



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – Свищов
Факултет „Производствен и търговски бизнес“
Катедра „Икономика и управление на туризма”

Галя Колева Монева

**Ресторантьорският меню инженеринг за
целите на управлението на приходите**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна
специалност „Икономика и управление (Туризм)“

Научен ръководител:

Доц. д-р Петя Иванова

Свищов

2024 г.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за прилагане на Закона за развитие на академичния състав в СА „Д. А. Ценов“ от катедра „Икономика и управление на туризма“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Авторът е докторант в задочна форма на обучение към катедра „Икономика и управление на туризма“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Дисертационният труд е с общ обем от 240 страници и е структуриран в: увод (6 стр.), основен текст от три глави (224 стр.) и заключение (10 стр.). Представена е декларация за оригиналност и автентичност. Приложенията са три броя. Информацията в дисертацията е визуализирана в 33 фигури и 23 таблици. Списъкът на използваната литература се състои от 158 източника, от които 116 – на латиница, и 42 – на кирилица.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 04 октомври 2024 г., от ч., в Заседателна зала Ректорат при Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в отдел

СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследването
2. Обект и предмет на изследването
3. Цел и задачи на дисертационния труд
4. Изследователска теза
5. Методология на изследването
6. Ограничителни условия на изследването
7. Аprobация на дисертационното изследване

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

Първа глава. Теоретични основи на ревеню мениджмънта и мястото на меню инженеринга в него

- 1.1. Исторически преглед на развитието на управлението на приходите
- 1.2. Концептуални основи на ревеню мениджмънта
 - 1.2.1. Дефинитивни уточнения на понятията управление на приходите, ревеню мениджмънт и ийлд мениджмънт
 - 1.2.2. Основни характеристики на бизнеса за прилагане на ревеню мениджмънт
 - 1.2.3. Цикъл на прилагане на ревеню мениджмънта и ревеню мениджмънт системи
 - 1.2.4. Основни области в приложението на ревеню мениджмънта в ресторантьорските предприятия
- 1.3. Теоретични възгледи относно прилагането на ревеню мениджмънт в ресторантьорството
- 1.4. Ревеню мениджмънт в ресторантьорството

1.4.1. Меню инженеринг в ресторантьорството в обсега на ревеню мениджмънта

1.4.2. Менюто на ресторанта – основа на меню инженеринга

1.4.3. Изисквания към ресторантьорския софтуер за целите на меню инженеринга

Обобщения и изводи

Втора глава. Методологична рамка за прилагане на меню инженеринг в ресторантьорския бизнес

2.1. Етапи по внедряване на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес

2.2. Техники за анализ на менюто като част от ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес

2.2.1. Модели за анализ на менюто

2.2.2. Приложение на меню инженеринга за реализиране целите на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес

2.2.3. Дизайн на менюто-инструментариум за проектиране

2.3. Методика на научното изследване

2.4. Изграждане на концептуален модел на меню инженеринг

Обобщения и изводи

Трета глава. Приложни аспекти на управлението на приходите в ресторантьорския бизнес

3.1. Обща характеристика на обектите, в които концептуалният модел се апробира

3.2. Ситуационен анализ на видовата структура на заведенията за хранене и развлечения

3.3. Апробиране на концептуалния модел в ресторантьорски обект М1

3.4. Апробиране на концептуалния модел в ресторантьорски обект М2

3.5. Изводи и препоръки към мениджмънта на изследваните обекти

Обобщения и изводи

Заклучение

Използвани източници

Декларация за оригиналност

Приложения

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

IV. СПРАВКА НА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

VI. СПРАВКА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА МИНИМАЛНИТЕ НАЦИОНАЛНИ ИЗИСКВАНИЯ ВЪВ ВРЪЗКА С ПРОЦЕДУРА ЗА ПРИДОБИВАНЕ НА ОНС „ДОКТОР“

VII. СПИСЪК НА УЧАСТИЯТА В НАЦИОНАЛНИ И МЕЖДУНАРОДНИ НАУЧНИ КОНФЕРЕНЦИИ И ФОРУМИ

VIII. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследването

В условията на съвременната икономическа нестабилност, ресторантьорският сектор се сблъсква с непрекъснати *предизвикателства*, свързани с управлението на приходите и оптимизацията на ресурсите. Ревеню мениджмънтът предлага методи и инструменти за ефективно справяне с тези предизвикателства, което прави темата релевантна за модерния бизнес.

Пандемията, породена от Covid-19, значително *промени поведението* на потребителите и операциите на ресторантьорските предприятия. Средства за адаптацията и възстановяването на ресторантьорството в новите пазарни условия предоставят ревеню мениджмънта и меню инженеринга. При *засилена конкуренция*, прилагането на иновативни и ефективни стратегии за управление на приходите може да предостави значително конкурентно предимство. Чрез анализ и оптимизация на менюто и ценовите стратегии, ресторантьорските обекти могат да привлекат и задържат повече клиенти, като същевременно максимизират своите печалби.

Дисертационният труд изследва задълбочено теоретичните концепции и предлага научно-обосновани решения за съвременните предизвикателства пред ресторантьорския бизнес. Чрез разработването и апробирането на концептуален модел за меню инженеринг, изследването предоставя практически насоки и инструменти, които могат да бъдат непосредствено приложени за подобряване на оперативната ефективност и финансовите резултати.

Значимостта на темата се обуславя от нейната *способност да допринесе за устойчивото развитие и успех на ресторантьорските предприятия*. Прилагането на ревеню мениджмънт и меню инженеринг води до по-добро управление на приходите, което увеличава финансовата стабилност на ресторантите. Това е от съществено значение в условията на икономическа несигурност и променящи се пазарни условия.

Чрез внедряване на стратегии за ревеню мениджмънт и меню инженеринг, ресторантьорските организации изграждат по-атрактивни и печеливши предложения, което води до привличане на повече клиенти и увеличаване на пазарния дял. Настоящият дисертационен труд предоставя теоретичен и практически принос към проблематиката, свързана с ревеню мениджмънта и меню инженеринга в ресторантьорския бизнес. Той допринася за развитието на теоретичните основи и предлага нови методологични подходи, които могат да бъдат използвани от изследователи и практики в бъдеще.

На базата на задълбочено кабинетно проучване на специализираната литература по темата на дисертационния труд е анализирано съдържанието на изследванията на водещите автори, които разглеждат в теоретичен и практически аспект въпросите, свързани с ревеню мениджмънта и меню инженеринга. Сред основните, занимаващи се с изучаването и надграждането му конкретно в ресторантьорството, се открояват имената на Шерил Е. Каймс, Димитрос Бухалис, Дейвид К. Хейс, Джошуа Д. Хейс, Пеги А. Хейс и други. Български автори, посветили научните си изследвания на ревеню мениджмънта в туризма са: Десислава Вараджакова, Светослав Иванов, Иванка Николова и други. Изследванията по тази проблематика в българската специализирана литература по

туризъм са насочени предимно към хотелиерството и в по-малка степен към ревеню мениджмънт и меню инженеринг в ресторантьорския бизнес.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в дисертационния труд е *меню инженерингът в ресторантьорството като средство за ефективно управление на приходите в туризма*. **Предмет** на изследването е *процесът на оптимизация на управленските операции в ресторантьорския бизнес чрез прилагане на принципите на ревеню мениджмънт и методите на меню инженеринг*.

3. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на дисертационния труд е *да се анализира и изследва ролята на ресторантьорския меню инженеринг в управлението на приходите в ресторантьорския бизнес, с оглед на постигане на оптимални приходи и повишаване на конкурентоспособността на предприятията*.

За постигане на тази цел са формулирани следните **изследователски задачи**:

1. Изследване на теоретичните основи на меню инженеринга и ревеню мениджмънта.
2. Анализ на съвременните методи и техники, използвани в меню инженеринга и управлението на приходите.
3. Проучване на възможностите за приложение на тези методи и техники в ресторантьорския бизнес.
4. Изграждане на методологична рамка за прилагането на меню инженеринг в управлението на приходите.
5. Апробиране на разработената методология в реални условия, за да се оценят нейните ефективност и приложимост.

4. Изследователска теза на дисертационния труд

Основната изследователска теза, която се застъпва в дисертационният труд е: *Прилагането на концептуален модел за меню инженеринг, който отчита спецификата на ресторантьорския бизнес в условията на динамични*

икономически процеси, може да бъде полезен инструмент за управление на приходите и повишаване на конкурентоспособността на предприятията.

5. Методология на изследването

За разработване на дисертационния труд е използван *методологичен подход*, който се основава на съчетаване от една страна на задълбочен широкообхватен анализ на съвременните световни и български академични източници, а от друга страна отчитане на особеностите на средата, в която функционират ресторантьорските предприятия и спецификата на бизнес-дейността. Този подход на съчетаване достиженията на теоретичното знание по проблематиката на ревеню мениджмънта и меню инженеринга и емпиричен поглед и данни осигурява необходимата основа за обективен и конкретен анализ и резултати по избраната тема.

