місцевий і національний ВВП. Залучаючи клієнтів, ресторани створюють хвильовий ефект, який стимулює суміжні галузі, такі як сільське господарство, перероблення харчових продуктів, транспорт і гостинність. Економічний вплив виходить за межі самого ресторану, оскільки він сприяє зростанню ланцюжків поставок і стимулює споживання різних товарів і послуг. Дохід, який отримує ресторанна індустрія, підтримує розвиток інфраструктури, громадських послуг та ініціатив з розвитку спільноти.

Витрати на ресторанний бізнес складають значну частину сукупних витрат домогосподарств. У 2017 році домогосподарства в ЄС витратили 8,8% від своїх загальних споживчих витрат на «ресторани та готелі». Це становить майже 740 млрд. євро, що еквівалентно 4,8% ВВП ЄС або 1400 євро на жителя ЄС. При цьому частка витрат домогосподарств, спрямованих на «ресторани і готелі», була найбільшою на Мальті (20,2%), Кіпрі (17,5%) та Іспанії (16,8%), випередивши Грецію (15,4%) та Ірландію (14,8%). На протилежному кінці шкали Румунія (3,1%), Польща (3,6%) і Литва (3,7%), які витратили найнижчу частку витрат своїх домогосподарств на «ресторани і готелі» (рис. В.1). Згідно з даними Євростату в кінці 2022 року витрати домогосподарств на ресторани і готелі в ЄС склали 8,5%, (рис. В.2). Витрати домогосподарств ЄС на ресторани і готелі досягли рекордного максимуму в 8,7% в грудні 2019 року і рекордного мінімуму в 5,90% в грудні 2020 року [23]. У 2023 році найбільша частка витрат

на ресторани і готелі була на Мальті - 21,1%, а найнижча у Румунії - 3,6% (рис. В.3).

3. Підтримка малого бізнесу та підприємництва: Ресторанна індустрія сприяє підприємництву та зростанню малого бізнесу. Багато ресторанів перебувають у незалежному володінні та управлінні, що дає можливість підприємцям-початківцям втілювати свої кулінарні ідеї в життя. Невеликі ресторани роблять внесок у місцеву економіку, закупаючи інгредієнти у прилеглих постачальників, залучаючи туристів і підвищуючи загальну активність спільнот. Ресторанна індустрія здебільшого представлена в сфері малого бізнесу. Але відсоток ресторанів в секторі малого бізнесу відрізняється в різних країнах. Так, в Україні станом на 2023 рік 99,9% ресторанів функціонувало в малому бізнесі, при цьому серед них 97,7% в секторі мікропідприємництва. Це означає, що 99,9% суб'єктів господарювання ресторанного бізнесу України працювало з менш ніж 50 працівників, в той час як в США цей показник складає 90% [7].

4. Туризм і привабливість дестинації: Ресторани відіграють важливу роль у залученні туристів і сприяють розвитку яскравих кулінарних подій. Кулінарний туризм набув популярності, оскільки мандрівники шукають унікальні гастрономічні враження. Ресторани демонструють місцеві смаки, культурне розмаїття та кулінарні інновації, створюючи незабутні враження для відвідувачів. У результаті ресторанна індустрія посилює сектор туризму, стимулюючи витрати відвідувачів і приносячи дохід місцевій економіці.

5. Податкові відрахування та економічна стабільність: Ресторани роблять значний внесок у податкові надходження як на місцевому, так і на національному рівні. Галузь генерує суттєві доходи від податку з продажів, а також прибуткового податку та податку на доходи фізичних осіб. Ці податкові відрахування підтримують державну інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я та програми соціального забезпечення. Стабільність ресторанної індустрії, підкріплена ефективними бухгалтерськими послугами в ресторанах,

забезпечує надійний потік доходів для урядів, сприяючи економічній стабільності та державним послугам.

Ресторанна індустрія чинить глибокий вплив на економіку, виступаючи як каталізатор зростання, створення робочих місць та економічного процвітання. Від надання можливостей працевлаштування та підтримки малого бізнесу до стимулювання туризму та отримання податкових надходжень - вплив галузі має далекосяжні наслідки [16].

США є країною з високим рівнем розвитку ресторанної індустрії. До війни в Україні на 1000 мешканців припадало 30 посадкових місць в ресторанах, а в США - 8 посадкових місць. Розглянемо основні результати діяльності ресторанного бізнесу США.

До того, як вибухнула пандемія, Бюро статистики праці США прогнозувало стійке зростання робочих місць на 14% у секторі харчових продуктів і напоїв з 2018 до 2028 року, що є швидшим темпом, ніж у всіх інших професіях. Дані Бюро статистики праці показують, що зайнятість в індустрії відпочинку та гостинності неухильно перевершує будівельну, гірничодобувну та обробну галузі. Національна асоціація ресторанів США зазначає, що кількість робочих місць для середнього класу в ресторанній індустрії зросли на 84% у період із 2010 до 2018 року, стверджуючи, що це «більш ніж у 3 рази швидше, ніж в економіці загалом». Міністерство сільського господарства США повідомило, що в 2018 році продажі їжі поза домом (ресторани та інші заклади громадського харчування) перевершили продажі їжі вдома (продуктові магазини) і склали в цілому 54,4% від 1,71 трлн. дол., витрачених на їжу.

Індустрія ресторанів та громадського харчування є життєво важливою складовою економіки США. За даними Національної асоціації ресторанів США кожен 10-й американець працює в цьому секторі, що робить його другим за величиною приватним роботодавцем. Що ще важливіше, ресторани надають можливості для професійного зростання: 8 з 10 власників починають свою кар'єру з посад початкового рівня. Ресторани залишаються місцем, куди

люди ходять, щоб відсвяткувати важливі життєві події з друзями та родиною [13].

Вплив ресторанного бізнесу виходить далеко за межі прямого внеску самих ресторанів, оскільки сектор має значні побічні ефекти на економіку, починаючи від впливу на національному рівні і закінчуючи економічними вигодами в окремих громадах. В економіці це називається ефектом мультиплікатора.

Заклади громадського харчування зробили безпосередній внесок до економіки США в розмірі 1,4 трлн. дол. у 2024 році. Це приблизно еквівалентно 6% реального ВВП. Крім того, у 2022 році галузь повідомила про 14,2 млн. працівників та 472,4 млрд. дол. загального доходу. Ці внески стимулюватимуть додаткові витрати в економіці США, в тому числі з боку працівників, постачальників та інших осіб у прилеглих. Якщо додати ці додаткові впливи, то у 2024 році галузь зробила загальний внесок в економіку США у розмірі 3,5 трлн. дол., або 15,6% реального ВВП з 22,9 млн. працівників та 1,1 трлн. дол. сукупного трудового доходу [13]. Заклади громадського харчування у США сплатили 216,7 млрд. дол. податків до бюджетів усіх рівнів. Враховуючи додаткові побічні впливи, ця цифра зростає до 490,4 млрд. дол. у вигляді загальних податків, що припадають на цей сектор.

Економічний внесок ресторанної індустрії має такі прояви. Прямі ефекти - це економічні наслідки від витрат ресторанів та підприємств громадського харчування, зокрема на заробітну плату, обладнання, операційні витрати (в тому числі на продукти харчування та кухонне приладдя) та інші товари та послуги.

Непрямий вплив - це вплив на ланцюг постачання, що виникає внаслідок прямих витрат. Підприємства ресторанного господарства та громадського харчування мають багато постачальників, які їх обслуговують, Діяльність ресторанів генерує додатковий випуск та зайнятість, що перевищує прямі витрати самих ресторанів та підприємств громадського харчування.

Індуковані ефекти - це вплив на витрати домогосподарств внаслідок трудових доходів ресторанів і підприємств громадського харчування та їхніх постачальників. Працівники використовують свою заробітну плату для придбання різноманітних товарів та послуг, починаючи від продуктів харчування і закінчуючи медичними послугами, нерухомістю та рекреаційними заходами. Ця діяльність також генерує додатковий випуск і зайнятість понад прямі витрати самих ресторанів і підприємств громадського харчування [13].

Загальний економічний внесок сектору складається з прямого, непрямого та індукованого впливу від витрат ресторанів та закладів громадського харчування. Мультиплікатор можна отримати, розрахувавши загальний економічний вплив, поділений на прямий вплив.

Очікувалось, що заклади громадського харчування безпосередньо внесуть 1,37 трлн. дол. в економіку США у 2024 році, виходячи з оцінок за даними 2022 року. Це приблизно еквівалентно 6% реального ВВП. Крім того, у 2022 році в галузі працювало 14 168 238 працівників, а загальний трудовий дохід становив 472,40 млрд. дол. США. Сюди входять усі джерела доходу - заробітна плата, оклади та доходи власників, а також пільги. Ці внески стимулюють додаткові витрати в економіці США, в тому числі від працівників, постачальників та інших осіб. Додаючи непрямі та індуковані впливи, очікувалось, що у 2024 році заклади харчування та напоїв зроблять загальний внесок у розмірі 3,53 трлн. дол. в економіку США, або 15,6% реального ВВП, з 22 889 928 працівниками та \$1,13 трлн загального трудового доходу у 2022 році.

У США галузь безпосередньо сплатить 216,67 млрд. дол. податків до всіх рівнів державного управління, включаючи 56,28 млрд. дол. податків на рівні штатів та 114,48 млрд. дол. федеральних податків. З урахуванням додаткових індукованих та непрямих ефектів, сектор сплатить 490,41 млрд. дол. податків, з яких 120,04 млрд. дол. - податки штатів та 279,68 млрд. дол. - федеральні податки [13].

За даними компаній Статіста у 2023 році обсяг ринку ресторанів швидкого обслуговування в усьому світі досяг 1,1 трильйона доларів США.

За прогнозами можливості та обережний оптимізм стимулюватимуть зростання ресторанної індустрії у 2025 році. Споживачі планують продовжувати витрачати кошти у своїх місцевих ресторанах, що сприятиме зростанню продажів галузі по всій країні до прогнозованих 1,5 трлн. дол., в той час як ресторанні оператори продовжуватимуть сприяти економічному зростанню у своїх громадах, додаючи 200 тис. робочих місць, що збільшить загальну кількість зайнятих у галузі до 15,9 млн. осіб [14].

Задоволення бажань і потреб клієнтів та створення досвіду, який змусить їх повертатися, матиме першочергове значення для зростання. Розширення визначення цінності до динамічного поєднання досвіду, інновацій та доступності створить можливості для збільшення трафіку та підвищення лояльності. А новий фокус на тактиці рекрутингу «з вуст в уста» допоможе посилити привабливість і можливості кар'єри в індустрії.

Отже основними тенденціями в ресторанному бізнесі США у 2025 році є такі. Споживачі надають перевагу ресторанам: За прогнозами, у 2025 році в США обсяг продажів індустрії громадського харчування досягне 1,5 трлн. дол., і переважна більшість споживачів кажуть, що відвідували б ресторани частіше, якби мали на це гроші.

Можливості працевлаштування для всіх: Прогнозується, що робоча сила в галузі зросте на 200 тис. робочих місць, і до кінця 2025 року загальна кількість зайнятих у галузі становитиме 15,9 млн. осіб.

Досвід важливіший за ціну: Багато відвідувачів ресторанів - у тому числі 64% клієнтів з повним спектром послуг і 47% клієнтів з обмеженим спектром послуг - кажуть, що їхній досвід відвідування ресторану важливіший за ціну страви.

Цінність залишається на першому місці: Щоб збільшити трафік клієнтів, 47% операторів планують додати нові знижки, пропозиції або ціннісні акції.

Збільшення трафіку є пріоритетом: Більшість операторів ресторанів у всіх сегментах, включаючи 90% операторів ресторанів високої кухні та 87% операторів ресторанів повсякденного попиту, вважають, що розвиток бізнесу в приміщенні більш важливий для їхнього успіху, ніж розвиток бізнесу поза приміщенням.

Споживачі люблять ресторани: 9 з 10 дорослих кажуть, що їм подобається ходити до ресторанів. Ресторани дозволяють їм насолоджуватися улюбленою їжею, яка має аромат і смакові відчуття, які вони не можуть легко повторити вдома [14].

