

ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТА НА РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС

Галя Колева Монева

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
Катедра „Икономика и управление на туризма“
e-mail: galya_moneva@abv.bg

Резюме: В изследването са засегнати въпросите, свързани с развитието на ревеню мениджмънта в сферата на услугите, и по-специално тези, отнасящи се до предизвикателствата и възможностите, които предлага в ресторантърския бизнес. Представени са и някои от основните тенденции в развитието. Подпомагайки глобализацията и ускоряването на информационния обмен, ревеню мениджмънтът е един от основните фактори в световното икономическо развитие. Положителният икономически ефект, който предлага в ресторантърския бизнес, спомага за неговото адекватно развитие в съвременните условия и откриването на нови възможности.

Ключови думи: ревеню мениджмънт, ийлд мениджмънт, ресторантърски бизнес.

JEL: L83, O12, Z33.

GENESIS AND EVOLUTION OF THE REVENUE MANAGEMENT IN THE RESTAURANT BUSINESS

Galya Koleva Moneva

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Department of Tourism Economics and Management
e-mail: galya_moneva@abv.bg

Abstract: The study addresses the issues related to the development of the revenue management in the service sector, referring to the challenges and opportunities it offers in the restaurant business. Some of the main development trends are also presented. Supporting globalization and accelerating information exchange, revenue management is one of the key factors in global economic development. The positive economic effect that it offers in the restaurant business fosters its adequate development in modern conditions and the discovery of new opportunities.

Key words: Revenue Management, Yield Management, Restaurant business.

JEL: L83, O12, Z33.

Въведение

Теорията за управление на приходите, което е известно с термина ревеню мениджмънт, намира все по-широко приложение и се превръща в основна част от практиката и бизнеса в света. Най-популярна е дефиницията на Шерил Е. Каймс, че управлението на приходите в ресторанта се състои

в продажба на правилното място на точния клиент на точната цена и за правилната продължителност.

Поради голямата икономическа криза в последните години в световен мащаб и особено с удара на COVID-19 през последните години, е особено необходимо да се инвестира в изучаване оптимизирането на управленските процеси по отношение на намаляване на пропуснатите ползи от нереализирани продажби и максимализиране на приходите във всеки бизнес сектор. В този аспект в областта на туризма и в частност ресторантьорството, все по-голямо значение придобиват развитието и научното изследване в областта на ревеню мениджмънта. Изключително е необходимо доброто познаване на поведението на конкурентите, потребителските предпочитания и навици, проучването и прилагането на методи за намаляване на променливите разходи.

Ревеню мениджмънтът в ресторантьорския бизнес включва използването на инструменти за анализ на данните за продажбите, за да може точно да се определи бъдещото търсене. Благодарение на тяхното правилно анализиране се вземат жизненоважни решения относно цената, капацитета на услугата, оборота на масата и менюто с цел увеличаване на приходите и печалбите от дейността и намаляване на пропуснатите ползи.

В обобщение на казаното **обект на изследване** е ресторантьорският бизнес, а негов **предмет** е ревеню мениджмънтът на този вид туристически бизнес. **Основната цел**, която авторът си поставя, е да систематизира и анализира развитието и да изясни същността на ревеню мениджмънта като инструмент за максимализиране на приходите и оптимизиране на рентабилността. На тази база необходимите за решаване **задачи** се свеждат до: *първо*, изследване и представяне на еволюцията на ревеню мениджмънта; *второ*, открояване на характеристиките на понятието посредством сравнение с близки категории; *трето*, изясняване на приложимостта на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес.

1. Исторически поглед върху идеята за ревеню мениджмънт

Идеята за управление на приходите възниква преди повече от 50 години и изучаването и надграждането ѝ продължава и до днес. Тя съчетава в себе си стратегии и тактики, които първоначално възникват в ийелд мениджмънта, еволюират в ревеню мениджмънт и създават еволюционната техника за управление на приходите, позната ни до днес. Тези приложими тактики и стратегии се използват с единната цел да оптимизират приходите и да минимализират рентабилността във всички аспекти и нива на едно предприятие.

Всичко това налага неговото подробно изучаване и анализиране с цел увеличаване ръста на приходите и по този начин на печалбата.

Генезисът и еволюцията на ревеню мениджмънта по света, от зараждането му до наши дни, може да се разглежда условно в три етапа (вж. фиг. 1). Най-ранното описание на моделите за управление на приходите може да се намери в резервационни листи, схеми и извадки за пътници, както и модели за анулиране в авиокомпаниите, но анализите там значително се различават от съвременната представа за ревеню мениджмънт.

Първите, които проучват управлението на доходността, приходите и прогнозирането им още през далечната 1958г са Martin J. Beckmann¹ и F. Bobkoski. Те правят задълбочен анализ на дейността на авиокомпаниите и създават ново подполе на икономиката и транспортната мрежа (Beckmann & F., 1958). Посочените изследователи анализират честотните разпределения на седалките в самолетите, невявяването на пътници, късно анулиране към общите загуби на излетял самолет за авиокомпаниите.

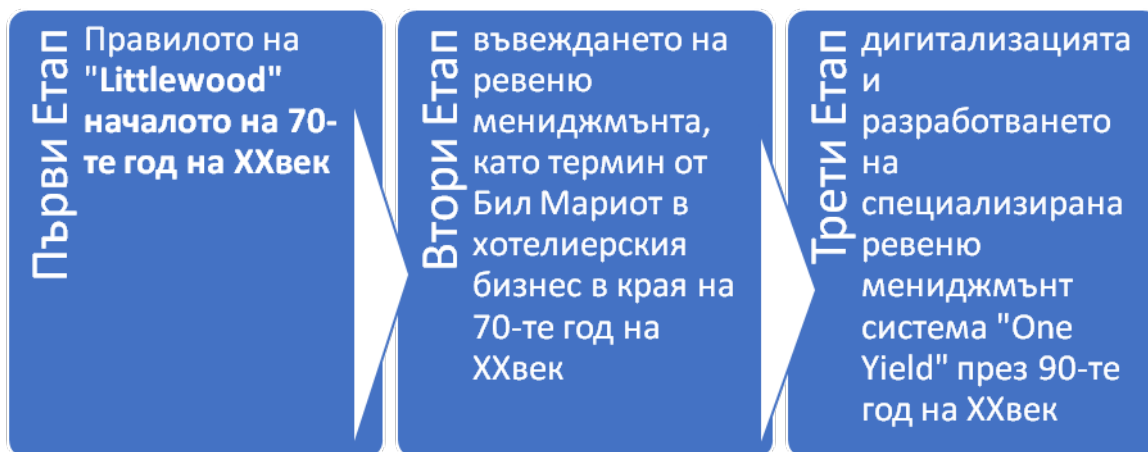
Други първосъздатели на проблема с управлението и прогнозирането на приходите, които познаваме в наши дни, е British Overseas Airways Corporation (BOAC)², която към днешна дата носи името British Airways, които експериментират с диференцирани билетни продукти, като предлагат отстъпки с контролиран капацитет „Earlybird“, които стимулират търсенето от клиенти за места, които иначе не биха били запълнени при полет.