В дисертационния труд се използва комбинация от качествени и количествени *изследователски методи*. По-конкретно за изпълнение на целта на дисертационния труд са приложени: исторически метод, индукция и дедукция, анализ и синтез, контент анализ, статистически и дескриптивни методи и други, съчетани с подходящо графично оформление. Характерните особености на изследвания обект и специфичния характер на разглеждания проблем предопределят използването на:

Качествени интервюта: Изследване на спецификите на дейността от специалисти и практикуващи лица от индустрията. Тези интервюта предоставят ценни допълнителни данни и разкриват гледните точки и опита на експертите в сферата на туристическия бизнес.

Анкетни проучвания: Събиране на данни от ресторантьорската дейност на обектите, в които се апробира изградения концептуален модел на меню инженеринг. Този метод позволява събиране на конкретни данни и статистика за проучваните обекти и техните операции.

Казусни изследвания: Анализ на менюта, които са реално работещи в ресторантьорските обекти, за разглеждания период. Този метод допринася за разбирането на конкретни случаи и практиктическата приложимост на модела в ресторантьорския бизнес.

Методът на наблюдението: Използване на наблюдения за събиране на данни и информация за операциите и практиките в ресторантьорските обекти.

Моделиране и симулации: Използване на математически модели и симулации за предвиждане на сценарии и оценка на стратегии за управление на приходите. Те помагат за анализиране на различни сценарии и определяне на оптимални стратегии за ревеню мениджмънт и меню инженеринг.

Комбинацията от приложените научни методи дава обективност и комплексност в анализа на ресторантьорския меню инженеринг и неговото влияние върху управлението на приходите.

6. Ограничителни условия на изследването

В рамките на настоящия дисертационен труд е важно да бъдат определени и обосновани ограниченията, които насочават изследването и анализа в конкретна насока. Следните области са извън обхвата на изследване:

Географски ограничения. Дисертацията се концентрира върху ресторантьорския сектор и туризма в България, без да разглежда специфични аспекти на ресторантьорския бизнес в други страни.

Ограничения, свързани с предмета на изследване. Поради широкия обхват на изследваната проблематика, фокусът на дисертационния труд е върху меню инженеринга като инструмент за управление на приходите в ресторантьорския бизнес. Авторът не изследва всички организационно-управленските аспекти при управление на приходите в ресторантьорството.

7. Аprobация на научното изследване

Дисертационният труд е предмет на обсъждане и насочен за защита от катедра "Икономика и управление на туризма" при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – гр. Свищов. В специализирани издания са публикувани 2 студии, 1 статия и 2 доклада (единият от които съвместен).

Части от дисертационния труд са представени на общо 5 специализирани научни форума, включващи 2 докторантски научни сесии и 3 международни научни конференции.

II СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структурата на дисертационният труд е класическа и се състои от увод, три глави, заключение, списък с използваната литература, приложения. Налична е и декларация за оригиналност на изследването. Дисертационният труд е със следното съдържание:

Увод

Първа глава. Теоретични основи на ревеню мениджмънта и мястото на меню инженеринга в него

1.1. Исторически преглед на развитието на управлението на приходите

1.2. Концептуални основи на ревеню мениджмънта

1.2.1. Дефинитивни уточнения на понятията управление на приходите, ревеню мениджмънт и ийлд мениджмънт

1.2.2. Основни характеристики на бизнеса за прилагане на ревеню мениджмънт

1.2.3. Цикъл на прилагане на ревеню мениджмънта и ревеню мениджмънт системи

1.2.4. Основни области в приложението на ревеню мениджмънта в ресторантьорските предприятия

1.3. Теоретични възгледи относно прилагането на ревеню мениджмънт в ресторантьорството

1.4. Меню инженеринг в ресторантьорството

1.4.1. Меню инженеринг в ресторантьорството в обсега на ревеню мениджмънта

1.4.2. Менюто на ресторанта – основа на меню инженеринга

1.4.3. Изисквания към ресторантьорският софтуер за целите на меню инженеринга

Обобщения и изводи

Втора глава. Методологична рамка за прилагане на меню инженеринг в ресторантьорския бизнес

2.1. Етапи по внедряване на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес

2.2. Техники за анализ на менюто като част от ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес

2.2.1. Модели за анализ на менюто

2.2.2. Приложение на меню инженеринга за реализиране на целите на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес

2.2.3. Дизайн на менюто-инструментариум за проектиране

2.3. Методика на научното изследване

2.4. Изграждане на концептуален модел на меню инженеринг

Обобщения и изводи

Трета глава. Приложни аспекти на управлението на приходите в ресторантьорския бизнес

3.1. Обща характеристика на обектите, в които концептуалния модел се апробира

3.2. Ситуационен анализ на видовата структура на заведенията за хранене и развлечения

3.3. Апробиране на концептуалния модел в ресторантьорски обект М1

3.4. Апробиране на концептуалния модел в ресторантьорски обект М2

3.5. Изводи и препоръки към мениджмънта на изследваните обекти

Обобщения и изводи

Заклучение

Използвани източници

Декларация за оригиналност

Приложения

III СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода на дисертационния труд се разглежда актуалността и значимостта на изследването. В тази част се обосновава необходимостта от провеждане на научноизследователска работа в областта на управлението на приходите чрез приложението на меню инженеринг. Дефинират се обектът, предметът, целта и задачите на дисертационния труд, както и изследователската теза, които се поставят за разглеждане. Във въведението се представя и методологията, която е използвана по време на изследването, както и източниците на информация, които са използвани за осигуряването на фактите и анализите. Поставят се и ограничителните условия на дисертационния труд.

ПЪРВА ГЛАВА. Теоретични основи на ревеню мениджмънта и мястото на меню инженеринга в него

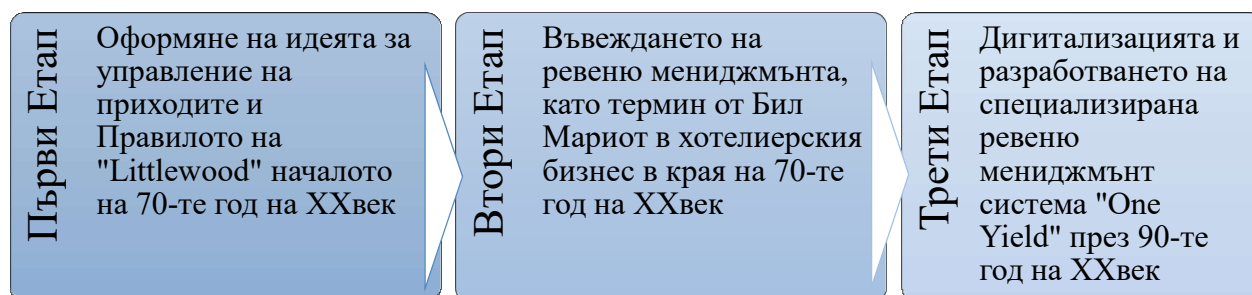
В първа глава на дисертационния труд се изследват основите и еволюцията на управлението на приходите, като се фокусира върху значението и приложението му в различни бизнес сектори, с особен акцент върху ресторантьорството. Управлението на приходите е стратегически подход, който има за цел оптимизирането им чрез контролиране на ценообразуването и наличността на продукти, както и прогнозиране на потребителското поведение. В ресторантьорството, меню инженерингът играе ключова роля като инструмент за анализ и оптимизация на менюто, който подпомага максимизирането на печалбите и удовлетвореността на клиентите. В тази част на дисертационния труд се разглеждат теоретичните постановки относно възможностите на меню инженеринга като част от управлението на приходите за подобряване на финансовите резултати и конкурентоспособността на ресторантите.

1.1. Исторически преглед на развитието на ревеню мениджмънта

Идеята за управление на приходите започва от авиационния сектор през средата на миналия век и се разпростира в други индустрии, включително хотелиерството и ресторантьорството. Дефиницията на Шерил Е. Каймс, че *„ревеню мениджмънтът в ресторантьорството се състои в продажба на правилното място на точния клиент на най-добрата цена и за правилната продължителност”* (Kimes & Jeannette, 2019) е изходна постановка на настоящото изследване.

В този параграф се изяснява идеята за управление на приходите и неговата еволюция. Концепцията датира от средата на миналия век, като започва от сферата на авиационните услуги и се разпростира във всички бизнес начинания по света. На базата на задълбочено хронологично проучване относно появата и развитието, обособяваме три последователни етапа: първоначално възникване и приложение в авиационния сектор с оформяне на идеята за управление на приходите и правилото на "Littlewood", разширяване и адаптиране с въвеждането на ревеню мениджмънта, като термин от Бил Мариот в хотелиерския бизнес и дигитализацията и

разработването на специализирани ревеню мениджмънт системи и приложението и в различни бизнес начинания.