У 2023 році ресторанна індустрія була достатньо стійкою. Підвищені витрати, нечисленні трудові ресурси та нерівномірний відвідуваності були нормою для багатьох ресторанів, але оператори не здавалися. Те ж саме можна сказати і про економіку в минулому році. Найбільш прогнозована рецесія в історії так і не відбулася, незважаючи на зусилля ФРС, спрямовані на стримування найвищої за десятиліття інфляції шляхом уповільнення економіки. Більшість роботодавців продовжували наймати працівників, незважаючи на нестабільність, а національна економіка збільшила кількість робочих місць на понад 2,6 мільйона. Значною мірою стійкість можна віднести на рахунок споживачів. Здоровий ринок праці в поєднанні з надлишковими заощадженнями, накопиченими під час пандемії, дозволили споживачам продовжувати витрачати кошти високими темпами.

Споживачі також відігравали ключову роль у 2024 році. З іншого боку, очікування зниження процентних ставок та помірної інфляції принесли домогосподарствам певне полегшення. Але дезінфляція - це не дефляція, і ціни продовжуватимуть зростати в багатьох бюджетних категоріях, потенційно оголюючи тріщини в балансі домогосподарств, включаючи зростання рівня заборгованості та прострочення платежів.

Хоча загальні продажі ресторанів зросли у 2024 році, вища вартість ведення бізнесу й надалі обмежуватиме маржинальність. Оператори очікують, що конкуренція залишатиметься інтенсивною, оскільки споживачі мають у

своєму розпорядженні все більше варіантів харчування та рекордну кількість точок доступу. Є багато причин для оптимізму щодо ресторанної індустрії, починаючи з непохитної лояльності її клієнтів. Це буде продовжувати стимулювати зростання продажів як у 2024 році, так і в подальшому [12].

У 2025 році *McDonald's* був найдорожчим ресторанним брендом у світі з вартістю бренду 40,5 млрд доларів США. Starbucks посів друге місце з вартістю бренду 38,8 млрд доларів. У 2024 році McDonald's увійшов до сотні найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією. Мережа ресторанів швидкого обслуговування (QSR) домінує на ринку швидкого харчування вже багато десятиліть. Серед її найвідоміших знаменитостей, які підтримали її за ці роки, були співаки, актори і спортсмени, такі як Кобі Браянт, Тоні Гоук і К-рор група BTS. У 2024 році глобальні витрати McDonald's на рекламу склали близько 445 мільйонів доларів [18].

Оскільки останніми роками інтернет заповнили світлинами знаменитостей, які тримають фірмові стаканчики різних розмірів, для багатьох споживачів стаканчик Starbucks став своєрідним символом статусу. Однак із 2023 року компанія почала стикатися із закликами до бойкоту після того, як подала до суду на профспілку Starbucks Workers United за пост в Instagram, у якому висловлювала солідарність із палестинцями. Крім того, Starbucks зазнала критики через підвищення цін у меню і проблеми з оплатою праці та умовами праці співробітників. Унаслідок цього вартість бренду мережі кав'ярень знизилася по всьому світу [18].

Сім із десяти найвідоміших мереж ресторанів у Великій Британії є американськими. Сюди входять два провідні бренди McDonald's і Burger King, кожен з яких має впізнаваність бренду 97 відсотків і 96 відсотків серед інтернет-респондентів у Сполученому Королівстві відповідно. Єдині британські мережі ресторанів у першій десятці - це Frankie & Benny's, що посіли дев'яте місце, і Wetherspoons, що посіли десяте місце.

1.2. Економічні проблеми розвитку ресторанного бізнесу

Для ресторанного бізнесу є характерним певні економічні особливості, які створюють відповідні проблеми для його успішного функціонування. При чому вони носять інтернаціональний характер. Так, діяльність в сфері ресторанного бізнесу має високий рівень трудомісткості. Це пов'язано з тим, що праця тут слабо автоматизована та й для сфери обслуговування загалом така тенденція є притаманною. Відповідно, це тягне за собою підвищення рівня витрат на оплату праці. Більш високий рівень витрат сфери тимчасового розміщування та організації харчування формується в основному за рахунок більшої трудомісткості. Це наглядно демонструє рис.1.2.

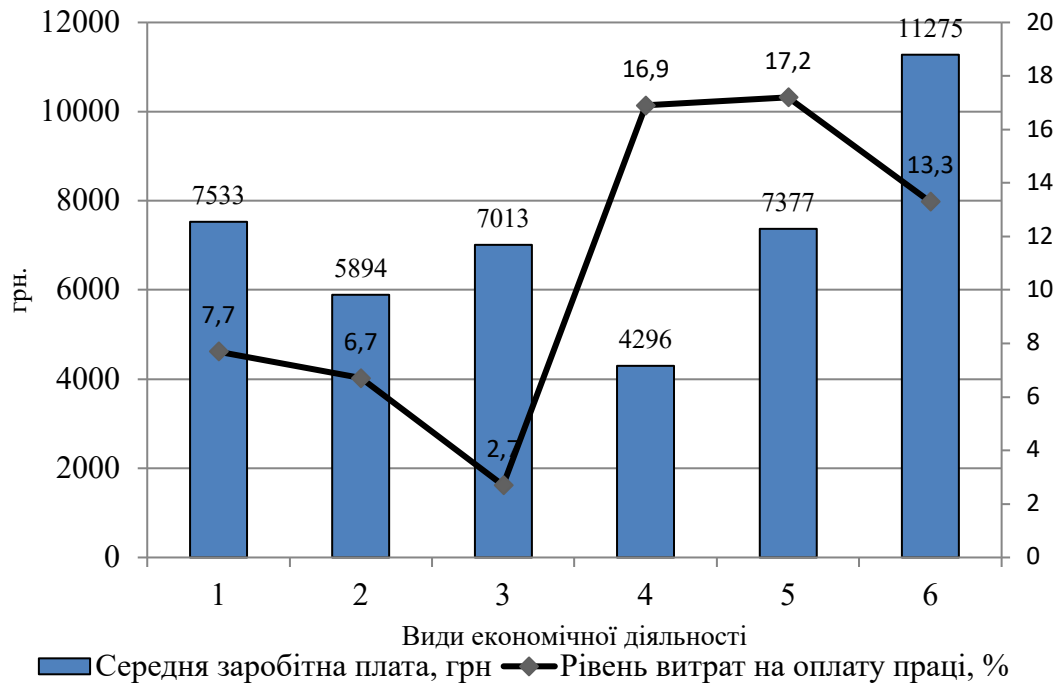


Рисунок 1.2 - Рівень витрат на оплату праці підприємств та середньомісячна заробітна плата на одного працівника за видами економічної діяльності України за 2013-2020рр.

Примітка: 1. Промисловість, 2. Будівництво, 3. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, 4. Розміщування та організація харчування, 5. Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, 6. Інформація та зв'язок.

Джерело: [6].

На рис.1.2 представлено співвідношення рівня витрат на оплату праці підприємств та середньомісячної заробітної плати на одного працівника за видами економічної діяльності в Україні за 2013-2020рр. [6]. Рис.1.2 демонструє, що для організації харчування та розміщування туристів притаманним є високий рівень витрат на оплату праці при тому, що середній розмір заробітної плати для цієї сфери є найнижчим серед розглянутих видів економічної діяльності. Відповідно це викликає збільшення розміру соціальних виплат і створює додаткове податкове навантаження порівняно з іншими секторами національної економіки. Збільшення витрат по сплаті соціальних відрахувань підприємці компенсують поширенням практики неофіційної роботи, зарплати в «конвертах». Підприємці намагаються таким чином отримати достатній прибуток і не бути в гіршому становищі, ніж підприємці в інших секторах економіки [6].

В країнах ЄС підвищення податкового навантаження в індустрії гостинності внаслідок високої трудомісткості певною мірою нейтралізують запроваджені пільгові ставки ПДВ. Крім того зниження ПДВ для гостинності сприяє зниженню цін та стимулює туристичні потоки. Стандартні ставки ПДВ коливаються в межах 17%-27%, при цьому пільгові ставки в середньому нижче на 40-50% від стандартного значення. Найнижча пільгова ставка ПДВ - 3% (при стандартній ставці 17%) запроваджена у Люксембурзі. Лише 3 країни (Великобританія, Словачія та Данія) не практикують пільгового оподаткування для індустрії гостинності взагалі. 8 країн встановили однакові пільгові ставки для сектору розміщування та сектору харчування. 10 країн встановили або нижчі пільгові ставки для розміщування, ніж для сектору харчування, або пільгові ставки лише для розміщування. І тільки 2 країни (Австрія і Хорватія) встановили пільгові ставки ПДВ для сектору харчування нижче ніж для сектору розміщування [6].

Країни члени ЄС отримали можливість застосування знижених ставок ПДВ для індустрії гостинності з 1 липня 2009 р. При цьому попередні

дослідження, які передували прийняттю цього рішення, не виявили загрози для нормального функціонування внутрішнього ринку.

Вплив економічних особливостей індустрії гостинності на рівень тіньового сектора особливо гостро проявляється у кризові періоди. Зниження ставок ПДВ для індустрії гостинності в Європейських країнах в період після фінансової кризи-2008 позитивно вплинуло на зайнятість, стабільність цін, зменшення банкрутств, зростання інвестицій. Франція була першою країною, яка використала цю опцію. З 1 липня 2009р. ставка ПДВ для ресторанів була знижена з 19,6% до 5,5%. Вже у вересні 2009р. частина ресторанів знизила ціни. Кількість банкрутств ресторанів знизилась на 17%. Це дозволило зберегти 30000 робочих місць. Зниження ставки ПДВ для сектору розміщування в Німеччині у 2010р. вплинуло на зростання обсягу капітальних інвестицій у 2011р. в 2,7 рази). У 2016р. (через 6 років після зниження ПДВ з 19% до 7%) у Німеччині в секторі розміщування, було створено додатково 46 666 робочих місць [6].

У Фінляндії після зниження ПДВ на послуги ресторанів з 22% до 13% в червні 2010р. ціни знизились на 4,1%. Асоціація гостинності Фінляндії зафіксувала зниження цін в середньому на 5,7% серед своїх ресторанів. Зниження ставки ПДВ на послуги ресторанів у Швеції було проведено в 2012р. з метою збільшення довгострокової зайнятості населення. Аналіз показав, що зниження ставки ПДВ на послуги ресторанів вплинуло на додаткове середньорічне зростання обороту на 5,6%, зарплати на 4,9%, зайнятості на 5%. Шведські аналітики дійшли до висновку, що зниження ставки ПДВ для ресторанів має довгостроковий позитивний вплив на зайнятість населення. Отже, загалом зниження стандартної ставки ПДВ для індустрії гостинності країн ЄС сприяло покращенню економічного стану підприємств цього сектору [6]. На даний момент в Україні зниженою ставкою ПДВ у розмірі 7% оподатковуються лише послуги готелів та аналогічних засобів розміщування туристів. Ресторанний бізнес в Україні таких пільг немає.

Бізнес-середовище для ресторанів останніми роками було відзначене цілою низкою проблем. Серед найбільш безперервних було стійке зростання витрат на всі аспекти роботи ресторану. До пандемії розбивка витрат для типового незалежного ресторану мала такий вигляд:

(1) витрати на продукти харчування і робочу силу були двома найбільш значущими статтями витрат, кожна з яких становила приблизно 33 центи від кожного долара продажів.

(2) інші витрати, як-от комунальні послуги, оренда, витратні матеріали, загальні/адміністративні витрати, витрати на ремонт/обслуговування та збори за обробку кредитних карток, у сукупності становлять близько 29% від обсягу продажів.

Це залишило рентабельність до оподаткування приблизно в 5% для типового ресторану, що означає, що значне зростання витрат не було стійким.

Пандемія ознаменувала собою період різкого зростання витрат для ресторанів по всій території США, багато в чому через збої в ланцюжку поставок і на ринку праці. Хоча темпи зростання витрат на введені ресурси дещо сповільнилися порівняно з піками 2021 і 2022 років, вони продовжують зростати. Останнім часом операційне середовище стало ще складнішим, оскільки цей тиск витрат поєднувався з ослабленим потоком клієнтів.

Ґрунтуючись на урядових даних та опитуваннях операторів ресторанів, Національна асоціація ресторанів підрахувала, що витрати на ресурси, що вводяться, показали двозначне відсоткове зростання за всіма основними категоріями з 2019 року, що зумовлено 35%-вим зростанням як витрат на продукти харчування, так і витрат на робочу силу.