Робърт Крандъл³, бивш председател и главен изпълнителен директор на American Airlines е пионер в практиката. Той нарича управление на доходността Yield management и се фокусира главно върху максимализиране на приходите чрез анализ на инвентаризацията. Под ръководството на Крандъл American Airlines продължава да инвестира в прогнозиране на управлението на доходността (Yield management) и контрол, както и възможности за овърбукинг на авиокомпаниите.

¹ Мартин Джоузеф Бекман (5 юли 1924 г., Ратинген, Германия - 11 април 2017 г.) е професор по икономика и приложна математика. Бил е професор в Чикагския университет, Йейлския университет и Браунския университет, както и в Университета в Бон и Техническият университет в Мюнхен. Неговите изследвания обхващат широка област в пространствения анализ и регионалната икономика, със специален акцент върху икономиката на транспорта. Мартин Бекман установява основни принципи за поведение на потребителите в претоварени транспортни мрежи, както и за оптимални мрежови транспортни потоци, когато изборът на потребители съответно е некоординиран или координиран. Приносът на Бекман стартира новото подполе на икономиката на транспортната мрежа; F. Bobkoski – математик.

² British Overseas Airways Corporation (BOAC) е британската държавна авиокомпания, създадена през 1939 г. чрез сливането на Imperial Airways и British Airways Ltd. Тя продължава да работи в чужбина през Втората световна война. След приемането на Закона за гражданското въздухоплаване от 1946 г. европейските и южноамериканските услуги преминаха към две други държавни авиокомпани, British European Airways (BEA) и British South American Airways (BSAA).

³ Робърт Лойд "Боб" Крандъл е роден на 6 декември 1935 г. в Уестърли; Роуд Айленд е американски бизнесмен, който е бивш президент и председател на American Airlines. Наричан от наблюдатели на авиоиндустрията индустриална легенда, Крандъл е обект на няколко книги и е член на Залата на честта на колежа Конрад Хилтън.



Източник: съставена от автора.

Фигура 1. Развитие на Ревеню мениджмънта

Проучването на специализираната литература позволява да систематизираме развитието на ревеню мениджмънта от зараждането на идеята за него до наши дни в три основни етапа (вж. Фиг.1).

Първи етап от развитието на ревеню мениджмънта

Първият етап за оформяне на идеята за управление и прогнозиране на доходността се заражда в авиокомпаниите в Америка поради безмилостната конкуренция, която бушува между тях и сериозната икономическа криза, настъпила в страната.

Най-ранният модел за „управление на приходите“ е известен като „**Правилото на Littlewood**“ и е разработен от Кенет Литълвуд (Ken Littlewood), докато работи в „British Overseas Airways Corporation“ през 1972 г .

Той предлага първия модел на ревеню мениджмънт, базиран на количеството на един ресурс. Това е метод за решаване на проблема със запълване на седалките за еднократен полет и продажбата на билети от два различни класа.

Още тогава се е практикувал частично ревеню мениджмънт, основаващ се на управлението на количествените променливи (Вараджаква, 2015).

Съвременният ревеню мениджмънт възниква в края на 70-те и началото на 80-те години на XX век първоначално в авиационната индустрия в САЩ. Тогава големите авиокомпании в Америка търсят оптимален вариант да се задържат на пазара, да спечелят нови клиенти и в период на тежката икономическа криза да успеят да намерят начин, да оцелеят. През 1978 г. Американският конгрес почти единодушно приема Закона за дерегулацията на авиационните услуги на пазара, което променя напълно бизнес средата на „Големите шест“, както се наричат най-големите авиокомпании, закриляни от държавата. Навлизат множество малки и средни авиокомпа-

нии, които имат своя стратегия и начин на работа, и се превръщат в сериозна конкуренция на пазара. Мениджърите на компаниите прилагат серия от тактики и стратегии, които да спасят бизнеса им. Водят се тежки битки между доайените в бизнеса на авиационните услуги в Америка и новосъздадените авиокомпаниии. Разменят се удари с процентни отстъпки до -70% от ниско тарифните млади компании към клиенти и прилагането на революционни промени за изграждането на програми за лоялни клиенти от вече утвърдилите се на пазара авиокомпаниии.

Управлението на приходите и доходността обаче набира популярност и в други индустрии в сферата на услугите.

Всичко казано дотук показва, че първият етап от развитието на ревеню мениджмънта се характеризира с появата на идеята за управлението на приходите, основаваща се на управлението на количествените променливи и *Правилото на „Littlewood”*. Това дава един нов поглед, базиран върху необходимостта от познаване на поведението на конкурентите, потребителските предпочитания и навици, проучването и прилагането на методи за намаляване на променливите разходи.

Втори етап от развитието на ревеню мениджмънта

Вторият етап започва в края на 70-те и началото на 80-те години на XX век с въвеждането на ревеню мениджмънта като термин първо в хотелиерството от Джон Мориот ⁴ и впоследствие обхваща всички сфери на бизнеса.

В началото на 80-те години на XX век, в разговор с Робърт Крандъл от American Airlines, Бил Мариот Джуниър (JW "Bill" Marriott) – главен изпълнителен директор на Marriott International – научава за възможностите, които предоставя управлението на доходността. В същия момент Marriott International има много от проблемите, които имат авиокомпаниите: нетрайни материални запаси, предварително резервиране на клиенти, по-ниска цена на конкуренцията и големи промени по отношение балансирането на търсенето и предлагането. Бил Мариот взема решението да приложи новите техники и в своите хотели от Marriot International, като замени термина за управление на доходността, който до момента се прилага в авиацията (ийлд мениджмънт), с новия по-широко спектърен термин ревеню мениджмънт. В Marriot International се създава сериозна организация за внедряване на ревеню мениджмънта, като се инвестира в автоматизирана система за управление на ревеню мениджмънта, чрез която да изготвя ежедневни прогнози за търсенето. Те въвеждат така наречената „Fenced rate”, рестриктивна цена, подобна на тарифата „Ultimate Super saver в American Airlines”. Целта на тази тарифа е да привлече по-чувствителни към цената клиенти, за които са заделени определен брой стаи.