Фигура 1. Етапи на развитие на ревеню мениджмънта

Тези етапи илюстрират еволюцията на управлението на приходите от специфична индустриална практика в авиационния бизнес до широко използван стратегически подход за оптимизиране на приходите във всички икономически начинания по света.

1.2. Концептуални основи на ревеню мениджмънта

1.2.1 Дефинитивни уточнения на понятията управление на приходите, ревеню мениджмънт и ийлд мениджмънт

В дисертационния труд се подчертава важността на разбирането на разликите между ийлд мениджмънта и ревеню мениджмънта, като се приема, че въпреки че тези два термина понякога се използват като синоними, те имат съществени различия в своето значение и обхват на приложение.

На база на разгледаното в текущия параграф става ясно, че управлението на приходите обединява в себе си двете стратегии.

За разлика от ийлд мениджмънта, който е съсредоточен в продажбата единствено на фиксирани продукти, то ревеню мениджмънта 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 различни аспекти на дейността с цел увеличаване на приходите и оптимизиране на печалбата.

Таблица 1. Съпоставяне на понятията *Ийлд мениджмънт* и *Ревеню мениджмънт*

Ийлд мениджмънт	Ревеню мениджмънт
• Въведен от Робърт Крандъл през 60г на миналия век в авио индустрията; • Фокуса единствено върху оптимизиране на ценообразуването; • Целеносочен е единствено върху стойността и доходността на едно място, за един полет; Не разглежда други фактори носещи приходи на предприятието, като допълнителни услуги.	• Въведен от Бил Мариот Джуниър през 80г на миналия век в хотелиерството; • Усъвършенстван вариант на ийлд мениджмата и има по-широк спектър на действие; • Включва поведение на клиента и сегментирането на пазара; прецеждане на дистрибуционните канали за продажба; подобряване на точността на моделите за прогнозиране и аналитично ценообразуване; • Включва всички потоци от приходи и се фокусира върху брутна оперативна печалба.

В параграфа е представена структурната съподчиненост на понятията управление на приходите, ийлд мениджмънт и ревеню мениджмънт.

1.2.2.Основни характеристики на бизнеса за прилагане на ревеню мениджмънт

С развитието на туристическата практика и благодарение на трудовете на мнозина учени, водещ сред които е Шерил Каймс се установява, че индустриите за които е подходящо прилагането на ревеню мениджмънт, е необходимо да притежават някои общи характеристики (Ngonzi & Kimes, 2008).

Характеристика 1. Ограничен фиксиран капацитет;

Характеристика 2. Сегментиране на пазара;

Характеристика 3. Променливост и предвидимост на търсенето;

Характеристика 4. Ценова диференциация и предварително закупуване на услугите;

Характеристика 5. Нетрайност и невъзможност на съхранение на предлагания продукт;

Характеристика 6. Ниски пределни разходи за продажба и високи пределни разходи за производство.

В своите проучвания Десислава Вараджакова разделя индустриите, които прилагат управление на приходите, на традиционни и нетрадиционни

(Вараджакова, 2015) в зависимост от разполагаемия капацитет (продължителността на престоя и физическите ограничения).

Освен сходството в характеристиките на бизнесите практикуващи стратегиите на ревеню мениджмънт, за да се достигне до положителен икономически ефект е препоръчително и спазването на определен цикъл за прилагане и познаване на системите за управлението на приходите.

1.2.3. Цикъл на прилагане на ревеню мениджмънта и ревеню мениджмънт системи

Цикъл на прилагане на ревеню мениджмънта в бизнеса се състои от преминаване през четири етапа.

Етап 1. Прогнозиране на търсенето. Това е първия етап, в който се прави оценка на миналите времеви периоди..

Етап 2. Оптимизирането на търсенето. В този етап се прави оценка на проучената база от данни и се вземат решения относно премахването или подобряването на определени продукти предлагани от предприятието.

Етап 3. Контролиране на търсенето. В този етап е необходимо да се раздели контролирането на търсенето на два под типа - тактическо и стратегическо.

Етап 4. Мониторинг. При този етап се дава оценка на приложението на целия цикъл на ревеню мениджмънта и трябва да се прилага през целия период.

Ревеню мениджмънт системите се изграждат въз основа на цикъла на управлението на приходите и тяхното приложение. За да са максимално ефективни ревеню мениджмънт системите в съвременния информационен свят, компаниите създатели на самата система и кадрите, които я прилагат в определена сфера на дейност, е необходимо да познават в дълбочина всички характеристики на бизнеса.

1.2.4. Основни области в приложението на ревеню мениджмънта в ресторантьорските предприятия

В този параграф се разглежда релевантността на приложение на ревеню мениджмънта за ресторантьорския бизнес. Съобразно целта на дисертационния труд и на основата на проучената научна литература, обособяваме някои основни области в приложението на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес.

Управление на капацитета. За ресторантьорския бизнес той е относително фиксиран, определен от броя места и обслужващия капацитет, който се управлява.

Управление на времето. Времето, което клиентите прекарват в ресторанта, е критичен фактор за управлението на приходите. Умението да се управлява времето е от съществено значение за успешния бизнес, особено в сферата на ресторантьорството, където точността е ключ към отличното обслужване.

Управление на менюто. Не всички елементи от менюто работят еднакво през всички сезони на годината (Bowen, 1995). Правилното управление на менюто чрез приложението на стратегиите на ревеню мениджмънта и техниките на меню инженеринг са необходима предпоставка за успех на ресторантьорското предприятие.

Управление и формиране на цените. Определянето на правилните цени за продуктите е решаваща стъпка в приложението на ревеню мениджмънта за всички бизнеси, включително и ресторантьорството.

Управление на клиентите и тяхното поведение. Управление на взаимоотношенията между ресторантьорското предприятие и клиентите в ресторантьорския бизнес освен наука е и изкуство (Kimes & Wirtz, 2008). Като основен двигател на всеки бизнес, удовлетворението на клиентите трябва да бъде в основата на всички стратегии и операции.

Ревеню мениджмънтът помага на ресторантьорите да вземат информирани решения относно ценообразуването, промоциите и пакетни предложения, докато инженерството на менюто включва рационализиране на процеса с цел увеличаване на продажбите на елементите от менюто с най-голяма доходност и намаляване на пропуснатите ползи. Чрез изследване на интегрирането на тези стратегии в ресторантьорския бизнес се цели подобряване изживяването на клиентите, увеличаване приходите и стимулиране растежа в силно конкурентна среда.

1.3. Теоретични възгледи относно прилагането на ревеню мениджмънт в ресторантьорството

Рестантьорският бизнес притежава всички основни характеристики за прилагане на ревеню мениджмънт, тъй като се характеризира със: сравнително ограничен фиксиран капацитет, възможност за сегментиране на пазара,

променливо, но относително предвидимо търсене, нетрайни продукти с невъзможно съхранение и по-късна продажба във времето, възможност за предварителна продажба на предлагания продукт.

Ресторантьорският бизнес работи с клиенти, които са готови да платят различни цени за своите потребности, а ревеню мениджмънтът позволява насочването на различни клиентски сегменти чрез продуктова диференциация и техники за инженерство на менюто. Управлението на приходите включва определяне на цените въз основа на прогнозните нива на търсене, което позволява на ресторантьорските предприятия да избягват пропуснати ползи от продажба на продукти.

Десислава Вараджакова идентифицира два подхода при дефинирането на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес (Вараджакова, 2015). Първият подход се фокусира върху максимизиране на приходите от продажби чрез оптимизиране на фактори като времеви характеристики на търсенето, разходи, цени и заетост на търговската площ, като същевременно се анализират и разбират поведенческите модели на потребителите. Вторият подход включва предвиждане и адекватна реакция на промените в предпочитанията и възприятията на клиентите за ефективно диференциране и популяризиране на ресторантьорския продукт.

Ревеню мениджмънтът в ресторантьорския бизнес се отнася до максимизиране на приходите чрез оптимизиране на фактори като времеви характеристики на търсенето, разходи, цени и заетост на търговската площ, като същевременно се анализират поведенческите модели на потребителите. Съвременните условия разчитат на приложението на компютърни софтуерни и информационни системи за създаване на максимално точни ценови стратегии, съобразени с правилното място, точния клиент и точната продължителност (Kimes & Jeannette, 2019).

В резултат на направения анализ на съществуващите определения на понятието, в дисертационния труд авторът предоставя **собствена дефиниция** за ревеню мениджмънт. *Ревеню мениджмънтът е стратегически подход за максимизиране на приходите чрез използване на данни и прогнози за оптимизиране на цените, таргетиране и продажба в точния момент и на най-*

добрата цена за ресторантьорския обект. Той включва адаптация на цените и промоциите спрямо тенденциите в потреблението и местоположението на обекта. Ревеню мениджмънта обхваща всички потоци от приходи за предприятието и включва управление на поведението на клиентите, управление на дистрибуционните канали и аналитично ценообразуване, фокусирано върху брутната оперативна печалба.