Вплив на підсумковий прибуток без вищих продажів або цін.

Якщо до підвищення витрат дохід до оподаткування становив 5% від продажів цього ресторану, або 75 000 дол., то після врахування різкого збільшення витрат ресторан зареєстрував би збиток до оподаткування в розмірі 356 640 дол., або майже 24% від продажів.

Підвищення цін для беззбитковості. У багатьох ресторанах потік клієнтів усе ще слабкий порівняно з рівнем до пандемії. Це означає, що єдиний спосіб покрити зростаючі витрати - це підвищити ціни в меню. Щоб покрити більш високі витрати на введені ресурси, середньостатистичному ресторану довелося б підвищити ціни на 23,8%. Однак це означало б тільки беззбитковість, без будь-якої прибутковості.

Підвищення цін для підтримання 5%-вої маржинального прибутку. Більшість ресторанів не можуть просто вийти на рівень беззбитковості, оскільки боргове навантаження в галузі все ще високе. Станом на листопад 2024 року 53% операторів заявили, що їхній ресторан все ще несе борги, накопичені з початку пандемії. Щоб погасити цей борг, ресторанам необхідно отримувати прибуток.

Клієнти все частіше шукають зручність і швидкість, коли справа стосується їхніх варіантів їжі, і служби доставки з ресторанів надають саме це. Крім того, пандемія COVID-19 значно прискорила впровадження послуг доставки, оскільки все більше людей залишаються вдома й уникають особистого відвідування ресторанів.

Попри наявність певних економічних проблем функціонування ресторанного бізнесу компанія Статіста прогнозує, що виручка на ринку доставки їжі з ресторанів до 2025 року досягне 156,96 млрд доларів США. Очікується, що річний темп зростання виручки становитиме 2,06%, внаслідок чого прогнозований обсяг ринку до 2030 року становитиме 173,84 млрд. дол. США. Очікується, що до 2030 року кількість користувачів на ринку доставки їжі з ресторанів досягне 1,5 млрд. осіб. Рівень проникнення користувачів становитиме 16,6% у 2025 році і, як очікується, досягне 17,8% до 2030 року. Очікується, що середній дохід на користувача складе 120,45 дол. США. У глобальному порівнянні більшу частину доходів буде отримано в США (39,47 млрд. дол. у 2025 році) [19].

Дохід ринку онлайн-доставки їжі в Європі сягнув 41,2 млрд. дол. США 2023 року і, за прогнозами, зросте більш ніж на 50 відсотків у найближчі п'ять років. Однак деякі європейські країни перейшли на онлайн-доставку їжі більше, ніж інші, включно з Великою Британією, Німеччиною, Францією та Італією, які всі продемонстрували високі показники проникнення. Зокрема, Велика Британія віддала перевагу онлайн-доставці, і частка користувачів онлайн-доставки з ресторанів досягла 40% у 2024 році [20]. Завдяки своїй різноманітній та історичній кулінарній культурі та погляду в майбутнє європейська індустрія послуг з доставки їжі та напоїв, схоже, не сповільнить своє зростання найближчим часом.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Дослідження сучасних підходів до управління доходами в сфері обслуговування

Терміну «управління доходами» історично передував термін «управління доходністю». Сучасний термін «управління доходністю» з'явився в 1970-х роках в авіаційній галузі. Його фокус полягає в продажі продуктів або послуг потрібному клієнту, у потрібному місці та за правильною ціною, щоб максимізувати успіх організації. Кілька практик управління доходністю з'явилися за ці роки в авіакомпаніях, готельному та ресторанному бізнесі, а також пізніше в інших галузях, де було наголошено на зростанні доходів. За словами Каймс Ш. та Віртца Дж. [8] управління доходністю застосовують в галузях з фіксованою потужністю, невизначеним попитом, запасами, які швидко втрачають свою цінність, і високою часткою постійних витрат.

Початкові концепції управління доходами, викладені Кросом Р.: «зосередьтеся на ціні, а не на витратах під час урівноваження попиту і пропозиції; замініть ціноутворення, засноване на витратах, на ринкове ціноутворення; продавайте на сегментованих мікроринках, а не на масових ринках; резервуйте достатню кількість продуктів для найцінніших клієнтів; ухвалюйте рішення на основі знань, а не припущень; використовуйте цикл цінності кожного продукту (тобто встановлюйте на нього ціну відповідно до його свіжості та терміновості, з якою клієнти хочуть його купити); постійно переоцінюйте свої можливості; постійно переоцінюйте свої можливості отримання доходу» [1].

Що стосується застосування практик управління доходністю в авіаперевезеннях, готельному та ресторанному бізнесі, то, хоча існують схожість та ідентичні практики для різних галузей, ухвалені стратегії завжди мають враховувати індивідуальні особливості кожної галузі [22]. Наприклад,

авіакомпанії часто використовують надлишкове бронювання для максимізації доходу, а подекуди й готелі роблять те саме; проте ресторани, які приймають більше резервувань, аніж мають доступних столів, не користуються популярністю в клієнтів і це може вважатися актом неповаги. Крім того, ресторанам складно застосовувати цю практику, оскільки кількість зайнятих місць може бути меншою, ніж унаслідок кількості доступних столів; наприклад, чотиримісний стіл може вважатися зайнятим лише трьома місцями. Те саме стосується різниці в цінах, коли авіакомпанія або готель можуть мати різну ціну на рейс щодня, тоді як у ресторані, якщо постійний клієнт сплачує різні ціни щотижня за одну й ту саму страву, це може вважатися для нього незадовільним, і це може зашкодити його лояльності. Таким чином, застосування управління доходністю зіткнулося з різними проблемами, і необхідно вжити різних стратегій для розв'язання цієї проблеми.

Ресторанна індустрія, якщо порівнювати її з іншими підсекторами туристичної індустрії, характеризується фіксованими цінами, в той час як її тривалість споживання їжі є непередбачуваною. Каймс Ш. є одним з авторів, які зробили внесок у розвиток наукових досліджень у ресторанній індустрії за допомогою свого дослідження стратегій управління доходами [10], де ресторанна індустрія охоплює дві основні стратегії максимізації доходу: ціноутворення та управління тривалістю прийому їжі. Ціноутворення може ґрунтуватися на попиті, доступності продукту та інших факторах для динамічного коригування цін на продукти та їжу. Управління тривалістю прийому їжі дає вам змогу керувати кількістю часу, який клієнт проводить у ресторані, щоб оптимізувати оборот столу та максимізувати операційну ефективність. Ресторанна індустрія має дуже специфічні управлінські рішення, такі як об'єднання цін для диференціації послуг за збереження сприйняття справедливості споживачем.

У цьому контексті засновувати ціноутворення на попиті також складно, бо ніхто не знає, що клієнт збирається замовити, коли прийде до ресторану. Згодом було запропоновано більшу кількість практик, які можна впровадити в

ресторанній індустрії, такі як управління потужностями/запасами, управління цінами, онлайн-доставка та обслуговування клієнтів [24].

Управління місткістю дає змогу здійснювати стратегічний контроль за кількістю доступних столів і має бути першою стратегією управління доходами, яку має розглянути менеджер. Ресторани повинні передбачати можливість розширення місткості обслуговування в періоди високого попиту. Хоча простір ресторану обмежений, існує велика гнучкість в організації столів, як з погляду планування, так і місткості кожного столу. На цьому етапі важливий склад столів, оскільки він врівноважує різні типи столів і композиції сидінь для максимального використання доступного простору. Політика бронювання ресторану впливає на склад столів, оскільки можуть бути групові обмеження або вподобання столів клієнтами, і це може сприяти або не сприяти максимізації доходу [24].

Управління цінами - це метод, що використовується для стратегічного коригування та контролю цін; цей інструмент має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. При правильному впровадженні ця практика управління цінами знижує проблеми високого або низького попиту і знижок. Крім того, менеджери можуть отримати вигоду з використання диференційованих продуктів і продуктів харчування для зіставлення цін. Однак менеджери повинні гарантувати, що клієнти готові платити вищі ціни і що цінові бар'єри не ставлять у не вигідне становище клієнтів, які не готові платити так сильно [24]. У ресторані можуть бути реалізовані інші методи управління цінами, як ціна пропозиції, динамічна ціна, ціноутворення за меню, ціноутворення в період пікового навантаження та об'єднання цін. Ціна пропозиції - це ціна, яку клієнт готовий заплатити за послугу. Динамічна ціна дає змогу вам коригувати ціну різних позицій на основі різних чинників, таких як попит, тип обслуговування, тип ресторану тощо. Ціноутворення меню - це спосіб визначення ціни меню ресторану. Цей процес враховує велику кількість факторів, таких як вартість продуктів, конкуренція і попит. Ціноутворення в період пікового навантаження - це стратегія управління доходами, яка

змінюється залежно від попиту на ресторан у різний час дня. Об'єднання цін, пов'язане з маркетингом, пропонує комбінацію продуктів або послуг в одному пакеті за спеціальною ціною.

Онлайн-доставка, як стратегія управління ресторанами через канали збуту, останніми роками зросла в геометричній прогресії. Спостерігається майже експоненціальне зростання онлайн-замовлень, замовлень телефоном і додому, використання мобільних застосунків для замовлення їжі та послуг «авто-навхрест». Ресторани дедалі частіше звертаються до сторонніх вебсайтів, щоб залучити клієнтів і «піти» від традиційних продажів. З іншого боку, деякі автори стверджують, що мобільні додатки та доставка додому підвищують лояльність клієнтів. Цей захід цікавий, бо клієнти, яким дійсно подобається атмосфера ресторану, повертатимуться, а персонал зможе розвинути з ними тісніші стосунки та підвищити лояльність.

Деякі практики управління доходами ґрунтуються на ефективній сегментації попиту, що означає хороше знання ринку та сегментів, які ресторан хоче охопити. Глибоке знання попиту має важливе значення для поліпшення прогнозування попиту. Менеджери ресторанів мають визначати найцінніші атрибути та відстежувати як задоволеність клієнтів, так і сприйняття обслуговування. Без цього зв'язку практики управління доходами марні. Такі аспекти, як готовність платити, готовність чекати, еластичність, справедливість щодо ціноутворення і політика бронювання, - це аспекти, які не можна залишати поза увагою, і які, хоча і не являють собою практику управління доходами, невіддільні один від одного.

Аналіз клієнтського досвіду має першорядне значення для ресторанної індустрії, оскільки задоволені клієнти з більшою ймовірністю повернуться і порекомендують заклад іншим потенційним клієнтам. Крім того, позитивний досвід може призвести до більш високих витрат клієнтів. З іншого боку, поганий досвід може призвести до незадоволеності клієнтів, що негативно позначиться на репутації ресторану і призведе до втрати доходу. Тому

забезпечення високоякісного клієнтського досвіду має важливе значення для максимізації доходів і фінансового успіху ресторану.

Аналіз ефективності ресторану також покращує фінансовий успіх ресторану. Менеджерам необхідно оцінити застосування практик управління доходами. Такі показники, як дохід на доступне місце (RevPAS), дохід на доступне місце за годину (RevPASH), витрати на хвилину (SPM) і дохід на місце за одиницю часу (RevPAST). На думку авторів, представлених вище, RevPAS розраховує дохід, отриманий у ресторані на доступне місце; RevPASH є ідентичним показником, але додає часову змінну, у цьому разі годину; SPM вимірює суму грошей, яку клієнт витрачає на хвилину, тобто дохід, який ресторан заробляє на клієнті за хвилину; RevPAST розраховує дохід кожного доступного місця за певний період часу, який може бути встановлений менеджером відповідно до того, що він може захотіти проаналізувати. Ці показники в поєднанні з іншими інструментами, такими як проектування меню, сприяють ухваленню обґрунтованих рішень і живлять систему управління доходами, збираючи дані. Збір даних також є ключем до прогнозування, і ці показники можуть бути надані всій команді для залучення людських ресурсів [10].