⁴ **Джон Уилард "Бил" Мариот младши** (John Willard "Bill" Marriott Jr.) Роден на 25 март 1932 г. е американски милиардер – бизнесмен, който е изпълнителен председател на Marriott International и основател на Marriott Corporation.

Вторият етап обхваща разширяването на техниката за управление на приходите – от авиационния термин ийлд мениджмънт към навлизането на ревеню мениджмънта като термин първо в хотелиерството от Джон Мориот и създаването на организация за прилагане на ревеню мениджмънта. Инвестира се и в автоматизирана система за ревеню мениджмънт, чрез която да се изготвят ежедневно прогнози за търсенето и да се следи заетостта на стаите във всички хотели от веригата. При него имаме използването на инструменти за анализ на данните за продажбите, за да може точно да се определи бъдещото търсене. Благодарение на тяхното правилно анализирание се вземат жизненоважни решения относно цената, капацитета на услугата с цел увеличаване на приходите и печалбите от дейността и намаляване на пропуснатите ползи.

Трети етап от развитието на ревеню мениджмънта

Третият етап се бележи с процесите на дигитализацията и разработването от Marriot International⁵, през 90-те години на XX век, на специализирана ревеню мениджмънт система, наречена One Yield. Третият етап в ревеню мениджмънта настъпва с оптимизиране на процеса на предлагане на отделните видове стаи на възможно най-високите цени за хотела и навлизането на дигитализацията. По този начин се изкачва още едно стъпало по изграждането и разпространението на ревеню мениджмънта както в сферата на хотелиерството, така и в много други бизнес сектори.

През 2005 година системата се използва в 3300 хотела от веригата Marriot в 70 държави и обслужва около 75 милиона резервационни трансакции на година. Тя дава възможност да се правят по-задълбочени прогнози сред индивидуалните туристи и прави оценка на тяхното ценово ниво. Добрите резултати идват бързо и инвеститорите от Мариот решават да разширят и значително да подобрят системите за ревеню мениджмънт, като представят на пазара своята Total yield система. Тази система е революционна по много причини. Тя е създадена да управлява приходите в хотелите както от търсенето на стаи, така и от всички допълнителни услуги и групови туристи и използването на прилежащи конферентни зали. Успехите на приложението на ревеню мениджмънта се разрастват и това води до неговото усъвършенстване и прилагане във всички бизнес сектори като ресторантьорство, круизни пътувания, рента кар компании и други.

До този момент управлението на приходите е съсредоточено върху стимулирането на приходите от взаимоотношенията между бизнеса и потребителите (Business to Customer - B2C). В началото на 90-те години аме-

⁵ **Marriott International** е международна компания за управление на хотелски вериги със седалище в САЩ. Оказва услуги по управление на 6080 хотела с общ капацитет от 1,2 млн. стаи под имената на 30 бранда в 90 страни по целия свят (за 2018 г.).

риканската компания UPS⁶ разработва допълнително управление на приходите, като съживява своята ценова стратегия за бизнес към бизнес (Business to Business - B2B).

Изправен пред необходимостта от нарастване обема на конкурентния пазар, United Parcel Service (UPS) поставя началото на изграждането на ценова организация, която се фокусира върху отстъпките. Цените обаче започват да се променят бързо, тъй като те предлагат по-големи отстъпки, за да спечелят бизнеса. Изпълнителният екип на UPS приоритизира конкретното насочване на техните отстъпки, но не може стриктно да следва примера, даден от авиокомпаниите и хотелите. Вместо да оптимизират приходите за отделно събитие като закупуване на място на авиокомпаниите или хотелска стая, UPS договаря годишни цени за големи клиенти, използващи множество услуги в продължение на една година. За да облекчат проблема с отстъпките, те го формулират като персонализиран модел за отговор на офертата, който използва исторически данни, за да предскаже вероятността за печалба при различни ценови точки. Те наричат системата *целева цена*. С тази система успяват да прогнозират резултатите от всяка договорна оферта на различни нетни цени и да идентифицират къде могат да определят ценова премия пред конкурентите и къде са необходими по-дълбоки отстъпки за сделките.

През първата година на тази система за управление на приходите UPS отчита увеличени печалби от над 100 милиона долара.

Концепцията за максимализиране на приходите от договорени сделки намира своя път обратно в хотелиерството. Оригиналното приложение на Marriott за управление на приходите е ограничено до индивидуални резервации, а не до групи или други договорени сделки. През 2007 г. Marriott представя „Оптимизатор на групови цени“, който използва модел на конкурентна оферта и отговор, за да предскаже вероятността за печалба при всяка цена, като по този начин предоставя точни насоки за цените на търговската сила. Първоначалната система генерира допълнителна печалба от 46 милиона долара. Това довежда до почетна награда за „Франц Еделман“ за постижения в операционните изследвания и науките за управление през 2009 г.

До този момент управлението на приходите е използвано при ценообразуването на нетрайни продукти. През 90-те години обаче Ford Motor Company⁷ започва да приема управление на приходите, за да увеличи рентабилността на своите автомобили, като сегментира клиентите на микропа-

⁶ United Parcel Service, Inc., или UPS е американска компания, специализирала се в експресни доставки и логистика. Управлението на компанията е разположено в Атланта. Ежедневно UPS доставя над 16,9 милиона пратки на 9,4 милиона получатели в над 220 страни

⁷ Форд Мотър Къмпани е американска мултинационална корпорация, автомобилен производител, основана от Хенри Форд на 16 юни 1903 г., със седалище в Дийрборн, щата Мичиган.

зари и създава диференцирана и целенасочена ценова структура. Публичният успех на ценообразуването и управлението на приходите на Ford затвърждава способността на дисциплината да се занимава с проблемите, свързани с генерирането на приходи на почти всяка компания. Много производители на автомобили са възприели практиката както за продажби на превозни средства, така и за продажба на части за тях. Търговците на дребно използват концепциите, въведени във Ford, за да създадат динамични, целенасочени цени под формата на отстъпки и промоции, за да съчетаят по-точно предлагането с търсенето. Планирането и оптимизацията на промоциите подпомагат търговците на дребно с времето и прогнозата на постепенното повдигане на промоция за целеви продукти и набори от клиенти.