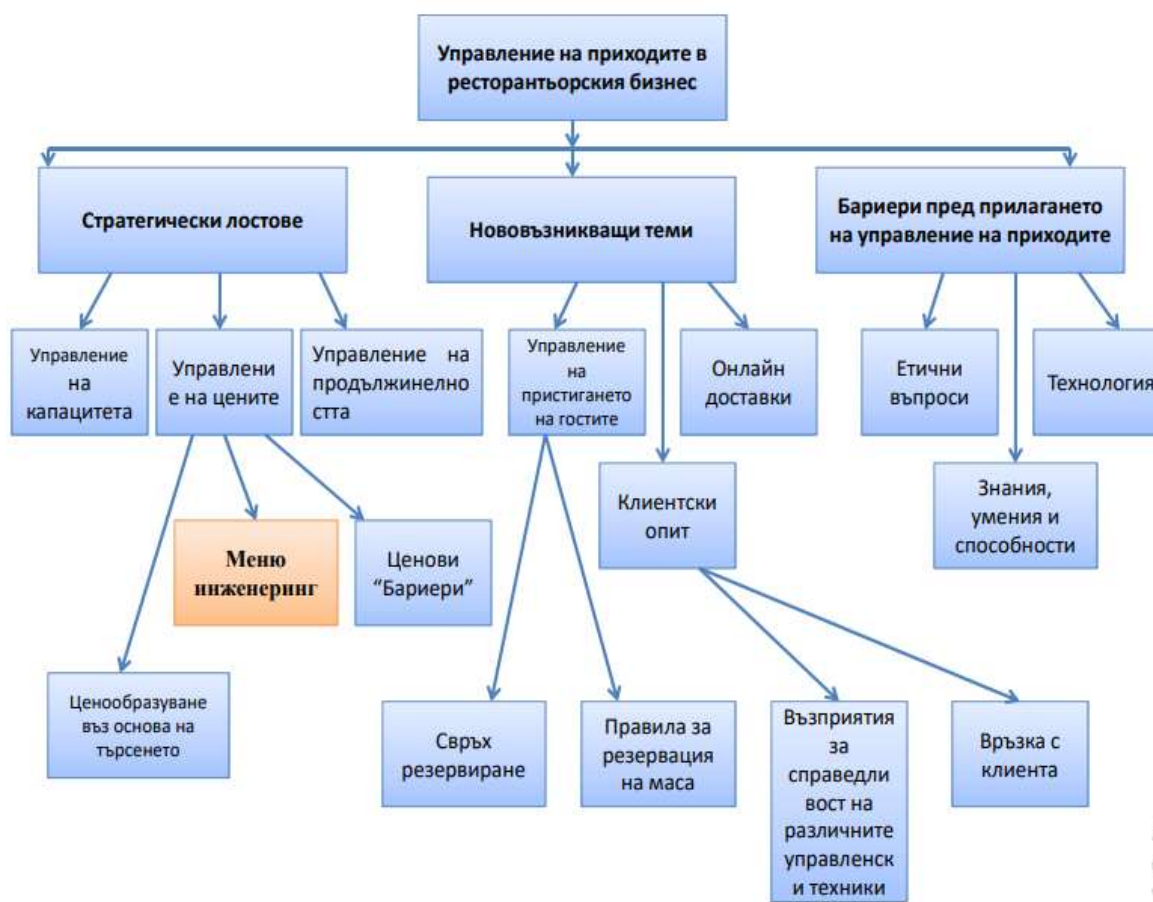
Прилагането на ревеню мениджмънт в ресторантьорството има за цел да създаде оптимални решения чрез използване на информационни системи и стратегии за ценообразуване за разпределяне на точния капацитет на точния клиент на точното място в точното време и за най-добрата цена. Въпреки това, поради непредсказуемостта на ресторантьорския бизнес, съществуват фактори, които затрудняват провеждането на успешна финансова политика (Jones P., 1994). Един полезен инструмент е меню инженеринга в рамките на концепцията за управление на приходите. Меню инженерството включва оптимизиране на менюто, за да се увеличи максимално печалбата, улесни работата на персонала, а от там да се подобри качеството на обслужване и удовлетвореността на клиентите. Това е критичен компонент от управлението на приходите, тъй като пряко влияе върху цената и търсенето на продуктите. Стратегическото прилагане на меню инженерство може значително да подобри способността на бизнеса да генерира приходи и да поддържа финансовата стабилност на ресторантьорското предприятие.

1.4. Меню инженеринг в ресторантьорството

1.4.1. Меню инженеринг в ресторантьорството в обсега на ревеню мениджмънта

Стратегическите лостове и компонентите на системите за управление на приходите са правилното ценообразуване, управлението на продължителността (времето) и дистрибуционните канали (Buhalis, 2022). Меню инженерингът е ключов компонент на ревеню мениджмънта в ресторантьорството, позволяващ вземането на стратегически решения относно предлагането и управлението на цените. В дисертационния труд меню инженерингът се разглежда като актуална техника за приложение в ресторантьорските предприятия.

В контекста на ресторантьорския бизнес ревеню мениджмънтът се ръководи от общи правила, но притежава своята специфика. Ефективните стратегии за генериране на приходи, независимо от степента на заетост, включват меню инженеринг, дизайн на менюто, наблюдение на обслужването и увеличаване на продажбите (Kimes & Ho, 2019).



Фигура 2. Място на меню инженеринга в управлението на приходите в ресторантьорския бизнес

Източник: Tyagi, M., N. B. Bolia(2022), *Approaches for restaurant revenue management// Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 21, pp.17–35; <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00288-0>*

Меню инженерингът е ключов елемент от ревеню мениджмънта в ресторантьорството, оценява популярността и рентабилността на менюто като основа за ценообразуването, дизайна на менюто и продажбените стратегии. Класическият модел разчита на данни за маржа на печалбата и обема на продажбите, като класифицира елементите в четири квадранта: звезди (висока

печалба и високи продажби), пъзели (висока печалба, ниски продажби), работни коне (ниска печалба, високи продажби) и кучета (ниска печалба и ниски продажби). Тези класификации насочват мениджърите в оптимизацията на менюто. Подробна систематизация на съществуващите модели за анализ на менюто е представен в глава втора на дисертацията.

В резултат на направения теоретичен анализ на понятията в текущия параграф, авторът представя собствена дефиниция за **меню инженеринг**: *процес на стратегическо планиране и оптимизиране на менюто чрез детайлен анализ на текущото меню, разходите за приготвяне, популярността, продажните цени и сложността при приготвяне и сервиране на различните артикули*. Целта е създаване на ново меню, което, чрез дизайн и психологически похвати, насочва клиентите към най-печелившите и лесни за производство и сервиране ястия, като същевременно увеличава удовлетвореността на клиентите и печалбата на ресторанта.

В постпандемичната атмосфера, меню инженерингът се фокусира върху формиране на стегнато и практично меню за оптимизиране на приходите. Допълнителни проучвания разглеждат потенциала на менюто да обслужва социални цели като създаването на здравословно меню и намаляване на хранителните отпадъци.

1.4.2 Менюто на ресторанта – основа на меню инженеринга

В параграфа се разглежда в ретроспективен план ресторантьорството и менюто като негова сърцевина в контекста на развитието на човешката цивилизация. Подчертава се, че основната цел на менюто с асортимент, което се предоставя на клиента е чисто комуникационна, между клиента и ресторантьора, но ръководещото му значение е в цялостния ресторантьорски процес, свързан с продуктовата, финансовата и маркетинговата политика.

В следствие на разгледаното в параграфа се извежда, че кулинарната технология е комплекс от строго подредени елементи, има пряко въздействие върху суровините и стоките за получаване на краен продукт. Съвкупност е от трудова и технологична дейност и за целите на ревеню мениджмънта се прилагат инструменти за анализ и проучване на кулинарната технология, за да може точно

от тяхното правилно анализиране да се вземат решения относно цената на крайния кулинарен продукт, времето за приготвянето му, с цел съставяне на максимално рентабилно меню за ресторантьорския бизнес, отговарящо на търсенето на потребителите.

Менюто на ресторанта е ключов инструмент в ревеню мениджмънта и общото управление в индустрията на хранителните услуги. Съставянето му в значителна степен влияе на бъдещото развитие на ресторантьорските предприятия и тяхната конкурентоспособност. За управлението на приходите е необходимо да се оцени стойността на всяко ястие, вложените продукти, трудът, времето за приготвяне и други елементи. Менюто ръководи инвестициите и инициативите на ресторантьорските обекти и е стратегически инструмент за конкурентоспособността. Чрез анализ и оптимизация на менюто ресторантьорите, имат възможността да увеличат приходите и да подобрят общата рентабилност на бизнеса.

Маркетинговият потенциал на менюто не трябва да се подценява. То е не само списък с ястия, а история, която ресторантът разказва на своите клиенти. Правилно представено, менюто може да бъде мощен маркетингов инструмент, който привлича клиенти и създава впечатление за предлаганите уникални вкусове и изживявания.