Згідно з оглядом, складові у правління доходами можна розділити на п'ять основних груп, а саме: ціноутворення, управління запасами, управління дистрибуцією, аналіз продуктивності та поведінка споживачів. У рамках ціноутворення в науковій літературі було виділено інші підобласті, такі як цінове об'єднання, динамічна ціна, ціна пропозиції, ціноутворення за пікового навантаження, ціноутворення на основі попиту, знижки, тарифні бар'єри та ціноутворення в меню. Управління запасами підрозділяється на чотири підобласті, а саме: бронювання, управління тривалістю прийому їжі, змішування столів і надлишкове бронювання. Що стосується сектору управління дистрибуцією, то, існує тільки одна підобласть: онлайн-доставка. Нарешті, поведінку споживачів було поділено на сім підобластей, а саме: задоволеність клієнтів, стосунки з клієнтами, сприйняття справедливості,

готовність платити, готовність чекати, прогноз і еластичність, як показано на рис. 2.1.

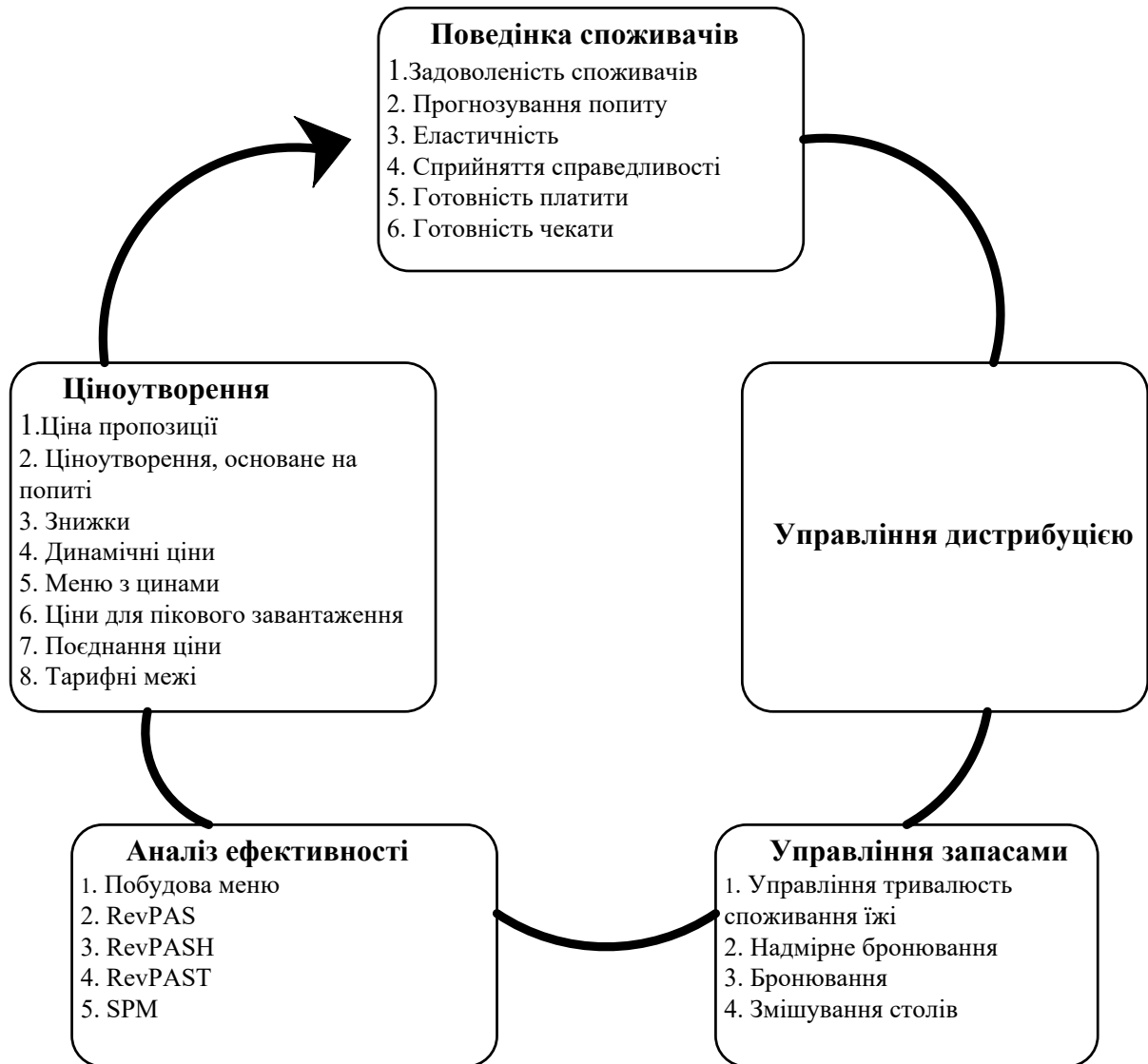


Рисунок 2.1 - Основні напрями практик управління ризиками в ресторанах

Джерело: [11].

Практики були представлені за сферами, але практики часто пов'язані між собою, тому іноді неможливо пояснити одну практику, не посилаючись на інші, які належать до іншої сфери. З наведеного вище аналізу очевидно, що управління доходами є темою дослідження, яка охоплює кілька практик. Однак доречно зрозуміти, чи є ці інструменти корисними та застосовними для

ресторанної індустрії так само, як і для інших сфер, таких як готелі та авіакомпанії.

За даними Національної ресторанної асоціації, ресторанна індустрія є другим за величиною роботодавцем у приватному секторі США, на який припадає 10% загальної зайнятості. Крім того, ресторанна індустрія має важливе значення для глобальної економіки 21 століття. Ресторанна індустрія вважається нестабільним сектором, оскільки працює в конкурентному середовищі. Вона також бореться з економічними кризами та необхідністю максимізації прибутку. Ця галузь має характеристики, які заслуговують на увагу з точки зору управління. Менеджери в ресторанній індустрії несуть відповідальність за розвиток цієї економічної діяльності для забезпечення успіху підприємств, які вони контролюють. Наукові дослідження в цьому секторі значно розвинулися, охоплюючи такі сфери управління доходами. Однак серед керівників ресторанів існує сильне небажання застосовувати управління прибутком, оскільки їхня увага зосереджена на задоволенні клієнтів. Таким чином, існує потреба зрозуміти, як практики управління доходами застосовуються в ресторанній індустрії, і тому сформульовано наступне питання: Які практики управління доходами найчастіше використовуються в ресторанному бізнесі?

Отже, визначення еволюції управління доходами у ресторанному господарстві на сьогоднішній день є надзвичайно важливим, а основна мета полягає в тому, щоб проаналізувати, які практики управління доходами є найбільш використовуваними в ресторанному господарстві для забезпечення максимізації доходу.

2.2.Сучасні практики управління доходами підприємств ресторанного бізнесу

Наукові публікації зосереджуються на одній або декількох основних темах, розглядаючи конкретні практики управління доходами, які були чітко визначені (рис. 2.1). Більшість публікацій присвячено управлінню запасами, далі йдуть поведінка споживачів, ціноутворення, аналіз ефективності та управління дистрибуцією (саме в такому порядку представлені результати дослідження). Однак близько 24% статей стосуються управління доходами загалом, не зосереджуючись на конкретній практиці.

Також було проаналізовано практику управління доходами у ресторанному бізнесі (рис. 2.2). Найпоширенішою практикою є бронювання, що присутня у 68,6% досліджень. Управління тривалістю прийому їжі посідає друге місце і представлене в більш ніж половині досліджень (58,6%). Прогнозування посідає третє місце і згадується в 47,1% досліджень. Такі практики, як ціноутворення за піковим навантаженням та ціна пропозиції, є найменш поширеними і згадуються у 2 та 5 дослідженнях, відповідно.

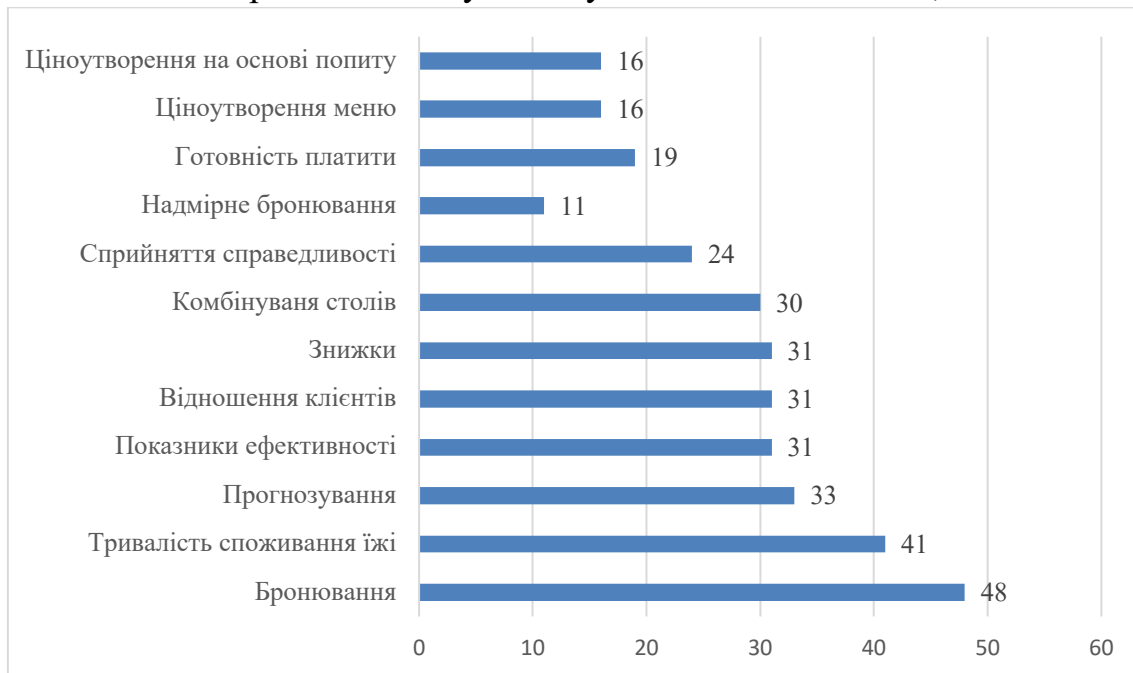


Рисунок 2.2 - Найбільш досліджувані практики в управлінні доходами ресторанів

Джерело: [11].

Як видно з рис.2.2, деякі практики управління якістю використовуються виключно в ресторанному бізнесі, такі як управління тривалістю трапези, зміщування столів, готовність чекати, ціноутворення в меню, розробка меню та різні показники ефективності (RevPAS, RevPASH, RevPAST та SPM). Більше інформації про ці практики управління доходами представлено нижче. Важливо зазначити, що, хоча це і не є практикою управління доходами, задоволеність клієнтів є спільною метою більшості практик, яка присутня у 50% проаналізованих досліджень.

Управління запасами. Управління бронюванням є найбільш вивченою практикою в ресторанному РМ. У деяких випадках були створені моделі для імітації сценаріїв. У дослідженні Томпсона Г. [22] для резервування місць у ресторанах використовувалися програмні моделі, які моделювалися, і було виявлено, що конкретні сценарії можуть становити обмеження для планування; таким чином, майбутні дослідження повинні зосередитися на гнучкому прибутті клієнтів, а також на застосуванні простої та ефективної моделі управління пропускнуою спроможністю. Необхідно також враховувати випадкових відвідувачів, для яких потрібна хороша політика бронювання, зрозуміла і прийнятна для споживачів. У ресторанному бізнесі, хоча необхідність бронювання була впроваджена в багатьох ресторанах, це все ще не є реальністю для кожного ресторану. На відміну від готелів, ресторани традиційно мають вищий відсоток відвідувачів, ніж клієнтів із попереднім бронюванням [11]. Це може не стосуватися елітних ресторанів у періоди підвищеного попиту, але оскільки більша частина сектору не складається з елітних ресторанів, сезонність продовжуватиме впливати на більшість цих підприємств. Тим не менш, при бронюванні рекомендується створювати знижки, щоб зменшити ймовірність неявки. Крім того, групування бронювань є більш ефективним, ніж їх блокування.

Коли ресторан приймає замовлення, необхідно прийняти кілька рішень, і одне з них стосується надмірного бронювання. Комбінація столів є ще однією

практикою управління запасами і безпосередньо пов'язана з бронюванням, оскільки заздалегідь знаючи, скільки клієнтів за одним столом прийме ресторан, можна заздалегідь оптимізувати простір, користуючись гнучкістю, яку мають ресторани і якої немає в інших галузях, таких як готельний чи авіаційний бізнес.