Към 2000 г. значителна част от авиокомпаниите, хотелиерски фирми, ресторантски бизнеси, круизни линии и фирми за автомобили под наем са внедрили системи за управление на приходите, за да предскажат търсенето на клиентите и да оптимизират наличната цена.

Тези системи за управление на приходите имат ограничена „оптимизация“, за да предполагат управление на наличността на предварително определени цени в предварително установени ценови категории. Целевата функция е да се изберат най-добрите комбинации от прогнозираното търсене предвид съществуващите цени. Сложната технология и алгоритмите за оптимизация са фокусирани върху продажбата на точното количество материални запаси на дадена цена, а не върху самата цена.

Осъзнавайки, че контролът върху инвентара вече не е достатъчен, InterContinental Hotels Group (IHG) стартира инициатива за по-добро разбиране на ценова чувствителност на търсенето на клиентите. IHG установява, че изчисляването на ценовата еластичност при много нива с висока степен на точност все още не е достатъчно. Прозрачността на тарифите повишава значението на включването на пазарно позициониране спрямо заместими алтернативи. IHG осъзнава, че когато конкурентът промени своя процент, възприятието на потребителя за процента на IHG също се променя. Работейки с конкурентни данни на трети страни, екипът на IHG успя да анализира исторически данни за цените, обема и да сподели данни, за да измерва точно еластичността на цените на всеки местен пазар за многократни престои. Тези елементи са включени в система, която също измерва разликите в еластичността на клиентите въз основа на това, колко предварително е направена резервацията спрямо датата на пристигане. Основната цел на управлението на приходите става да продаде точния продукт на точния клиент с правилния дистрибуционен канал в точното време за точната цена (CJ, 2010).

Допълнителните приходи от системата са значителни, тъй като тази нова възможност за оптимизиране на цените увеличава приходите за на-

лична стая (RevPAR⁸) с 2,7%. Признание за приноса към развитието на IHG и Revenue Analytics , консултантска фирма за управление на цените и приходите, е изборът за финалисти за наградата „Franz Edelman” за постижения в операционните изследвания и науките за управление за съвместните им усилия при внедряването на Оптимизация на цените в IHG.

Можем да обобщим, че в рамките на третия етап се разширява обхватът на приложение на ревеню мениджмънта, както и инвестирането в различни техники за усъвършенстването му и дигитализация във всички сфери на дейност. Платформите за бизнес разузнаване също стават все по-интегрирани с процеса на управление на приходите. Тези платформи, задвижвани от процеси за извличане на данни, предлагат централизирана среда за данни и технологии, която предоставя бизнес интелигентност чрез комбиниране на исторически отчети и усъвършенствани анализи за обяснение и оценка на минали събития, предоставяне на препоръчани действия и в крайна сметка оптимизиране на вземането на решения.

Историческият преглед показва, че концепцията за ревеню мениджмънт се е развивала във времето от създаване на идеята за управление на приходите. В рамките на общата идея са използвани понятията, които следва да прецизираме като съдържание и обхват.

2. Сходства и различия между понятията управление на приходите, ревеню мениджмънт и ийлд мениджмънт

Управлението на приходите съчетава концепциите за ревеню мениджмънт и ийлд мениджмънт. Те са изключително сходни и позволяват на практикуващите им бизнес сектори като ресторанти, хотели, авиационни, дистрибуционни и други компании да максимализират сумата, която печелят от своите клиенти благодарение на тяхното взаимодействие. В структуриран вид съподчинеността на тези понятия е представена във Фигура 2.

Управлението на приходите е практиката на прогнозиране или предвиждане на поведението на клиентите, а след това оптимизиране на ценообразуването, наличността и разпространението на продуктите, за да се увеличи максимално размерът на приходите. Практиката разчита до голяма степен на събирането на данни и използването на анализи за идентифициране на модели и прогнозни нива на търсене.

Ийлд мениджмънтът е подобна концепция, която е част от управлението на приходите, но разчита главно на фокуса единствено върху продажбата на фиксирани, ограничени във времето продукти, както пакетни менюта в ресторанта, хотелски стаи от еднакъв тип и седалките в самолета.

⁸ RevPAR се използва за оценка на способността на хотела да запълни наличните си стаи на средна цена.



Източник: съставена от автора.

Фигура 2. Структурно разположение на понятията ийлд мениджмънт и ревеню мениджмънта в общата идея за управлението на приходите

Таблица 1

Съпоставка на понятията Yield management и Revenue management

Yield management	Revenue management
<ul style="list-style-type: none"> • Възниква по-рано. • Първоначално се прилага в авиокомпаниите. • Фокусира се върху максимализиране на доходността от комбинацията от продажната цена и обема на дейността. • Управлението на доходността може да се разглежда предимно като тактическо, а не стратегическо и има тесен фокус: - например продажба на самолетна седалка, билет за събитие, пакетна вечеря в ресторант или хотелска стая, но не обмисля „вторични“ разходи в други области (храна, напитки, мърчандайзинг, допълнителен багаж) или разходите, свързани с продажба. 	<ul style="list-style-type: none"> • Възниква значително по-късно • Първоначално се прилага в хотелиерския бизнес; • Управлението на приходите се разглежда като развитие на управлението на доходността, като се считат за по-стратегически и разглежда „по-голямата картина“, като се вземат предвид по-пълните последици от стратегическа гледна точка, има и по-широк фокус. Акцентира основно върху общите приходи от дейността, вместо само в размера на оборота, той изисква по-подробен анализ на справките. Данните и ключовите показатели за ефективност се използват за изготвяне на бъдеща прогноза. Тази прогноза ще включва не само използването на дадения продукт, но и други аспекти на продажбите, като например приходи от допълнителни услуги, придружаващи основния продукт.

Източник: съставена от автора.

Питър Белобаба (Belobaba, P., 2011) прави проучвания в проблематиката с Ийлд мениджмънта (yield management) и приема, че управление на доходността е част от общата концепция за управлението на приходите. Управлението на доходността е стратегия или концепция, базирана на ефективно прогнозиране и предвиждане на поведението на клиентите. Това е ценова стратегия, която разчита единствено на продажбата на фиксирани, ограничени във времето запаси. Тя използва данни и анализи за идентифициране на модели и определяне на нивата на търсене.