За успешно прилагане на меню инженеринг в ресторанта е от съществено значение наличието на добър ресторантьорски софтуер. Той осигурява навременна и детайлна информация за разходите, предпочитанията на клиентите и маркетинговите тенденции, което е основна предпоставка за провеждане на качествен анализ и вземане на подходящи решения относно управлението на приходите и бъдещия просперитет на ресторантьорското предприятие.

1.4.3 Изисквания към ресторантьорския софтуер за целите на меню инженеринга

В днешния глобално и информационно развиващ се свят, няма индустрия, която да не е безкрайно зависима от новите тенденции и тяхното правилно прилагане в бизнеса. В меню инженеринга, а и ревеню мениджмънта като цяло,

технологии са основно ядро, за правилното изпълнение и функциониране на управленската система и достъп до надеждна информация (Kimes S. E., 2008; Wirtz, Kimes, & Pheng, 2003).

В съвременното ресторантьорският бизнес е тясно свързан с новите технологии и иновации, които се използват за успешното управление на приходите. Ресторантите използват различни софтуерни системи, включително и за ревеню мениджмънт, които помагат за анализиране на икономическите показатели, планиране на продажбите и управление на запасите. Наличието на бърз и лесен за употреба софтуер е от съществено значение за ефективното функциониране на ресторанта. Ключовите функции, които трябва да притежава една ресторантьорска система, включват бързина на работа, лесно управление, контрол на запасите, отчитане на качеството, настройка на менюто, управление на масите и резервациите, обучение на персонала и маркетингови инструменти. Тези технологични инструменти имат важна задача за увеличаване на приходите и печалбите на ресторантите, като подпомагат процеса на меню инженеринг и ревеню мениджмънт.

Обобщение и изводи към първа глава

1. Идеята за управление на приходите се появява в началото на миналия век и продължава да се развива и до днес. На базата на задълбочено хронологично проучване обобщаваме три последователни етапа в развитието от зараждането му в авиационния бизнес, през въвеждането на термина ревеню мениджмънт в хотелиерството, до дигитализацията и глобалните системи в наши дни.

2. Въпреки че в миналото са се приемали като еквивалентни понятия, съществуват различия в категориите ийлд мениджмънта и ревеню мениджмънта. Ийлд мениджмънтът се фокусира главно върху цените и обема на продажбите. *Ревеню мениджмънтът е стратегически подход за максимизиране на приходите чрез използване на данни и прогнози за оптимизиране на цените, таргетиране и продажба в точния момент и на най-добрата цена за ресторантьорския обект. Той включва адаптация на цените и промоциите спрямо тенденциите в потреблението и местоположението на обекта. Ревеню мениджмънта обхваща всички потоци от приходи за предприятието и включва управление на*

поведението на клиентите, управление на дистрибуционните канали и аналитично ценообразуване, фокусирано върху брутната оперативна печалба.

3. Ревеню мениджмънтът е изключително релевантен за ресторантьорството, тъй като ресторантьорския бизнес включва използването на инструменти за анализ на данните за продажбите, за да може точно да се определи бъдещото търсене. Този вид бизнес притежава необходимите характеристики за прилагане на техниките на ревеню мениджмънта и по-конкретно: сравнително ограничен фиксиран капацитет; възможност за сегментиране на пазара; променливо, но относително предвидимо, търсене; нетрайни продукти с невъзможно съхранение и по-късна продажба във времето; възможност за предварителна продажба на предлагания продукт.

4. Меню инженерингът е процес на стратегическо планиране и оптимизиране на менюто чрез детайлен анализ на текущото меню, разходите за приготвяне, популярността, продажните цени и сложността при приготвяне и сервиране на различните артикули. Чрез меню инженеринга ресторантите могат да увеличат средния приход на човек, подобрят маркетинговите стратегии и управляват приходите по-ефективно. Той допълва общата стратегия за управление на приходите в сферата на услугите чрез анализ на данни, оптимизация на цените и асортимента, както и създаване на персонализирани маркетингови стратегии. Това води до по-ефективно използване на ресурсите и постигане на по-високи приходи и рентабилност за бизнеса.

5. Менюто на ресторанта е основен инструмент в приложението на системата за меню инженеринг и влияе върху общото управление на ресторантската дейност. Неговото правилно и точно съставяне е една от базисните предпоставки за бъдещия успех на ресторантското предприятие и неговата конкурентоспособност. Меню инженерингът предоставя възможност за анализ и промяна на различни аспекти на менюто с цел максимизиране на приходите и удовлетворението на клиентите.

6. Определени характеристики на използваните софтуерни решения и аналитични инструменти могат да подпомагат процесите на анализ, управление на данните и прилагане на стратегии.

Първа глава от дисертационния труд предоставя познания за развитието на управлението на приходите, разликите между ревеню мениджмънта и ийлд мениджмънта, ролята на ревеню мениджмънта в ресторантьорството, възможностите на меню инженеринга за оптимизиране на приходите в ресторантите и необходимите характеристики на софтуерните продукти с цел управлението на приходите. Тези изводи са стъпало, към втората глава, където е представена методологичната рамка за прилагане на меню инженеринг в ресторантската индустрия. В нея се разглеждат етапите по внедряването на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес, систематизират се съществуващите модели, което дава по-подробно разбиране за приложение на концепциите, обсъдени в първата глава.

ВТОРА ГЛАВА. Методологична рамка за прилагане на меню инженеринг в ресторантьорския бизнес

2.1. Етапи по внедряване на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес

Във втората глава на дисертационния труд се разглеждат етапите за внедряване на стратегии по управление на приходите в ресторантьорския бизнес. Те са от съществено значение за оптимизиране на приходите, подобряване на ефективността на бизнеса и подобряване на конкурентноспособността на ресторантьорските предприятия. Приложението на тези стратегии позволява на ресторантите да създадат по-ефективни и устойчиви бизнес модели, които да помогнат за адаптацията към променящите се пазарни условия и изисквания на клиентите. Също така допринасят за по-добро разбиране на потребителските предпочитания, оптимизация на операциите и повишаване на конкурентноспособността на ресторантите. В българската специализирана литература се посочват четири етапа, но по-новите изследвания в областта се срещат разработки, които предлагат и пети етап, по внедряване на стратегиите за управление на приходите.



Фигура 3 Етапи за внедряване на стратегиите по управление на приходите

Източник: Съставена по: Пенкова, Д. (2012). *Планиране на процеса по управление на приходите в хотелиерството/ Предизвикателства пред туризма XXI Век.*, Университет за национално и световно стопанство; Kimes, Sh.,J. Ho (2019), *Implementing Revenue Management in Your Restaurants*. Cornell S.C. Johnson College of Business.

Етап 1. Включва анализ на туристическия пазар и сегментиране на клиентите, което е ключово за успешното управление на приходите в ресторантния бизнес. Целта е да се идентифицират най-доходоносните клиентски сегменти и да се разработят стратегии за достигане до тях, като се използват различни маркетингови канали. Позиционирането на ресторанта на пазара също е важна част от този етап, като определя как ресторантът се възприема от клиентите и каква стойност предлага.

Етап 2. В него се определят целите и се анализират ключовите показатели на ревеню мениджмънта. Анализът на данните и изчисленията на основните показатели за ефективност на дейността са основа за определянето на ценови равнища за различните сегменти на клиентите.

Етап 3. Този етап включва определяне на правилната цена за предлаганите ресторантьорски продукти, като се вземат предвид разходите за обслужване и производство, както и други фактори, които влияят върху формирането на цената. Разработването на ценова стратегия е изключително важна за успешното управление на приходите и цялостния просперитет на ресторантьорското предприятие.

Етап 4. Добре изграденото меню може значително да повлияе на рентабилността на предприятието. Ресторантите използват менюта като стратегически инструмент за увеличаване на продажбите и рентабилността. Моделите за анализ на менюто помагат на ресторантите да класифицират елементите от менюто и да ги приспособят търсенето за максимизиране на продажбите. Използването на матрицата на Бостънската консултантска група и други модели за анализ на менюто може да осигури по-точни и информативни решения при управлението на ресторантното меню.

Освен разгледаните етапи по внедряване на стратегиите на управлението на приходите в ресторантьорския бизнес, световната научна литература се разглежда и петият етап - мониторинг, оценка и корекции, който последва резултата след прилагането на останалите етапи за внедряване на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес.

Етап 5: Етапът на мониторинг, оценка и корекции представлява непрекъснат процес на наблюдение, оценка на постигнатите резултати и възможности за корекции, където е необходимо. Този етап е от критично значение за бизнеса, тъй като позволява адаптация и оптимизация на стратегиите в реално време, осигурявайки възможност за непрекъснато подобрене и постигане на по-добри резултати в бъдеще. Световни учени в областта на ревеню мениджмънта, като Шерил Е. Каймс и Жанет Хо, подчертават важността на този етап, като го определят като от решаващо значение за успеха на ресторантьорския бизнес.