Правильне управління комбінацією столів може скоротити час очікування і збільшити дохід, але при цьому необхідно враховувати тиск, спричинений збільшенням кількості клієнтів, що може призвести до збільшення часу очікування, щоб уникнути незадоволення клієнтів. Однак менеджери повинні аналізувати історичні дані, щоб розробити комбінацію столів, яка забезпечить більший рух і, відповідно, максимізацію прибутку. Тому важливо також підвищувати ефективність процесів, наприклад, використовуючи технології та мобільні пристрої для запису замовлень і виставлення рахунків або вдосконалюючи процеси приготування їжі на кухні. Важливо організувати меню з великим розмаїттям можливостей, навіть якщо воно має обмеження, пов'язані з дизайном ресторану.

На управління тривалістю прийому їжі може впливати час дня (обід або вечеря) та кількість клієнтів. Тривалість прийому їжі є важливою частиною управління запасами, і хоча її необхідно скорочувати для збільшення пропускної спроможності, це не повинно ставити під загрозу якість обслуговування клієнтів, і вони не повинні відчувати дефіцит часу. Методи скорочення тривалості прийому їжі можуть включати спеціальне навчання персоналу для підвищення ефективності виконання завдань, які вони виконують. Використання індикаторів для перевірки «точного» часу, необхідного клієнту для обіду чи вечері, також допомагає краще управляти тривалістю прийому їжі.

Поведінка клієнтів. Задоволеність клієнтів є загальною проблемою, від якої залежить успіх багатьох практик управління доходами. У дослідженні Сонг М. і Нун Б. [17] підкреслюється, що відстань між столами має важливе значення для задоволеності клієнтів, оскільки тісний простір між столами

може створювати відчуття дискомфорту для клієнтів. Тому працівники повинні пройти навчання з ефективного управління потоком клієнтів, а також використовувати фізичні бар'єри для створення видимості більшої відстані між столами та клієнтами. Для скорочення часу очікування клієнтів також пропонується використовувати портативні пристрої, які можуть роздруковувати рахунки на місці та уможлиблювати обробку кредитних карток.

Різні культури по-різному сприймають справедливість, а це означає, що те, що може спрацювати в одному географічному регіоні, може не спрацювати в іншому. Забезпечення сприйняття клієнтами справедливості вважається ефективною стратегією управління доходами для збільшення рекомендацій з вуст в уста та лояльності клієнтів.

Щодо умов готовності платити, клієнти можуть бути готові платити більше за першокласне розміщення в ресторані, але ця готовність відрізняється залежно від різних факторів, таких як тип закладу та середній чек. Зниження ціни або створення комплексного меню замість того, щоб купувати страви окремо, може підвищити готовність клієнтів платити.

На готовність клієнтів чекати можна впливати різними способами, одним з яких є скорочення тривалості прийому їжі. Ця практика може збільшити готовність чекати, як стверджує Томпсон Г. [21], який виявив, що скорочення тривалості обіду на 20% збільшило готовність чекати з однієї третини до двох третин, що призвело до збільшення доходу на 5%. Однак ця практика може бути не найкращою у більш складних умовах.

Ціноутворення. Деякі практики ціноутворення, як через їхню складність, так і через специфіку ресторанної індустрії, важко прийняти або впровадити в ресторанах; однак ціна є фундаментальною змінною в управлінні доходами, тому такі стратегії, як динамічне ціноутворення, можуть бути впроваджені в ресторанах, але бажано в періоди меншого попиту. Можливість коригувати ціни залежно від попиту, пропонуючи знижки в певні години дня або періоди прийому їжі, вважається більш справедливою практикою управління

доходами, ніж преміальні ціни або надбавки. Наприклад, менеджер ресторану може представити вищу ціну як надбавку до ціни звичайного меню або позиціонувати ціну звичайного меню як знижку з вищих цін вихідних днів [8].

У ресторанному бізнесі цінова дискримінація є нижчою, але знижки є одним із способів реалізації цієї практики. У літературі чітко зазначено, що клієнти надають перевагу знижкам, а не вищим цінам за послуги преміум-класу. Знижки добре сприймаються, коли вони застосовуються в певний час або під час певних періодів прийому їжі. Менеджери повинні покращити свою здатність інформувати клієнтів заздалегідь про зміни цін, але ця практика не сумісна з меню з фіксованою ціною, в якому тривалість обіду є стабільною. Щодо використання знижок, то вони часто з'являються в тарифних бар'єрах. Знижки залежать від сегмента ринку клієнта, а стратегія, яку застосовує ресторан, залежить від різних факторів, які клієнти можуть вважати або не вважати важливими, наприклад, розташування столика.

Також стало зрозуміло, що кожен заклад повинен вивчити і зрозуміти особливості свого попиту, щоб застосовувати різні практики; наприклад, пакетне ціноутворення може мати або не мати позитивного впливу на виручку залежно від типу меню і клієнта. Важливо зосередитися на створенні цінності для клієнтів, щоб зусилля були спрямовані на ті аспекти, які вони цінують, і в цьому сенсі встановлення цінових бар'єрів стає фундаментальним.

Клієнти повинні розуміти і приймати практику ціноутворення. Іншим прикладом є ціноутворення в години пікового навантаження, яке може бути добре сприйняте, якщо споживач вважає його виправданим (наприклад, через збільшення витрат на персонал) [11]. Як і в готельному бізнесі, ціна пропозиції в ресторанах також може бути встановлена за допомогою математичних моделей, але менеджери можуть бути не готові до такого типу інструментів.

Канали дистрибуції. Використання третіх осіб для дистрибуції може бути особливо важливим у періоди зниження попиту, але клієнти очікують, що знижки та комісійні будуть додатковими витратами. Крім того, клієнти

покладаються на ці канали для отримання інформації про ціни та інші фактори, що створює відчуття довіри [8].

Відносини з клієнтами можна налагодити за допомогою онлайн-стратегії, проте все ще існують ресторани, які не можуть співпрацювати зі сторонніми веб-сайтами і розширюватися в цьому напрямку. Крім того, утримання клієнтів можна досягти за допомогою знижок, які зменшуються в міру зростання лояльності клієнтів в офлайн; таким чином, партнерство зі сторонніми сайтами рекомендується тільки тоді, коли ідеальна ставка знижок досягає нуля.

Онлайн-доставка є результатом впливу зростання каналів дистрибуції і демонструє величезні темпи зростання під час нещодавніх криз, таких як пандемія COVID-19. Ця послуга є дуже практичною для клієнтів, які цінують її за те, що вона не тільки зручна, але й економить час. Менеджери вважають цей інструмент дуже важливим для ресторанного бізнесу, оскільки, окрім сприяння продажам і максимізації прибутку, він дозволяє менеджерам більше зосередитися на клієнтах, які вважають за краще бути в ресторані, а не замовляти їжу онлайн [24]. Онлайн-доставка - це спосіб мінімізувати витрати клієнтів, встановити конкурентоспроможні ціни та створити миттєву впізнаваність бренду.

Тим не менш сторонні веб-сайти шкодять лояльним клієнтам і, в довгостроковій перспективі, не сприяють зростанню доходів через пропозицію знижок. Крім того, якість їжі має вирішальне значення для зміцнення відносин між клієнтами та ресторанами, оскільки немає сенсу пропонувати знижки на страви, якщо їжа неякісна. Однак, при введенні нової страви в меню, пропозиція знижки може мати сенс.

Виклики у впровадженні та прийнятті практик управління доходами ресторанному бізнесі. На основі результатів, отриманих під час огляду наукової літератури та її аналізу, можна перерахувати способи застосування практик Управління доходами у ресторанному бізнесі, а також описати виклики, пов'язані з їх прийняттям та впровадженням, які наведені в табл. 2.1.

Таким чином, в табл.2.1 відображено способи застосування практик управління доходами у ресторанному бізнесі, а також виклики, з якими можуть зіткнутися менеджери, щоб зрозуміти, які практики управління доходами підходять для їхніх ресторанних підприємств, залежно від організації їхньої діяльності та інформаційних потреб.

Таблиця 2.1 – Застосування управління доходами в ресторанах

№	Практики управління доходами підприємств ресторанного бізнесу	Застосування для ресторанів	Виклики
1	2	3	4
1.	Управління тривалістю прийому їжі	Якщо менеджери можуть прогнозувати тривалість трапези, вони зменшують час очікування для клієнтів і збільшують пропускну здатність.	Аналіз середньої тривалості прийому їжі для різних періодів та клієнтів. Використання показників, що враховують зміну суми доходів за одиницю часу (SPM та RevPASH).
2.	Надмірне бронювання	Приймати бронювання, що перевищують наявні можливості.	Керуйте незадоволенням клієнтів. Потрібно уникати. Не залишати поза увагою внутрішніх клієнтів готелю та впливати на їхній досвід. Поєднувати з відвідуванням готелю.
3.	Бронювання	Краще управління прибуттям завдяки бронюванню. Використання кредитної картки для гарантії бронювання. Групування бронювань замість блокування столиків. Застосовуйте знижки для клієнтів, які бронюють. Бронювання допомагає контролювати найбільш вигідний розклад.	Менеджери повинні зосередитися на гнучкому графіку прибуття клієнтів, що дозволяє приймати відвідувачів без попереднього замовлення. Ознайомлення клієнтів з політикою бронювання. Поєднувати з аналізом найкращого поєднання столів, знижок та часу очікування.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
4.	Змішування столів	Скоротить час очікування. Дизайн ресторану може впливати на змішування столів.	Погане управління цією практикою призводить до незадоволення клієнтів. Проаналізуйте оперативність обслуговування. Пов'язано з тривалістю прийому їжі.
5.	Відносини з клієнтами	Він може бути встановлений через канал дистрибуції, але його потрібно використовувати з обережністю, щоб зберегти відносини з клієнтами. Усі практики РМ повинні враховувати цей аспект.	Практики управління доходами, від яких залежать успіх усіх інших, повинні бути пов'язані між собою.
6.	Прогнозування попиту	Здатність прогнозувати час виконання призводить до значного збільшення доходу. Статистичні методи покращують довгострокове прогнозування.	Передбачає наявність статистичних знань.
7.	Еластичність	Проаналізуйте вплив зміни цін на попит.	Враховувати локацію, кухню та індивідуальні атрибути ресторану. Безпосередньо пов'язана з готовністю платити.
8.	Сприйняття справедливості	Ефективна практика для підвищення лояльності клієнтів та поширення рекомендацій з вуст в уста.	Різні культури мають різне сприйняття. Клієнти повинні бути ознайомлені з практиками РМ та мати краще сприйняття справедливості.
9.	Готовність платити	Клієнти готові платити більше за вигідне розташування. Зниження ціни або створення меню замість того, щоб купувати продукти окремо, дозволяє підвищити готовність платити.	Проаналізуйте атрибути, які цінує клієнт.
10.	Готовність чекати	Скорочення тривалості прийому їжі.	Важко виконати в складних умовах. Пов'язане з прогнозуванням.
11.	Ціна пропозиції	Збільшити дохід без збільшення часу очікування клієнтів.	Сегментація.
12.	Ціноутворення на основі попиту	Пов'язані з динамічним ціноутворенням. Пов'язано зі сприйняттям справедливості.	Сприйняття справедливості є фундаментальним і має бути збережене.

Продовження табл. 2.1

2	3	4	
13.	Знижки	Зниження ціни Пов'язано з тарифними огорожами.	Залежно від сегменту ринку та стратегії, над якою працюють менеджери. Знижки слід застосовувати на атрибути, які цінуються клієнтами. Застосовувати їх потрібно з обережністю.
14.	Динамічне ціноутворення	Впровадження кращої цінової дискримінації.	Ціна повинна коригуватися відповідно до попиту (сегментація). Періоди високого попиту не застосовують цю практику. Неможливість заздалегідь повідомити про зміни цін у меню.
15.	Ціноутворення меню	Коли ціни в меню і тривалість трапези стають змінними, виникає необхідність зробити вибір і зрозуміти, які клієнти приносять компанії найбільшу користь шляхо найретельнішого аналізу витрат.	Важливо підготувати аналіз витрат клієнтів для встановлення ціни на меню.
16.	Ціноутворення в період пікового завантаження	При цьому слід враховувати задоволеність клієнтів та їхні наміри щодо повернення.	При цьому слід враховувати задоволеність клієнтів та їхні наміри щодо повернення.
17.	Пакетне ціноутворення	Збільшення попиту через комбіновану пропозицію за нижчою ціною, ніж продаж елементів окремо.	Це може створити менше бажання купувати з боку клієнта, якщо він не цінує його.
18.	Тарифні обмеження	Визначає моделі купівлі та характеристики продуктів і клієнтів. Допомагає менеджерам створювати цінність для клієнта та захищає його інтереси.	Сегментація
19.	Проектування меню	Мало досліджений в управлінні напоями, але має високий потенціал розвитку. Він може бути пов'язаний з іншими інструментами управління, такими як індикатори.	Це передбачає облік витрат. Вивчайте розробку меню напоїв.
20.	Показники	Генерувати більше прибутку для ресторанних компаній та підтримувати їхній успіх. Детальна бізнес- інтерпретація. RevPAS, RevPASH, SPM та RevPAST - найпоширеніші.	Це передбачає знання з управління обліковими записами. Брак статистичної інформації ускладнює проведення бенчмаркінгу.