Например в хотелиерската индустрия управлението на доходността се използва при резервиране на хотелски стаи, а цената на стаите се определя въз основа на поведението на търсенето. Тъй като клиентите или гостите на хотела имат различно поведение, е необходима добра ценова стратегия, за да се продава един и същ продукт на различни цени.

Разглеждаме ревеню мениджмънта като развитие на ийлд мениджмънта, а цялостната им идея е правилното управление на приходите „по-голямата картина“, като се вземат предвид по-пълните последици от стратегическа гледна точка, има и по-широк фокус. Задълбочава се по-обстоятелствено в общите приходи от дейността вместо само в размера на оборота, той изисква по-подробен анализ на справките. Данните и ключовите показатели за ефективност се използват за изготвяне на бъдеща прогноза. Тази прогноза ще включва не само използването на дадения продукт, но и други аспекти на продажбите като например приходи от допълнителни услуги придружаващи основния продукт.

Според Belobaba (Belobaba, P., 2016) *ревеню мениджмънтът* е техника за търговско управление, която ни помага да продадем правилния продукт в точния момент на точната цена на точния клиент. Докато *ийлд мениджмънтът* са техниките, формулите и стратегиите, които хотелите използват за управление на запасите, цените и политиките за продажби, за да максимализират приходите, генерирани от продажбата.

На база на разгледаното става ясно, че ревеню мениджмънтът е цялостна стратегия за прогнозиране и управление на приходите, която води началото си от ийлд мениджмънта, но обхваща и развива по-голям спектър от дейности и задълбочено проучване на различни аспекти на дейността с цел увеличаване на приходите и оптимизиране на печалбата. Става ясно, че ийлд мениджмънтът е съсредоточен към продажбата на фиксирани продукти, а ревеню мениджмънтът обхваща цялостната дейност.

Подпомагайки глобализацията и ускоряването на информационния обмен, ревеню мениджмънтът е един от основните фактори в световното икономическо развитие. Положителният икономически ефект, който предлага в ресторантьорския бизнес, спомага за неговото адекватно развитие в съвременните условия и откриването на нови възможности.

3. Ревеню мениджмънтът в ресторантьорския бизнес

Ревеню мениджмънтът в ресторантьорството се използва почти от началното му въвеждане в хотелиерството. Bill Marriott , който от семеен ресторантьорски бизнес превръща хотелите Marriott в глобална компания за настаняване и внедрява ревеню мениджмънта в хотелиерския бизнес, без много усилия прокарва и тази идея в своите прилежащи ресторанти в глобалната и до ден днешен Marriott International.

Рестантьорският бизнес отговаря на всички изисквания за прилагане на ревеню мениджмънта, а именно:

Фиксиран капацитет – макар и капацитетът на ресторантите да не е напълно, а относително фиксиран, тъй като могат да се добавят отделни маси или столове, ресторантьорският бизнес отговаря на това изискване за прилагане на ревеню мениджмънт. Фиксираният капацитет при ресторантите се определя от броя места в търговската зала, обслужващия капацитет на кухнята, спецификата на предлагания асортимент и времето за обслужване на клиентите, което от своя страна зависи до голяма степен и от уменията на персонала;

Предвидимост на търсенето и наличие на променливо търсен – на базата на данни за продажбите и резервациите от минали аналогични периоди и информираността за предстоящи събития в района, които могат да се отразят на търсенето, се предвиждат периодите с по-голям наплив от клиенти и по-слабите периоди.

Заетостта на ресторанта може да бъде относително предвидена и на базата на направените резервации за конкретен часови пояс или ден. За да бъде гарантирана заетостта, много мениджъри изискват предварителен депозит за консумацията или предлагат фиксирано меню на определена стойност, което се заплаща предварително. По този начин се намалява рискът от неявяване на клиенти, за които се пази дадена маса. Риск обаче представляват закъсняващите клиенти или тези, които правят много малка консумация, затова много ресторанти не приемат резервации, а разчитат на walk in (случайни) клиентите, чието предвиждане е на база данни от минали периоди. Търсенето е променливо и е различно в отделните часове на деня, дните от седмицата и период в годината в зависимост от установените хранителни навици и пространственото разположение на ресторанта;

Нетрайност на ресторантьорския продукт – продуктите, които са закупени за приготвяне на ястията, имат определен срок на годност, но все пак, ако не бъдат използвани в деня на закупуване, могат да бъдат използвани на следващия ден. Нетрайността на ресторантьорския продукт се изразява преди всичко в незаетостта на масите и респективно, услугите, които не са предоставени, тъй като те не могат да бъдат складирани;

Адекватна структура на разходите – ресторантите имат относително високи фиксирани и относително ниски променливи разходи. Както

и при хотелите, ресторантите трябва да покриват, чрез направените продажби, променливите разходи и част от постоянните;

Сегментиране на клиентите и гъвкава ценова политика – както и в другите сектори, в които е приложим ревеню мениджмънтът, така и в ресторантьорския бизнес има клиенти, които са по-чувствителни към промените в цените и такива, които не са. Някои клиенти биха предпочели да обядват например по-късно, за да се възползват от т.нар. Happy hour, когато останалите от обедния часови пояс ястия се предлагат на по-ниски цени. Други клиенти държат на резервацията на маса за определен ден и/или час и дори на разположението на масата. За тях цената не е толкова важна, колкото времето и мястото.

Мениджърите на ресторанти трябва да могат да използват тази ценова чувствителност, за да оптимизират ценовата структура и да постигнат по-високи печалби. За повишаването на приходите от дейността на ресторантите значение имат интериорният дизайн на търговската зала, удобствата в нея, чистотата, асортиментът от ястия и напитки, включени в менюто, времето за приготвяне и поднасяне на ястията, качеството на обслужване.

Всички тези фактори влияят на възприятието на клиентите и готовността им да заплащат по-високи цени за консумираните храни и напитки в ресторанта.

Правилното изготвяне на менюто е основен фактор в процеса на оптимизиране на приходите в ресторантите. То трябва да е точно разписано по отношение на разходите, които трябва да се направят за всяко едно ястие и непрекъснато да се следят промените в цените на продуктите, които се използват, за да се отразява тази информация в ценообразуването на крайния продукт.

Съвременният ревеню мениджмънт в ресторантьорския бизнес включва използването на инструменти като специализирана ревеню мениджмънт система за анализиране на данните от продажбите, за да може точно да се прогнозира бъдещото търсене. Оттам се вземат жизненоважни решения относно: цената, капацитета на услугата, оборота на масата, менюто, с цел оптимизиране на продажбите и увеличаване на приходите и печалбите.