Таблица 4. Методи и модели за управление на приходите за ресторантьорския бизнес

№	Модел	Година на създаване
1.	Модел на Милър	1980
2.	Модел на Касавана и Смит	1982
3.	Модел на Юмън	1983
4.	Метод на Меринкс и Джоунс	1983
5.	Модел на Пасевич	1983
6.	Метод на Хейс и Хъфман за печалбите и загубите	1985
7.	Метод на Хейс и Хъфман – анализ на целевата стойност	1995
8.	Методът на Лебруто	1997

Източник: адаптирана по Taylor James, Denise M (2007) Brown, "Menu Analysis: A Review of Techniques", " Hospitality Review", стр.25

Проучването и изучаването на разработените научни модели за анализ на менюто има за цел да се открият както техните силни, така и слаби страни. Това е от съществено значение за идентифициране на възможности за подобряване на съществуващите техники за анализ и за създаване на по-цялостен и ефективен аналитичен модел на менюто в ресторанта.

2.2 Техники за анализ на менюто, като част от ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес

2.2.1 Модели за анализ на менюто

В тази част от дисертационния труд са поучени и систематизирани основните модели и методи за анализ на менюто. Очертават се техните силни страни и слабости, с цел идентифициране на най-добрите характеристики за изграждане на авторов концептуален модел за меню инженеринг.

Модел на Милър. През 1980 г. Джак Милър разработва първия модел за анализ на менюто, като се опитва да идентифицира тези позиции, които са най-търсени и имат най-ниски разходи. Той разработва матричния си модел с фокус върху разходите за продукта и продуктовия микс, за да се анализира рентабилността на менюто, без разглеждането на производствените разходи (Millar, 1992).

Модел на Касавана и Смит. В ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес, меню инженерингът е ключова дейност за определяне на ценовите стратегии. Този процес включва методичен избор, анализ на разходите, ценообразуване и оценка на менюто. Меню инженерингът съчетава дизайн елементи с анализ на рентабилността и популярността на всяко ястие, позволявайки пълна оптимизация на менюто с цел максимизиране на приходите. Касавана и Смит използват матричен подход за анализ на менюто, като прилагат Портфолио анализ на Бостънската консултантска група. Те се фокусират върху значението на печалбата, измерена чрез разликата между продажната цена и

разходите за производство на хранителните продукти. Техният модел развива модела на Милър, като заменя матрицата на разходите с печалбата и средните проценти разходи със средната печалба. Този подход им помага да създадат по-ефективен модел за оптимизация на менюто.

Модел на Юмън. Матричният модел на Юман през 1983г, аналогично на модела на Касавана и Смит и модела на Милър, разделя позициите в менюто на четири групи. Недостатъкът на модела на Юмън е, че без общия паричен поток не може да се направи извод за обема на продажбите. Това може да затрудни оценката на ефективността на различните позиции в менюто и да ограничи способността на ресторанта да оптимизира приходите си.

Модел на Павесич. През 1983 година е разработен модел на Павесич с цел да се отстранят недостатъците на предходните модели за анализ на менюто. В този модел се включва среднопретеглената брутна печалба, която се нарича "коефициент на печалбата". В него коефициентът на печалбата е абсолютно променлива величина, която зависи от брутната печалба и обема на продажбите. Този подход позволява по-добро адаптиране към различните условия и обеми на продажбите в ресторантьорската среда.

Модел на ЛеБруто, Куейн и Ашли. През 1995 година Хейс и Хъфман разработват метод за анализ на менюто, който представлява алтернатива на матричния модел. Техният подход се фокусира върху нетната печалба чрез създаване на отчети за разходите и приходите за всяка позиция от менюто. Този метод има за цел да преодолее недостатъците на предходните модели като тези на Милър, Касавана и Смит, и Павесич. Хейс и Хъфман вземат предвид променливите разходи за оценка на рентабилността, като по този начин се стремят да създадат по-пълнен и точен аналитичен модел за менюто.

Модел на Коен, Месика и Шварц. Представлява многостранен подход към решаване на двумерните ограничения на матричния анализ в анализа на менюто. Техният подход включва разходите за труд, разходите за продукти, цената, търсенето и печалбата чрез полифакторен подход при нормирането на входните величини.

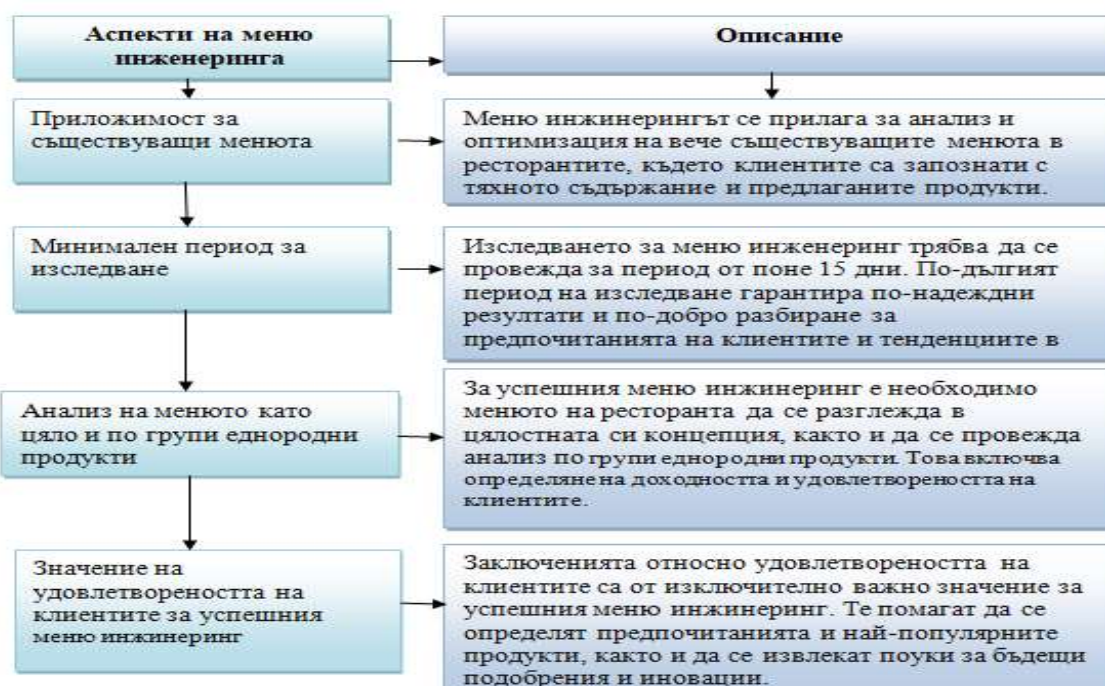
Модел на Хортън. Той представлява нов подход към включването на труда в матричния анализ на менюто в ресторанта, като модифицира модела на меню инженеринга. Този модел отразява разходите за труд в брутната печалба, като включва активното работно време, необходимо за приготвянето на определен елемент от менюто, и го умножава по почасовата цена на труд.

2.2.2 Приложение на меню инженеринга за реализиране на целите на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес

В този параграф се разглежда менюто не само като списък с храни и напитки, а като инструмент за постигане на бизнес целите на ресторанта. За тази цел е от съществено значение да се анализират различни аспекти като предпочитанията на целевата аудитория, кулинарните тенденции, оперативните възможности и конкурентната обстановка.

Меню инженерингът включва избора на подходящи продукти, определяне на ценова стратегия, дизайн на визуалното представяне на менюто, създаване на описания и визуални ефекти.

Основната цел на менюто е да продава продуктите, но то е и визитна картичка на заведението. Точният баланс между разнообразие, качество, цена и уникалност на предлаганите продукти е от съществено значение за успеха на ресторанта. Меню инженерингът предоставя информация за рентабилността и популярността на елементите от менюто, което помага на мениджърите да вземат проактивни решения за планиране, дизайн и ценообразуване. Икономически обосновано е ресторантите да се стремят да подчертаят и привлекат вниманието към най-печелившите си продукти. Познаването на предпочитанията на клиентите е важен елемент в меню инженеринга, който помага да се повиши прихода и да се намалят разходите за производство. Приложението на меню инженеринг в ресторантите изисква специално внимание към различните аспекти на бизнеса и анализ на данните за успешно постигане на целите на предприятието.



Фигура 4. Ключови аспекти за успешно прилагане на меню инженеринг в ресторантьорското предприятие

Меню инженерингът изисква периодично прилагане, поне два пъти годишно, за да се отчете промяната в потребителското поведение, предпочитанията и възприятията на клиентите.