Продовження табл. 2.1			
2	3	4	
21.	Канали дистрибуції	Корисна практика для ресторанів, що починають свою діяльність. Цінний для низького попиту в період низького попиту. Дозволяє залучити більше клієнтів.	Потрібно застосовувати з обережністю, щоб не втратити співвідношення ціни та якості. Може зашкодити лояльності. Знижки можуть знизити виручку.

Джерело: [11].

Виклики, представлені в табл. 2.1, також можна розглядати як тенденції для покращення ресторанної індустрії, такі як ознайомлення клієнтів з різними стратегіями управління доходами. Погане управління цими стратегіями може призвести до незадоволення клієнтів і зниження доходів. Якщо менеджери знають про пропускну спроможність і завантаженість ресторану, це покращить процес прийняття або відмови у бронюванні.

Впровадження програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами допомагає вдосконалити різні практики управління доходами та покращити процес формування лояльності клієнтів. Завдяки безперервному процесу це конкретне програмне забезпечення може оптимізувати, серед іншого, ціни без шкоди для відносин з клієнтами, вибір місця для клієнта (поєднання столів), управління тривалістю трапези та стратегії надмірного бронювання.

Розробка нових стратегій просування без урахування лише цінової перспективи може стати тенденцією в управлінні доходами, що стосується ресторанів, а також збільшення кількості практичних досліджень щодо успішності цих практик. Також можна розглядати впровадження більш складних методів, які легко використовувати в ресторанній практиці для оцінки позицій меню. Таким чином, існує розрив між застосуванням управління доходами в академічних дослідженнях і застосуванням управління доходами в ресторанных компаніях, тому дослідження повинні бути більш практично посилені інтерв'ю та анкетуванням менеджерів, співробітників і

клієнтів для академічних досліджень, щоб задовольнити реальні потреби ресторанної індустрії.

Що стосується каналу дистрибуції, то цей напрям є однією з найновіших стратегій управління доходами. Однак він також може стати проблемою, якщо його не застосовувати належним чином через зниження цін у меню. Тому в цьому напрямку ще багато роботи. Необхідно більш детально вивчити погляд менеджерів на цю стратегію, можливість впровадження програмного забезпечення, що дозволяє управляти онлайн, узгодження маркетингових політик, а також використання онлайн позиціонування для стимулювання більших витрат клієнтів.

Безперервне навчання співробітників вважається постійним викликом, оскільки це покращує якість послуг, що надаються. Більш цілісний підхід до всіх практик управління доходами, а також до організації буде ключовим для підвищення доходів ресторанного бізнесу.

Підхід управління доходами у ресторанному бізнесі має позитивні ефекти, коли практики встановлюються у взаємопов'язаний спосіб, поведінка та сегментація споживачів є основою практик, а технології відіграють важливу роль. Цей тип практик вимагає інвестицій з боку власника в навчання, а також інвестицій в технології, якщо він хоче оптимізувати потенціал цих практик у своєму бізнесі і, отже, максимізувати прибуток.

Проаналізовані дослідження показують, що найпоширенішими практиками управління доходами є бронювання, управління тривалістю трапези та прогнозування. З точки зору практик управління доходами, специфічних для ресторанної індустрії, найбільш використовуваними є управління тривалістю трапези, показники та комбінування столів. Однак наразі бракує наукової літератури з розробки меню для напоїв, що підтверджується результатами, які вказують на меншу кількість досліджень з розробки меню, динамічної ціни, ціни пропозиції та ціноутворення в умовах пікового навантаження.

Жодна практика управління доходами не працює сама по собі. Необхідно аналізувати різні фактори, такі як тип ресторану, і розглядати інші практики в комплексі для досягнення кращих показників у ресторанному бізнесі. Крім того, фокусування на клієнтах та їх задоволенні є найважливішим елементом для успішного впровадження практик управління доходами, оскільки дохід ресторану надходить від його клієнтів. Тому, якщо клієнти розуміють переваги, пов'язані з впровадженням або застосуванням практик управління доходами, менеджери можуть ефективно захистити свій бізнес і уникнути конфліктів з клієнтами.

Впровадження нового продукту, страви або напою може вплинути на доходи ресторану, а отже, необхідно враховувати додаткові витрати, характеристики продукту та сприйняття споживачами його корисності для здоров'я. Такі фактори, як розмір ресторану, також можуть впливати на ефективність практик управління доходами. Крім того, хоча всі ці практики управління доходами є важливими для успіху ресторану, важливо підкреслити, що управління доходами слід впроваджувати з самого початку, у співпраці та з міцною організаційною культурою. Тому девізом має бути підготовка кращих професіоналів для прийняття кращих рішень, оскільки не можна втрачати можливості для бізнесу.

Згідно з попередніми дослідженнями, не всі практики управління доходами або способи їх застосування в готельному або авіаційному секторах можуть бути безпосередньо застосовані в ресторанному бізнесі. Це пов'язано з тим, що ресторанна індустрія має відмінні характеристики порівняно з іншими секторами, і клієнти можуть бути не повністю підготовлені до впровадження певних практик управління доходами менеджерами ресторанів. Те ж саме стосується недостатньої кількості досліджень про ресторани, готелі та авіацію, де наукової інформації про готелі в 5 разів більше, а про авіацію - в 7 разів більше, ніж про ресторани. З усіх проаналізованих документів більшість посиляється на імітаційні дослідження або сценарії, які можуть не відображати операційну реальність ресторанів. Тому існує нагальна потреба у

проведенні більш емпіричних досліджень, таких як застосування різних практик управління доходами у різних ресторанних компаніях.

Це дослідження дозволило розробити та консолидувати інформацію про найпоширеніші практики управління доходами, що застосовуються в ресторанному бізнесі, а також про специфічні для цієї галузі.

З точки зору управління, важливо підкреслити, що управління доходами передбачає підготовку менеджерів і фахівців у секторі, який характеризується малим сімейним бізнесом. Цю деталь не можна вважати тенденцією, але вона є постійним викликом у цій галузі. Системи інформаційних технологій, включаючи програмне забезпечення та мобільні пристрої, відіграють вирішальну роль у полегшенні застосування цих практик; однак вони вимагають значних інвестицій. Ставлення споживачів до технологій у ресторанах сильно різниться залежно від демографічної групи та сегмента обслуговування - повний спектр послуг, обмежений спектр послуг і доставка - згідно з новим дослідженням.

У першому огляді Асоціації з інтеграції технологій у ресторанах з 2016 року - і після пандемії - зазначено, що хорошим підходом для операторів є відповідність їхніх інвестицій у технології клієнтській базі, яку вони обслуговують. 76% операторів кажуть, що використання технологій дає їм конкурентну перевагу, але багато хто вважає, що їхні ресторани могли б зробити більше, щоб йти в ногу з технологіями.

Топ улюблених технологій клієнтів: опції, які спрощують і прискорюють замовлення та оплату:

- 7 із 10 дорослих шукають знижки при замовленні їжі на винос або з доставкою чи відвідуванні ресторану.

- Більшість клієнтів, які користуються повним спектром послуг, кажуть, що, найімовірніше, зроблять замовлення або оплатять чек, використовуючи планшет за столиком.

- 7 із 10 клієнтів з обмеженим обслуговуванням кажуть, що, найімовірніше, оформлять замовлення за допомогою програми для смартфона.

– 8 із 10 клієнтів служби доставки кажуть, що замовили б доставку за допомогою програми для смартфона.

Завдяки технологіям оператори отримують важливі можливості для поліпшення клієнтського досвіду, посилення маркетингу та підвищення ефективності роботи.

Сьогодні, незважаючи на те, що більшість операторів вважають технології у своєму бізнесі основними (а не передовими), вибір правильних технологій для зручності клієнтів при збереженні гостинності високого рівня - це найкращий і найбільш збалансований підхід до сьогодишнього бізнесу [15].

Також важливо завжди пам'ятати, що кожне ресторанне середовище поводить по-різному, а задоволеність клієнтів залишається найважливішим аспектом протягом усього процесу управління доходами.

Крім того, впровадження різних практик управління доходами призводить до підвищення прибутковості для менеджерів, що в підсумку призводить до максимізації прибутковості фірми. Підвищення операційної ефективності, що забезпечується практиками управління доходами, дозволяє краще адаптуватися до мінливих ринків і відкритості організації до змін у поведінці клієнтів, що також підвищує задоволеність клієнтів.

2.3. Аналітичні показники оцінки ефективності управління доходами підприємств ресторанного бізнесу

Завершальним етапом впровадження системи управління доходами, застосування нових інструментів або технологій з метою збільшення доходів ресторанів є оцінювання ефективності проведених заходів. Традиційно у якості критерія оцінки ефективності управління доходами в сфері обслуговування використовують показник виручки, оскільки основна мета управління доходами – максимізація виручки від наданих послуг [7].

У ресторанному бізнесі аналіз ефективності проводять за допомогою різних показників, таких як RevPAS, RevPASH, RevPAST та SPM. Однак ця сфера управління доходами у ресторанному бізнесі має дослідницький потенціал, особливо з точки зору емпіричних досліджень. Крім того, важко провести надійний бенчмаркінг між різними ресторанными компаніями в різних географічних регіонах, оскільки про них майже немає статистичної інформації, а якщо і є, то вона здебільшого пов'язана з сектором розміщення, так, ніби вони працюють як одна галузь. Таким чином, краще оцінювати ці показники для більш ефективного аналізу діяльності ресторанів, і в цьому сенсі керівники відіграватимуть активну роль у покращенні максимізації доходів і, відповідно, у максимізації прибутків ресторанів, якими вони керують [11].

Такий підхід цілком виправданий для тих секторів сфери обслуговування, в яких змінні витрати на одиницю наданої послуги (наприклад, місце в літаку або потязі, рекламний час, номери в готелі, які знаходяться в одному тарифному класі) є, в основному, однаковими для фірми (наприклад, якщо ви подорожуєте літаком, то змінні витрати авіакомпанії на сусіднє місце абсолютне такі ж саме як і на ваше). В ресторанному бізнесі ситуація протилежна. Витрати на продукти для різних позицій меню, а також затрати часу на їх приготування можуть значно відрізнятись. Внаслідок цього внесок кожної страви у формування прибутку ресторану є різним. Тому для оцінки ефективності управління доходами ресторану слід використовувати маржинальний дохід або прибуток.

Про доцільність формування показників оцінки ефективності стратегій управління доходами ресторана на основі прибутку повідомляє Хео С. [5]. Вона пропонує крім показника RevPASH (виручка на доступне місце за годину) використовувати показники ProPASH (прибуток на доступне місце за годину) та ProPASM (прибуток на доступний квадратний метр), мотивуючи це тим, що мета управління доходами ресторана полягає у максимізації його прибутку. Такий підхід доцільний при оцінці показників за часові періоди

триивалістю не менш ніж один місяць, оскільки показник прибутку в повному обсязі формується лише в кінці місяця (доходи ресторана надходять щоденно, а деякі витрати визначаються лише в кінці місяця). Для проведення такої оцінки за менший проміжок часу (менше 1 міс.) може бути використаний показник маржинального доходу. Цей показник можна розрахувати за більш короткий проміжок часу, на відміну від прибутку. Тому ми вважаємо, що в процесі оперативної оцінки ефективності управління доходами ресторану слід використовувати показник $CMRASH$ (маржинальний дохід на доступне місце за годину) та $CMRASM$ (маржинальний дохід на доступний квадратний метр). При цьому слід стежити за такими показниками як середній чек та заповнюваність місць. Крім того підвищення доходів ресторану необхідно здійснювати у напрямі вдосконалення меню на основі використання багатокритеріального АВС-аналізу. У якості критеріїв доцільно використовувати 1) кількість проданих страв; 2) маржинальний дохід від одиниці асортиментної позиції меню; 3) вартість продуктів на виготовлення страви. Враховуючи, що в Україні бухгалтерський облік фінансових результатів і ціноутворення на підприємствах громадського харчування ведеться в основному за торговельним принципом, замість маржинального доходу від одиниці асортиментної позиції меню можна використовувати торговельну націнку на одиницю асортиментної позиції [26, 7].