Според Kimes & Jeannette (Kimes & Jeannette, 2019), които правят задълбочени проучвания във внедряването на идеята за Ревеню мениджмънт в ресторантьорския бизнес, въпреки че принципите са сходни с авиокомпаниите и хотелите, ресторантьорският ревеню мениджмънт изисква малко по-различен подход. А именно в ресторанта се включва прилагане на следния процес от пет етапа, които са задължителни, за да се гарантира успех.

Етап 1. Ресторантите първо трябва да познават състоянието на бизнеса си, състоянието и начина на осъществяване на ресторантьорската дейност и да установят причините за това състояние. Освен познаване на

бизнеса, познаване на пазара и целевата група клиенти е необходимо и конкретизиране. Въпросите от съществено значение са:

- Към кой тип потребители ще бъде насочен: дали ще са местни или ще се очакват чужденци;
- От коя прослойка на обществото ще са, добре заплатени или насочени към средната класа;
- Към коя възрастова група ще спадат: дали ще е за тинейджъри, семейства с малки деца или хора над 50 г.;
- Какъв тип ресторант е: тематичен, атракционен, ресторант с национална кухня или средиземноморски;
- Работно време на обекта;
- Местоположение и достъпност.

Целта е да се създаде представа, какъв ресторантърски продукт ще се създаде, за кого ще се произведе, какви ще са начините за реклама на този продукт, до колко време се изплаща инвестицията и се очаква печалба.

Етап 2. На този етап с наличните вече знания се формулират стратегии за това, как най-добре да се реализира ресторантърският продукт.

Етап 3. Следващият етап е с предизвикателната задача за реализиране на цялостната идея на ресторантърски бизнес и създаването и внедряване на пазара на качествен ресторантърски продукт.

Етап 4. Изборът на стратегии включва тези, които попадат в три категории:

- Универсални стратегии, които се прилагат във всички ресторанти;
- Стратегии, които да се използват, когато ресторантът има високо ниво на заетост и е така наречен (горещ) ресторант;
- Стратегии при ниско ниво на заетост на ресторанта или използвания термин (студен) ресторант.

Етап 5. Последният етап включва изготвяне на експертиза относно това, дали техните стратегии са успешни и приложими за бизнеса им.

Според Вараджакова (Вараджакова, 2015) съществуват два подхода при дефинирането на ревеню мениджмънта в ресторантърския бизнес.

Първият от тях е свързан с основната цел на приложението на ревеню мениджмънта в ресторантърството и това е максимизирането на приходите от продажби чрез оптимизирането на няколко променливи като времевите характеристики на търсенето, разходите, цените и заетостта на търговската зала. За да се постигнат по-добри финансови резултати, е необходимо да се анализира и разбира потребителското поведение.

Вторият от тях е да се предвижда и реагира адекватно на промените в предпочитанията и възприятията на клиентите, да се диференцира ресторантърският продукт и да се популяризира ефективно.

Ревеню мениджмънтът в ресторантьорския бизнес се основава на мярка за времето, включено в цикъла на обслужване на гости. Подобна мярка, свързана с времето, поражда усложнения за ресторантите, тъй като те изрично продават ястия, а не период от време на масата. Съществуващите мерки за успех на ресторантите не дават на мениджърите на ресторанти ефективен критерий за управление на приходите, тъй като не улавят времевия елемент. Вместо това бъдещите мениджъри на приходи в ресторантите трябва да получат контрол върху времето и продължителността на храненето в ресторантите. Времето зависи най-вече от пристигането на гостите, което понякога може да се промени с цените и промоциите в менюто. Управлението на продължителността е сложно и разчита на контрол върху производството на храни и цикъла на обслужване. Базирана на времето мярка за работа на ресторанта е приходите за наличен час на място (RevPASH). Това изчисление е общ приход за даден период (например период на хранене, част от деня или ден), разделен на производението на броя на наличните места и продължителността на въпросния период. Мениджърите трябва да разбират моделите на своята операция RevPASH, за да разработят стратегии за увеличаване на приходите, независимо дали тези стратегии включват пренасочване на търсенето на клиенти към ранни периоди или затягане на цикъла на обслужване.

Технологичните системи за ревеню мениджмънта могат да подкрепят усилията на мениджърите на ресторанти за подобряване на продажбите и печалбите чрез управление на приходите. Чрез разделяне на ястието на неговите компоненти мениджърът може да определи кои системи да приложи на определен етап с цел осигуряване на най-голяма печалба за определен ресторант. При приемането на технологиите мениджърите първо трябва да направят финансов анализ, за да определят дали разходите за технологията ще бъдат повече от компенсирани от подобренията на приходите. Ако това финансово изчисление е благоприятно, ръководството трябва да вземе предвид ползите както за служителите, така и за клиентите и трябва също да вземе предвид възприятията на служителите и клиентите за полезността и лекотата на използване на технологията. Без тези елементи технологията е изправена пред предизвикателства, независимо каква е бъдещата ѝ финансова изгода.

Заключение

В заключение на базата на представения анализ като основни изводи можем да посочим следното:

Първо. Идеята за управление на приходите датира от преди 50 години, като развитието ѝ продължава с пълна сила и до днес. Във времето тя се е развивала и постепенно от сферата на услугите преминава към различ-

ни видове бизнес начинания в наши дни. Това развитие систематизираме в 3 отделни етапа.

✓ Въвеждане на идеята за управлението на приходите и ийлд мениджмънта в авиационния бизнес с правилото на „Littlewood”;

✓ Разрастване на идеята и навлизането ѝ в хотелиерството с термина ревеню мениджмънт от Бил Мариот в световната хотелиерска верига;

✓ Дигитализация на съвременните подходи на ревеню мениджмънта чрез глобални системи за управление на продажбите във всички бизнес сектори по света.

Второ. Макар и близки понятията ревеню мениджмънт и йелд мениджмънт имат своите различия, но зараждащата им идея има един и същ корен, а именно качествено управление на приходите и правилно контролиране на каналите за продажба с цел предвиждане на продажбите и прогнозиране на разходите от дейността. Обобщаващо е разбирането, че управлението на приходите в ресторанта се състои в продажба на правилното място на точния клиент на точната цена и за правилната продължителност.