Според утвърдени специалисти в областта на меню инженеринг, като Грег Раб¹ при прилагането му в ресторантьорското предприятие трябва да се следват основни етапи:

➤ *Анализ на разходите за създаване на един продукт:* "Оценяването на меню" или анализът на разходите представлява процеса на детайлно разбиване на всеки елемент от менюто на съставните му елементи, от които се приготвя дадено ястие, и определянето на тяхната стойност. Този процес не включва допълнителните разходи като труд, електричество и други, а се фокусира изключително върху "Food cost" - разходите за суровините и продуктите, необходими за приготвянето на конкретното ястие. Рентабилността на всеки

¹Грег Раб (роден на 5 септември 1958 - 11 ноември 2020 г.) е първия професионален инженер по менюто в ресторант. Неговото използване на научно базиран емпиризм помага дизайнът на менюто на ресторанта да се развие от изкуство към наука, базирана на данни.

елемент от менюто е ключов фактор при инженерния процес. Този анализ позволява на ресторантите да разберат какви са разходите за всяко предлагано ястие и как те се отразяват на общата приходност на ресторанта. Точното оценяване на разходите е от съществено значение за оптимизиране на рентабилността и управлението на цените в менюто.

➤ *Класификация на менюто:* Категоризиране на елементите от менюто според нивата на тяхната доходност и популярност (Cooper & Kaplan, 1998). Процесът на класифициране на елементите от менюто е важен етап, който позволява определянето на най-подходящия начин за проектиране на ресторантското меню. Този процес се разделя на няколко части:

1-ва част: Разделяне на менюто на категории и секции: Категориите са широко ниво на разделение на менюто, без припокриване между елементите и с насочване към конкретното меню. Секциите са по-детайлно разграничение на категориите, в зависимост от съдържанието на менюто. Запазването на различните видове елементи от менюто отделно е от съществено значение за успешно приложение на меню инженеринг.

2-ра част: Разпределение на елементите в инженерна матрица:

"Звезди": Елементите, които са с ниски производствени разходи и много популярни, се позиционират тук, като не се променят.

"Работещи коне": Продуктите с високо търсене, но ниска печалба, изискват алтернативни методи за по-благоприятно позициониране.

"Пъзел": Елементите с висока печалба, но слабо търсене, се насочват към увеличаване на популярността с методи като промяна на местоположението в менюто.

"Кучета": Продуктите с ниска печалба и слабо търсене изискват цялостна промяна или премахване от менюто.

Целта на меню инженеринга е да позиционира по-голямата част от елементите в менюто в квадрант "Звезди", но реалната цел е поне 60% от тях да бъдат в квадрант "Пъзел", за да бъде успешен бизнесът на ресторанта.



Фигура 5. Матрица на Меню инженеринг

Източник: Адаптирана по Gregg Rapp(2022) *Menu Engineering: How to Raise Restaurant Profits 15% or More*, <https://www.menucoverdepot.com/resource-center/articles/restaurant-menu-engineering/>

3-та част: Разглеждане на бъдещия асортимент от ястия: Чрез разпределението на елементите по квадранти в инженерната матрица се оценява кои елементи от менюто трябва да бъдат запазени, кои трябва да бъдат премахнати и кои трябва да се рекламират повече, за да бъдат печеливши.

4-та част: Заключениета част отнасяща се до дизайна на менюто е от съществено значение за успешното прилагане на ревеню мениджмънт в ресторантната индустрия. Това е синергия между дизайн и инженеринг, като дизайнът създава атрактивен каталог от ястия, а инженерингът оптимизира технологичните процеси за съставяне на менюто. Този интегриран подход подобрява управлението на ресурсите и разходите, осигурява по-добро удовлетворение на клиентите чрез подобрен дизайн и качество на предлаганите кулинарни продукти. Такъв анализ допринася за разбиране на ревеню мениджмънта в ресторантите и предоставя насоки за оптимизиране на оперативните процеси и увеличаване на приходите.

2.2.3 Дизайн на менюто-инструментариум за проектиране

Дизайнът на менюто въздейства върху клиентското възприятие и решенията при поръчване, а там и върху управлението на приходите в ресторантьорския бизнес. Този процес, известен като "психофизическо разположение на асортимента", включва организацията, разпределението и визуалната привлекателност на ястията в менюто. Дизайнът на менюто може да бъде

оптимизиран, използвайки психологически трикове като подчертаване на артикули с висока печалба или стратегическо разположение на продуктите в менюто. Този процес не само подобрява ресторантното преживяване, но и увеличава приходите и рентабилността на бизнеса чрез по-ефективно управление на продажбите и контрол на разходите.

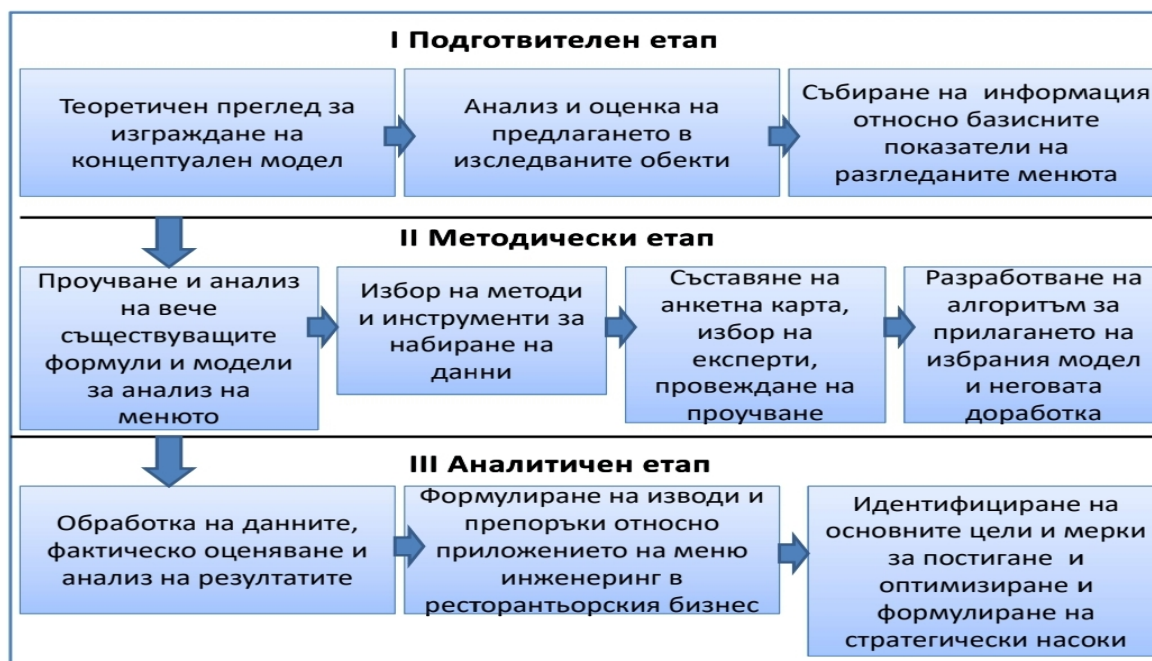
В тази част от дисертационния труд авторът представя установените закономерности и техники при съставяне на менюто, както и анализира методите на въздействие върху избора на клиента чрез него.

2.3. Методика на научното изследване

Методиката на дисертационния труд се подчинява на дисертационната рамка, включваща обект, предмет на изследването и поставена цел. Използва се комбинация от количествени данни и качествени оценки, приложени чрез метод за инженерен анализ на менюто.

Изследването включва алгоритъм на действие, който се основава на систематизиран литературен обзор на достиженията в теоретичен и емпиричен аспект в световен мащаб относно приложението на ревеню мениджмънта и меню инженеринга в ресторантьорския бизнес, като обобщава процеса по разработване на изследователския дизайн за емпирично проучване на дисертационния труд. Целта е обогатяване и преодоляване недостатъците на предходните научни и практико-приложни изследвания свързани с приложението на съществуващите модели за меню инженеринг на менюто.

Методиката на емпиричното изследване, която автора следва е многофакторна. Логическата последователност (алгоритъм) в работния процес на методиката на изследване следва етапите, представени на Фигура 6.



Фигура 6. Методика на изследването

Поради голямото разнообразие от форми на проявление и зависимости в ресторантьорските предприятия и разглежданите проблеми, свързани с приложението на стратегиите на меню инженеринг, методиката на разработката съблюдава интердисциплинарния научен подход. Използват се теоретични концепции, понятия, модели и методи присъщи на общата теория на икономиката и управлението в ресторантьорския бизнес. Подбраният теоретичен фундамент е обвързан с практически подходи, които могат да улеснят приложението на ревеню мениджмънт в ресторантьорството и подобрят икономическото състояние на ресторантьорските предприятия.