Дії менеджерів з управління доходами націлені на їх збільшення та на максимізацію прибутку. Ці дії можуть впливати на результативні показники по-різному і в різних напрямках. Тому менеджери повинні мати чітку інформацію про вплив факторів на зміну суми маржинального доходу й у остаточному підсумку – прибутку. Крім поінформованості про факторне формування ретроспективних результатів, це може допомогти менеджеру визначити на який аспект управління доходів ресторану необхідно звернути більшу увагу з метою покращення показників.

Факторний аналіз маржинального доходу ресторану можна проводити окремо для кухні та бару, а також окремо за різними способами реалізації –

через стіл (індивідуальне чи групове обслуговування), на винос та доставка (рис.2.3). Також можна проводити аналіз впливу факторів на маржинальний дохід в середині таких груп асортиментних позицій: напої, алкогольні напої, перші, другі страви, десерти, салати.



Рисунок 2.3 - Напрями проведення факторного аналізу маржинального доходу ресторану

Джерело: [7].

Застосування інструментарію факторного аналізу може дозволити менеджеру визначити як зміна факторів, таких, наприклад, як розмір маржинального доходу від одиниці реалізованої продукції (або торгова націнка), кількість реалізованих страв та їх структура вплинули на загальний маржинальний дохід ресторану. Під час вибору часових періодів для проведення такого аналізу необхідно враховувати той факт, що ресторанний бізнес має чітко виражений сезонний характер. Питання полягає у визначенні та нейтралізації сезонних сплесків попиту на певні види продукції власного виробництва та покупних товарів ресторану. Виявити асортиментні позиції, які мають сезонний характер споживання, можна за допомогою різних статистичних способів, найпростішим з них є індексний.

ВИСНОВКИ

Ресторанна індустрія відіграє важливу роль в економіці, сприяючи створенню робочих місць, економічному зростанню і загальному процвітанню. Дослідження статистичних даних США, ЄС, України підтверджує той факт, що сектор «Діяльність ресторанів, мобільне харчування» виконує важливу функцію зайнятості населення. В ЄС у 2022 році в секторі «Ресторани та мобільне харчування» налічувалось 37,2 % від всіх підприємств сфери туризму, виручка складала 29,6% виручки сектору туризму і тут працювало 45,3% від всіх працюючих в туризмі.

Ресторани відіграють важливу роль у залученні туристів і сприяють розвитку яскравих кулінарних подій. Ресторани роблять значний внесок у податкові надходження як на місцевому, так і на національному рівні. Загальний економічний внесок сектору складається з прямого, непрямого та індукованого впливу від витрат ресторанів та закладів громадського харчування.

Для ресторанного бізнесу є характерним певні економічні особливості, які створюють відповідні проблеми для його успішного функціонування, які мають інтернаціональний характер. Так, діяльність в сфері ресторанного бізнесу має високий рівень трудомісткості. Це пов'язано з тим, що праця тут слабо автоматизована. Це викликає збільшення розміру соціальних виплат і створює додаткове податкове навантаження порівняно з іншими секторами національної економіки. Збільшення витрат по сплаті соціальних відрахувань досить часто підприємці компенсують поширенням практики неофіційної роботи, зарплати в «конвертах». В країнах ЄС підвищення податкового навантаження в індустрії гостинності внаслідок високої трудомісткості певною мірою нейтралізують запроваджені пільгові ставки ПДВ.

Основною метою цього дослідження було проаналізувати, які практики управління доходами є найбільш використовуваними в ресторанному бізнесі для забезпечення максимізації прибутку, визначити прогалини в

дослідженнях, можливості для майбутніх досліджень та практичні висновки для менеджерів. Ця мета була розділена на три конкретні завдання. Конкретні завдання дослідження полягали в тому, щоб за допомогою систематичного огляду літератури визначити найбільш вивчені практики управління доходами і систематизувати їх за сферами, виділити практики управління доходами, які найбільше сприяють максимізації прибутку, а також вказати на виклики, пов'язані з впровадженням і прийняттям практик управління доходами.

Проаналізовані дослідження показують, що найпоширенішими практиками управління доходами є бронювання, управління тривалістю споживання їжі та прогнозування. З точки зору практик управління доходами, специфічних для ресторанної індустрії, найбільш використовуваними є управління тривалістю споживання їжі, показники ефективності та комбінування столів. Бракує досліджень з розробки меню, динамічних цін, ціни пропозиції та ціноутворення в умовах пікового навантаження.

Жодна практика управління доходами не працює сама по собі. Необхідно аналізувати різні фактори, такі як тип ресторану, і розглядати інші практики в комплексі для досягнення кращих показників у ресторанному бізнесі. Фокусування на клієнтах та їх задоволенні є найважливішим елементом для успішного впровадження практик управління доходами.

Впровадження нового продукту, страви або напою може вплинути на доходи ресторану, а отже, необхідно враховувати додаткові витрати, характеристики продукту та сприйняття споживачами його корисності для здоров'я. Такі фактори, як розмір ресторану, також можуть впливати на ефективність практик управління доходами. Крім того, хоча всі ці практики управління доходами є важливими для успіху ресторану, важливо підкреслити, що управління доходами слід впроваджувати з самого початку, у співпраці та з міцною організаційною культурою.

Згідно з усіма попередніми дослідженнями, не всі практики управління доходами або способи їх застосування в готельному або авіаційному секторах можуть бути безпосередньо застосовані в ресторанному бізнесі. Це пов'язано

з тим, що ресторанна індустрія має відмінні характеристики порівняно з іншими секторами.

З точки зору управління, важливо підкреслити, що управління доходами передбачає підготовку менеджерів і фахівців у секторі, який характеризується малим сімейним бізнесом. Цю деталь не можна вважати тенденцією, але вона є постійним викликом у цій галузі. Системи інформаційних технологій, включаючи програмне забезпечення та мобільні пристрої, відіграють вирішальну роль у полегшенні застосування цих практик; однак вони вимагають значних інвестицій. Ставлення споживачів до технологій у ресторанах сильно різниться залежно від демографічної групи та сегмента обслуговування - повний спектр послуг, обмежений спектр послуг і доставка - згідно з новим дослідженням.

На думку деяких науковців сучасні системи управління доходів мають фокусуватись на максимізації прибутку, а не доходів. Тому для оцінки ефективності управління доходами пропонують здійснювати не на основі вируски, а на основі прибутку (прибуток на доступний квадратний метр, прибуток на одне доступне місце за годину та ін.). Такий підхід доцільний при оцінці показників за часові періоди тривалістю не менш ніж один місяць, оскільки показник прибутку в повному обсязі формується лише в кінці місяця. Для проведення такої оцінки за менший проміжок часу (менше 1 міс.) може бути використаний показник маржинального доходу. Крім того підвищення доходів ресторану необхідно здійснювати у напрямі вдосконалення меню на основі використання багатокритеріального ABC-аналізу. У якості критеріїв доцільно використовувати 1) кількість проданих страв; 2) маржинальний дохід від одиниці асортиментної позиції меню; 3) вартість продуктів на виготовлення страви. Застосування факторного аналізу може дозволити менеджеру визначити як зміна факторів, таких, наприклад, як розмір маржинального доходу від одиниці реалізованої продукції, кількість реалізованих страв та їх структура вплинули на маржинальний дохід ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cross R. (1997). Launching the revenue rocket: How revenue management can work for your business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 32–43.
2. Eurostat (2018). Household spending on restaurants and hotels. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20181228-1>
3. Eurostat (2025 b). Tourism industries - economic analysis. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_economic_analysis
4. Eurostat (2025). Businesses in the accommodation and food services sector. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Businesses_in_the_accommodation_and_food_services_sector
5. Heo C.Y. New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*. 2017;61:1-3. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.00>
6. Kalaitan T., Hrymak O., Kushnir L., Kondrat I., Yaroshevych N. Shadow economy in the hospitality industry. Ways of it's educe in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2. No. 49. P. 300–312. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4002>
7. Kalaitan T., Hrymak O., Kushnir L., Shurpenkova R. Sarakhman O. Restaurant revenue management and analytical assessment of its effectiveness. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 2023. T. 17. C. 152-162. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-13>
8. Kimes S., & Wirtz J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125–135.

9. Kimes S. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19.
10. Kimes S. (2004). Restaurant revenue management: Implementation at chevys arrowhead. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 52–67.
11. Malheiros C., Gomes C., Lima Santos L., & Campos F. (2025). Monitoring Revenue Management Practices in the Restaurant Industry - A Systematic Literature Review. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 44.
<https://doi.org/10.3390/tourhosp6010044>
12. National Restaurant Association (2024). State of the Restaurant Industry 2024. URL: <https://cdn.ymaws.com/www.krha.org/resource/resmgr/2024-State-of-the-Restaurant.pdf>
13. National Restaurant Association (2024b). Economic Contributions of the Restaurant & Foodservice Industry. URL: https://restaurant.org/getmedia/206bb262-fc48-4f00-b91b-3402ea6d97f1/usa_econ_impact_study_fs-3.pdf
14. National Restaurant Association (2025). State of the Restaurant Industry 2025. URL: <https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/>
15. National Restaurant Association. Restaurant Technology Landscape Report 2024. URL: <https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/2024-technology-landscape-report/>
16. Pines & Co. Restaurant Accountants (2025). The Impact of the Restaurant Industry on the Economy: A Catalyst for Growth and Prosperity. URL: <https://pinesandco.com/the-impact-of-the-restaurant-industry-on-the-economy-a-catalyst-for-growth-and-prosperity/#:~:text=The%20restaurant%20industry%20plays%20a,%2C%20regional%2C%20and%20national%20economies.>

17. Song M., Noone B.M. (2017). The moderating effect of perceived spatial crowding on the relationship between perceived service encounter pace and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 2017. 65, 37–46
18. Statista (2025). Leading restaurant brands worldwide in 2025, by brand value. URL: <https://www.statista.com/statistics/407892/brand-value-of-the-leading-global-fast-food-brands/>
19. Statista. Restaurant Delivery – Worldwide. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/online-food-delivery/meal-delivery/restaurant-delivery/worldwide>
20. Statista. Restaurants and food services in Europe - statistics & facts. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/3966/restaurants-and-food-services-in-europe/#topicOverview>
21. Thompson G. M. (2009). (Mythical) Revenue benefits of reducing dining duration in restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2009. 50(1), 96–112.
22. Thompson G. M. (2015). Deciding Whether to offer “Early-Bird” or “Night-Owl” specials in restaurants: A cross-functional view. *Journal of Service Research*, 18(4), 498–512.
23. Trading Economics (2025). European Union - Final consumption expenditure of households: Restaurants and hotels. URL: <https://tradingeconomics.com/european-union/final-consumption-expenditure-of-households-restaurants-hotels-eurostat-data.html>
24. Tyagi M., Bolia N. B. Approaches for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2022. 21(1), 17–35.
25. Державна служба статистики України (2025). Діяльність підприємств. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
26. Жук С. Аналітична оцінка ефективності управління доходами ресторану. *Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького* : тези доп. студ. конф. фак-ту менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування . Львів, 14–15 травня 2025 р. С. 349 – 351. URL: <https://lvet.edu.ua/images/step/2025/05/19/%D0%A4%D0%9C%D0%91%D0%9F%D0%90.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники, що характеризують діяльності з харчування та напоїв в ЄС

Таблиця А.1 – Показники, що характеризують діяльність з харчування та напоїв в ЄС за 2023 рік

Країна	Кількість підприємств, одиниць	Кількість працевлаштованих, осіб	Обсяг реалізованих послуг, млн. євро
Бельгія	47 463	164 360	18 303,54
Болгарія	19 105	99 370	2 952,70
Чехія	47 164	141 411	7 274,51
Данія	12 613	129 361	8 072,44
Німеччина	185 195	1 673 905	87 694,36
Естонія	3 094	19 410	998,59
Ірландія	16 275	157 903	10 420,75
Греція	79 053	504 125	10 288,86
Іспанія	265 742	1 293 898	68 716,57
Франція	229 226	1 093 794	95 758,77
Хорватія	17 506	75 333	3 621,68
Італія	259 890	1 316 265	80 683,79
Кіпр	5 617	31 729	1 797,32
Латвія	2 862	25 864	1 001,79
Литва	4 204	42 054	1 663,07
Люксембург	2 415	20 626	1 922,51
Угорщина	26 374	130 829	5 855,32
Мальта	2 543	15 146	811,93
Нідерланди	70 540	438 859	26 777,53
Австрія	30 303	191 274	14 074,37
Польща	58 004	240 675	16 019,35
Португалія	73 908	307 851	14 532,45
Румунія	30 656	155 661	6 366,68
Словенія	8 636	28 353	1 931,01
Словакія	16 569	49 412	2 360,72
Фінляндія	13 079	69 658	6 636,80
Швеція	26 158	191 787	13 466,12
Норвегія	10 132	83 762	6 840,63
Швейцарія	14 576	160 595	19 749,64
Боснія і Герцеговина	9 183	32 075	874,67
Північна Македонія	4 505	19 063	442,34
Албанія	*	*	*
Сербія	17 769	79 176	1 947,28
ЄС	1 554 194	8 608 913	510 003,52

Джерело: сформовано автором на основі даних Євростату.