Трето. Ревеню мениджмънтът е изключително релевантен за ресторантьорството, тъй като ресторантьорският бизнес включва използването на инструменти за анализ на данните за продажбите, за да може точно да се определи бъдещото търсене. Благодарение на тяхното правилно анализиране се вземат жизненоважни решения относно цената, капацитета на услугата, оборота на масата и менюто с цел увеличаване на приходите и печалбите от дейността и намаляване на пропуснатите ползи.

Обучението и гъвкавостта при прилагането на ревеню мениджмънта преди всичко в туристическия бизнес, и в частност ресторантьорския бизнес, биха подобрили всички аспекти на управлението на приходите за мениджърите и техните екипи. То е насочено към постигане на бързина и коректност при изпълнение на дейностите и подобряване на работата, конкурентоспособността, ефективността и положителните финансови резултати. Ако една компания иска да остане на върха на конкурентния туристически пазар, нейните лидери е необходимо да насърчават гъвкавостта и потенциала на служителите и ефективно да инвестират в нови технологични системи за ревеню мениджмънт. Това е така, защото в днешно време на свръхконкуренция и информираност всеки клиент е от особено значение. Всяко ресторантьорско предприятие трябва да стимулира възприятието и демонстрирането на специфично поведение на човешките си ресурси, което ще доведе до пряко увеличение на ефективността на стопанската дейност и генериране на по-високи печалби благодарение на правилното управление на приходите и дейността.

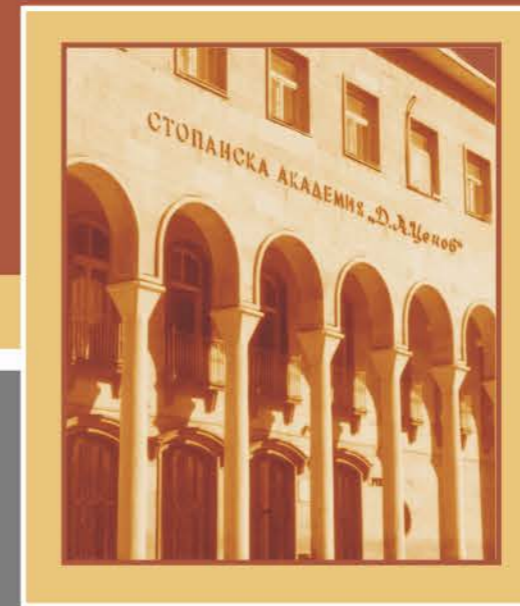
Използвани източници

- Вараджаква, Д. (2015). *РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТ В ТУРИЗМА*. София: Издателство „Авангард Прима“.
- Божинова, М., & Илиева, Л. (2015). Хотелиерство и ресторантьорство. Свищов: Фабер.
- Дъбева, Т. (2019). Ресторантьорство. Варна: "Наука и икономика".
- Иванова, П. (2013). Креативност и устойчиво туристическо развитие. *Икономика*, 21, бр.2, Академично издателство "Ценов".
- Рибов, М. и кол. Ресторантьорство и хотелиерство. (2007). София: Тракия-М.
- Anna, M., Kimes, E. S., & Wirtz., J. (2007). Dining duration and customer satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant* , 231-45.
- Arnett, C. (2020). *www-notchordering-com*. Retrieved from *www-notchordering-com*: <https://www-notchordering-com>
- Beckmann, M. J., & F., B. (1958). " Naval Research Logistics Quarterly",. In M. J. Bobkoski, *"Airline demand: An analysis of some frequency distributions* (pp. pages 43-51). John Wiley & Sons.
- Belobaba, P. (2011). „ Спестиха ли LCCs управление на приходите на авиокомпаниите? ”. *Списание за управление на приходите и ценообразуването*, стр.19-22.
- Belobaba, P. (2016). „Оптимизационни модели в системите за управление на приходите: оптималност спрямо печалби от приходи“. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 229-235.
- Beckmann, M. J., & F., B. (1958). " Naval Research Logistics Quarterly",. In M. J. Bobkoski, *"Airline demand: An analysis of some frequency distributions* (pp. pages 43-51). John Wiley & Sons.
- CJ, A. (2010). „Историята на бъдещето“. *Review*, 101-104.
- European commission general report,. (1997). *Yield management in small and medium* .
- Hughes, J. (1990). *Ekonomics for hotel and catering*. Thores.
- James, T., & Brown, D. M. (2007). "Menu Analysis: A Review of Techniques". *Hospitality Review* , 25.
- Foundation, N. R. (n.d.). *restaurant.org*. Retrieved from <https://restaurant.org/>
- Haley, M., & Inge, J. (2004). *Yield management in small and medium-sized*. <https://www.hotrec.eu/>. (2022). Retrieved from <https://www.hotrec.eu/>
- Kimes, S. E., & Jeannette, H. (2019, Януари). Implementing Revenue Management in Your. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Sheryl, E. K. (2015). *Revenue Management : Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability*. (Foundations and Trends(r) in Marketing). <https://www.rrgconsulting.com/menu-engineering-workbook.html>. (n.d.). Retrieved from <https://www.rrgconsulting.com/menu-engineering-workbook.html>.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ



Том XIV, 2021

Книга 17

Том XIV, 2021 г.
Книга 17

Академично издателство
„ЦЕНОВ“ - Свищов

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор
Доц. д-р Марина Николова – зам. главен редактор
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Петранка Мидова
Доц. д-р Николай Нинов
Доц. д-р Людмил Несторов

Екип за техническо обслужване:

Анка Танева – стилев редактор
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция
на английски език
Янислава Александрова – технически секретар

СЪДЪРЖАНИЕ

Студии

Андрей Антонов Йорданов ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВЪВЕЖДАНЕТО НА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТНИ ЕКИПИ.....	5
Анна Димитрова Димитрова СТРУКТУРНИ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ И ВЪТРЕШНИ ИНВЕСТИЦИОННИ ПОТОЦИ В БЪЛГАРИЯ (2010 – 2020).....	24
Беатрис Венциславова Любенова СТРЕС ТЕСТОВЕТЕ КАТО ИНТЕГРАЛЕН ПОДХОД ЗА КОМПЛЕКСНА ОЦЕНКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА, КАЧЕСТВОТО НА АКТИВИТЕ И УСТОЙЧИВОСТТА НА БАНКИТЕ	49
Даниел Сергеев Тунчев ПЪРВИЧНИ И ВТОРИЧНИ ФАКТОРИ ЗА ФОРМИРАНЕ ЦЕНАТА НА ПЕТРОЛА – ИКОНОМИЧЕСКИ РАКУРСИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ АСПЕКТИ	81
Диана Руменова Христова КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РАБОТОДАТЕЛИТЕ	103
Елена Валериева Вълчева АНАЛИЗ НА ТОВАРНИЯ АВТОМОБИЛЕН ТРАНСПОРТ В БЪЛГАРИЯ	118
Елена Димитрова Ташкова КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА.....	137
Калоян Драгомиров Паргов ИСТОРИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ЕНЕРГИЙНАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В НАЧАЛОТО НА ХХІ ВЕК	163
Николай Кирилов Калистратов МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА РЕВИЗИОННИЯ АКТ И ОТЧИТАНЕ НА ФУНКЦИИТЕ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА В СЯНКА В БЪЛГАРИЯ	192
Стелиян Богданов Стефанов ПОТРЕБНОСТ ОТ ПРОМЕНИ В ДАНЪЧНАТА ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ.....	217

Юлиан Христов Войнов
ПРЕДПОСТАВКИ И ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА
ИНСТРУМЕНТАРИУМА ЗА СТРЕС ТЕСТ НА ПУБЛИЧНИТЕ ФИНАНСИ 234

Yaakov Itach
THE IMPACT OF FINANCIAL EDUCATION PROGRAMMES
IN ISRAEL AND THE FAMILY DISCUSSION ON FINANCIAL
MATTERS ON THE BEHAVIOUR OF YOUTH..... 260

Статии

Борислав Петров Лазаров
ТЕНДЕНЦИИ В ИНТЕНЗИВНОСТТА НА АВТОМОБИЛНОТО ДВИЖЕНИЕ
В СЕВЕРНА БЪЛГАРИЯ КАТО ФАКТОР ЗА ИКОНОМИЧЕСКА
ОБОСНОВКА НА РАЗВИТИЕТО НА TEN-T 289

Боряна Великова Симеонова
МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СТОКИТЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА
С ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ 303

Боян Димитров Вранчев
ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ 315

Ваня Владимирова Галчева
АНАЛИЗ НА АВТОМОБИЛНИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА
В БЪЛГАРИЯ 332

Вахан Ахаси Бохосян
МОРАЛЕН РИСК И ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТА
“ПРИНЦИПАЛ-АГЕНТ“ В ЗАСТРАХОВАНЕТО 343

Галя Колева Монева
ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТА
НА РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС..... 356

Георги Стоилов Анев
БИЗНЕС МОДЕЛИ И ПОДХОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ПРИХОДИ
В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ 373

Даниел Генчев Данчев
НОВИ ПОЛИТИКИ И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД МАЛКИТЕ И СРЕДНИ
ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ 390

Даниела Стойчева Сачарова
КОНЦЕНТРАЦИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ
ОБЩОЗАСТРАХОВАТЕЛНИ КОМПАНИИ В СЕКТОРА
НА ОБЩЕСТВЕНИТЕ ПОРЪЧКИ 402

Димитър Сергеев Димитров БАЛКАНСКИЯТ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ ВЪЗЕЛ И БЪЛГАРСКИЯТ ТУРИЗЪМ.....	412
Кармен Димитров Вранчев НИЪРШОРИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ.....	422
Катя Симеонова Иванова ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19	436
Кузман Илиев Илиев ПАРИЧНАТА ДИНАМИКА КАТО ФАКТОР НА ГЕНЕРАЛНОТО РАВНОВЕСИЕ В ИКОНОМИКАТА И ИКОНОМИЧЕСКИЯ ЦИКЪЛ – КОНЦЕПТУАЛНИ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ	450
Магдалена Славе Андоновска ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕДИЙНИЯ ПЛУРАЛИЗЪМ В РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЯ	466
Мария Александрова Велкова УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В МУЛТИКУЛТУРНИ ОРГАНИЗАЦИИ	475
Мартин Николаев Харизанов ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА РЕАЛИЗИРАНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ	487
Мартин Яворов Бакърджиев УСТОЙЧИВОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ	503
Моника Любомирова Янакиева ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ФОРМИРАНЕТО И БЮДЖЕТИРАНЕТО НА ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТТА НА МЛАДЕЖТА	523
Наталия Стоянчева Стоянова ЗА НАПРЕДЪКА НА БЪЛГАРИЯ ПО ГЛОБАЛНИТЕ ЦЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ	543
Никола Илчов Илчев ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ ЗА ТЪРГОВИЯ НА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ И НАПИТКИ В ДИГИТАЛНА СРЕДА	555
Орлин Чавдаров Япраков АНАЛИЗ НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ИЗМЕРИТЕЛИ В БЪЛГАРСКИЯ БАНКОВ ПАЗАР	565

Рая Бисерова Драгоева ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНСОЛИДАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА БАНКОВАТА ДЕЙНОСТ	580
Румяна Цветанова Витнъова ПОСТИЖЕНИЯ И ПРАКТИКИ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАНИЕ ПО ФИНАНСОВА ГРАМОТНОСТ В УЧИЛИЩАТА	598
Светлана Димитрова Аврионова ПОСТЪПЛЕНИЯТА ОТ ДАНЪЧНИ ПРИХОДИ В БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ПАНДЕМИЯТА КОВИД-19	615
Силвия Петрова Петранова ТУРИЗМЪТ В БЪЛГАРИЯ И КРИЗАТА COVID-19	625
Слави Петров Джалъзов ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОНЛАЙН КОМУНИКАЦИИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС	638
Снежана Веселинова Найденова СТРАТЕГИЧЕСКАТА РАМКА НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ И ВЪЗМОЖНИ ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ЗА ОСНОВНИТЕ УЧАСТНИЦИ	652
Станислав Чавдаров Младенов ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ СЕКТОРИТЕ В ИКОНОМИКАТА НА СТРАНАТА	669
Стефан Ангелов Пешов СЪЩНОСТ НА ДАНЪЧНИТЕ ИЗМАМИ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ	687
Теодор Людмилков Борисов РЕПУБЛИКАНСКАТА ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА В БЪЛГАРИЯ – СПЕЦИФИКИ И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ.....	697

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ
Студии и статии
Том XIV – 2021, книга 17

Даден за печат на 10.07.2023 г., излязъл от печат 14.07.2023 г.
Поръчка № 18830; формат 16/70/100; тираж 65

ISSN 1313-6542

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А