Примітка: * дані відсутні.

Додаток Б

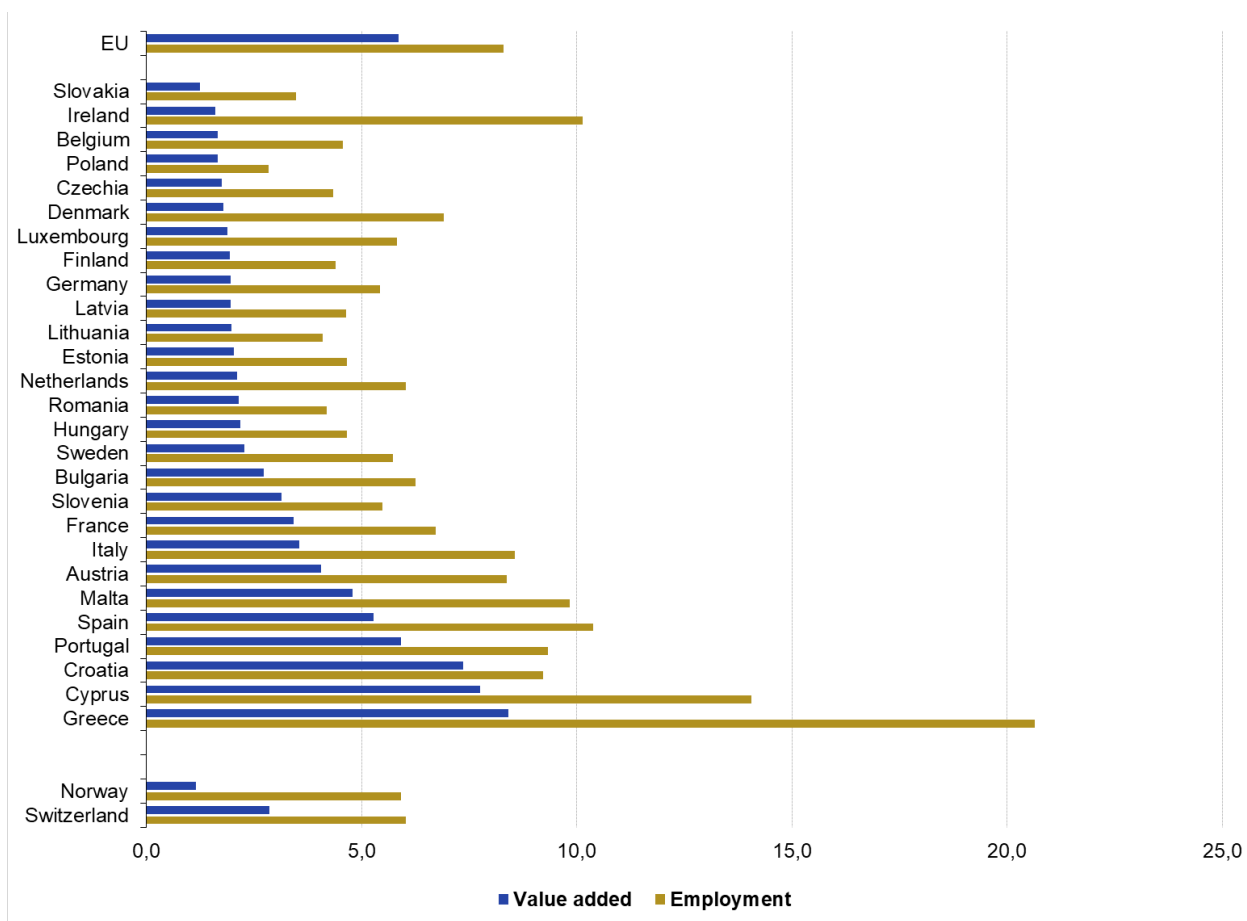


Рисунок Б.1 – Частка внеску сектору розміщування та харчування до економіки країн ЄС у 2022 році

Джерело: [4].

Додаток В

Частка витрат домогосподарств ЄС на ресторани та готелі

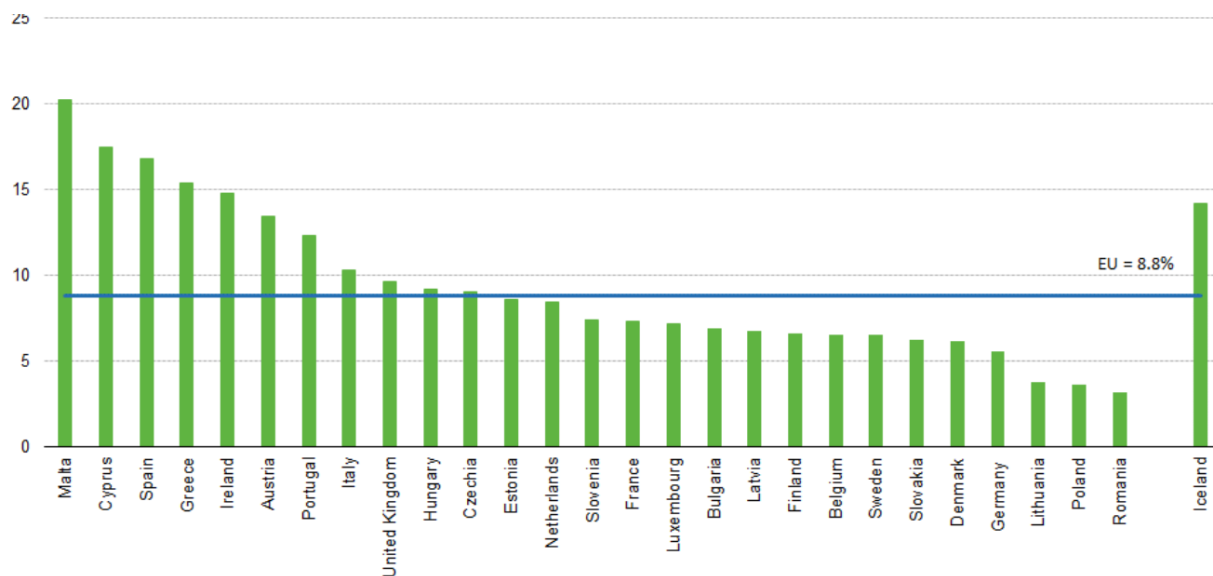


Рисунок В.1 - Частка витрат домогосподарств ЄС на ресторани та готелі у 2017 році у розрізі країн

Джерело: [2].

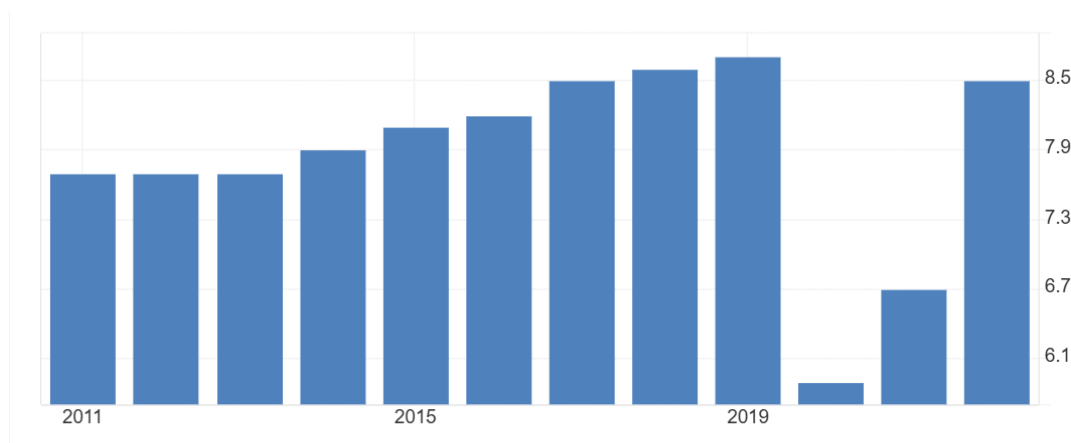


Рисунок В.2 - Частка витрат домогосподарств ЄС на ресторани та готелі за 2011-2022рр.

Джерело: [23].

Продовження додатку В

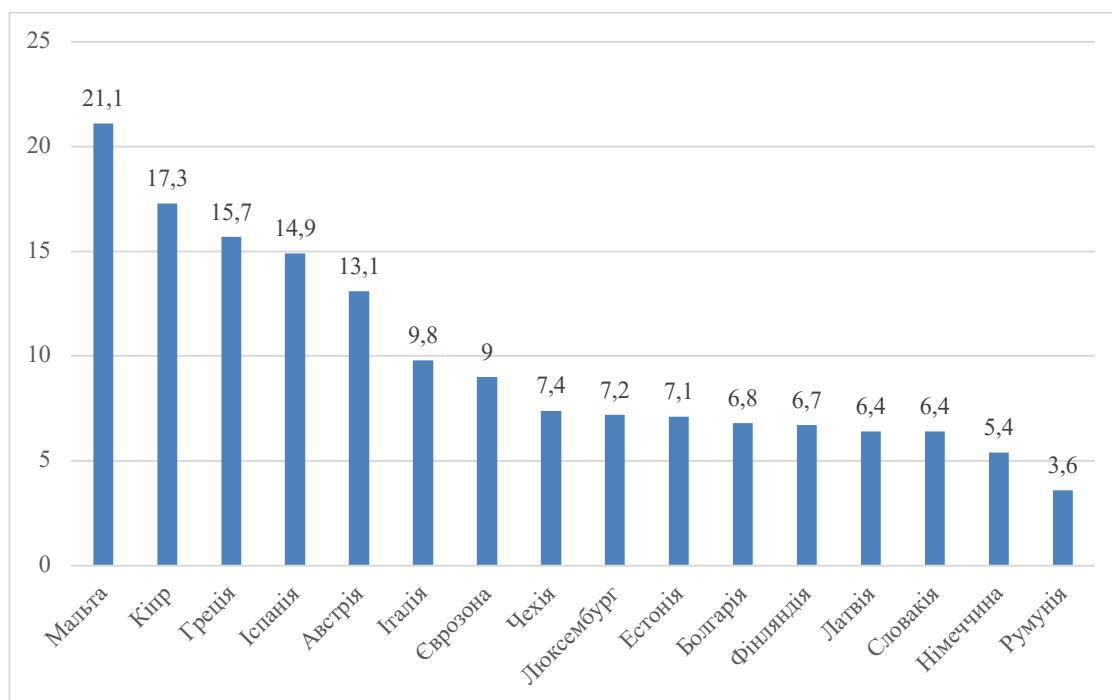


Рисунок В.3 – Частка витрат домогосподарств ЄС на ресторани та готелі
станом на грудень 2023 року у розрізі країн

Джерело: [23].