2.4 Изграждане на концептуален модел

В текущия параграф се разглежда доразвитието в настоящото изследване в резултат на прегледа на научната литература и представените съществуващи модели за анализ на менюто в ресторанта. Най-подходящ за основа за доразработване на настоящото изследване е моделът на Касавана и Смит известен още, като меню инженеринг (Davar & Sandeep, 2009). Авторът на дисертационния труд представя концептуален модел за меню инженеринг, базиран на проучени модели за анализ на менюто. Този модел е създаден като работещ инструмент, приложим в българското ресторантьорство, и включва допълнителни елементи за

успешното функциониране на ресторантьорските предприятия. Новостта в този модел се състои във включването на оценка на елементите от менюто със специфични допълнителни критерии, които представляват основни аспекти от работата на ресторанта. Включването на тези допълнителни елементи в концептуалния модел за меню инженеринг позволява на управителите да разработват по-прецизни и ефективни стратегии за управление на менюто. Те са в състояние да вземат предвид не само предпочитанията на клиентите, но и техническите и организационни аспекти на приготвянето и сервирането на ястията.

Този подход предоставя по-цялостен и детайлен анализ на менюто, който може да бъде използван за оптимизиране на операциите и повишаване на ефективността и качеството на обслужване в ресторантьорската индустрия. Ресторантите могат да се възползват от по-добро управление на ресурсите си и по-високо удовлетворение на клиентите чрез интелигентно планиране на менюто, което е съобразено със спецификите на техния бизнес и технологичните им възможности.



Фигура 7 Авторов концептуален модел за меню инженеринг

Авторовият концептуален модел е създаден в помощ на ресторантьорските предприятия с цел по-висока прецизност в управлението на менюто, като подпомага взимането на управленски решения за по-добра рентабилност, оптимизация на операциите и подобряване обслужването на клиентите. Във Фигура 7 се илюстрира как информацията се вписва в процеса на подобрене на менюто и какви взаимодействия и връзки се формират между различните аспекти и компоненти. Това дава основание за формулиране на стратегии и методи за ефективно управление на менюто и оптимизиране на бизнеса на ресторанта.

Апробирането на модела в практическа среда в два ресторанта с различни характеристики и целева аудитория демонстрира неговата ефективност и приложимост в реални условия. По този начин авторът изследва как моделът работи в различни среди и идентифицира евентуални зони на подобрене и специфични нужди на различните ресторанти. Целта е не само да се потвърди ефективността на модела, но и да се разбере как той се адаптира към различните условия и какво е влиянието му върху управлението на менюто и приходите на ресторанта.

С цел осигуряване на прецизност в анализа и оценяването, в рамките на модела се отчита значимостта на следните допълнителни критерии относно всеки елемент от менюто:

№1. Степен на трудност за приготвяне на ястието;

№2. Относителен размер на технологично време за приготвяне на ястието;

№3. Ниво на ангажираност на кухненските станции *(до колко приготвянето на това ястие затруднява издаването на другите поръчки в кухнята)*;

№4. Степен на риск от влошаване на качеството при сервиране.

Критерии от №1 до №3 се оценяват от специалистите, които приготвят храната, а критерий №4 от отговарящите за сервирането. Оценяването става по тристепенна Ликъртова скала – 1- ниска, 2- средна, 3 – висока.

За оценка „ниска“ оценяваният елемент на менюто получава 1 точка, за „средна“ – 2 точки, а за „висока“ – 3 точки. Максималният бал, който може да получи един елемент от менюто е 12, а минималния – 4.

Таблица 5. Образуване на обща бална оценка

Бална оценка	4:00-7,99	8-9,99	10:00-12:00
Размер на кръга в инженерната матрица	Най-малък диаметър кръг	Среден диаметър кръг	Най-голям диаметър кръг
Описание	Елемент от менюто, който има най-малка сложност, свързана с приготвяне и сервиране	Елемент от менюто със средна по размер сложност, свързана с приготвяне и сервиране	Елемент от менюто с висока по размер сложност, свързана с приготвяне и сервиране

Получената бална оценка по посочените допълнителните критерии се отразява в размерът на кръга във фигурата на концептуалния модел. Балните оценки разделяме в диапазон: 4 –7,99; 8-9,99; 10-12 (най-голям диаметър кръг) – елемент от менюто, който има най-голяма сложност, свързани с приготвяне и сервиране. Така разпределени елементите на менюто в квадрантите на класическата матрица имат различно място в нея в зависимост от сложността и рисковете при приготвяне. Тези данни са основа за провеждане на задълбочена оценка и анализ.

Системата за допълнителна оценка на ястията, базирана на тристепенна Ликъртова скала, позволява бърза визуална оценка на сложността и рисковете на всеки елемент от менюто. Това улеснява взимането на фокусирани решения, подобрява качеството на предлаганите ястия и обслужването на клиентите в ресторантьорския сектор в България.

Обобщение и изводи към втора глава

1. Внедряването на ревеню мениджмънта подлежи на определени етапи, за да бъде максимално икономически ефективен за ресторантьорското предприятие. На основата на проучената литература систематизираме следните пет етапа от процеса по внедряване: *първо*, анализ на туристическия пазар; *второ*, организационен етап; *трето*, изготвяне на ценова стратегия и *четвърто*, техники за анализ на менюто и *пето*, мониторинг, оценка и корекции.

2. Дизайнът на менюто пряко влияе върху насочване на вниманието на клиента, което непосредствено се отразява върху приходите от продажби на кулинарна продукция. С развитието на ресторантьорския бизнес менюто, което се

предоставя на клиента, отдавна не е само средство за информация за предоставяните от ресторантския обект храни и напитки, а има редица други функции, като е и основно средство за комуникация, контрол на разходите и маркетингов инструмент за ресторантьорското предприятие.

3. Изграденият концептуален модел доразвива съществуващите постановки и представлява ценен инструмент за ресторантьорските предприятия, който им помага да анализират, планират и управляват своите менюта по начин, който води до по-добра рентабилност, оптимизиране на операциите и подобрене на обслужването на клиентите. Чрез интегрирането на различни аспекти и компоненти, както и анализът на взаимодействията и връзките между тях, моделът предоставя основа за формулиране на стратегии и методи за ефективно управление на менюто и бизнеса на ресторантите.

ТРЕТА ГЛАВА. Приложни аспекти на управлението на приходите в ресторантьорския бизнес

3.1. Обща характеристика на обектите, в които концептуалния модел се апробира

Създаденият авторов модел се апробира в два ресторанта, които практикуват дейността си в различни общини на страната. Разгледаните обекти са: (1) градски класически ресторант Магус-жк.Дианабад, гр.София, общ.Столична, и (2) тип прилежащ класически ресторант към планински хотел Вила Магус-с.Кладница, общ.Перник. Двата обекта работят в различна среда.

Двата ресторанта се стремят към високо качество на обслужване и храна, но се различават по вид, локация, категория, работно време и други елементи. Те целят да предоставят разнообразни и уникални ресторантски преживявания на клиентите си.

Таблица 6. Визитна картичка на разгледаните обекти в които се апробира модела

Ресторант	Магус (M1)	Вила Магус (M2)
Име, абревиатура в дисертацията и вид	Магус (M1) -Класически ресторант	Вила Магус (M2)-Класически ресторант, прилежащ към планински хотел, носещ същото име, с категория 4*
Откриване	2016	2019 година
Категория	4 звезди	3 звезди
Сезонност	От месец Септември- до месец Юни	Целогодишен
Местоположение	Гр.София-жк.Дианабад, ул.Ловен Парк 3	Намира се в югозападните склонове на Природен парк „Витоша“ в община Перник, на 1305м надморска височина в землището на местност Селимица на 2 км над село Кладница,22км от гр. София и 18км от гр. Перник
Меню	Менюто е концепцията от авторски рецепти, които припомнят и връщат посетителите към българските корени в комбинация с модерен и изтънчен привкус за любителите на средиземноморската и интернационална кухня.	Менюто е многокомпонентно и разнообразно, като предлага огромно разнообразие от вкусове и аромати. Авторският прочит на менюто е в комбинация от азиатска, италианска с традиционна, местна и национална кухня през погледа и майсторство на гурме културата.
Ястия	Кулинарния асортимент е в следните групи ястия: Салати и студени предястия-11броя; Топли предястия -16 броя; Основни ястия - 11броя; Гарнитюри и хлябове – 5 броя; Десерти – 5 броя.	Кулинарния асортимент е в следните групи ястия; Салати -8бр Студени предястия и хляб-10бр Супи-6бр Топли предястия-6бр Паста и Ризото-6бр Основни Ястия-11бр Десерти-8бр

Диференцираните им особеност ни дават възможност да проверим авторовият модел и приложимостта му като концептуален инструмент в ресторантьорството в България.

3.2. Ситуационен анализ на видовата структура на заведенията за хранене и развлечения

В параграфа се прави анализ на заведенията за хранене и развлечения в двете общини, в които попадат ресторантьорските обекти, в които се апробира концептуалния авторов модел за меню инженеринг.

Ресторантьорство е многоаспектно, в неговата структура влизат разнообразни заведения за хранене и развлечения по отношение на клас, вид, капацитет, категория, тематика, разположение, дизайн, степен на комплексност, сезонност, участие във вериги и други сдружения, форми на управление (Дъбева, Луканова, & Филипова, 2020).

За да бъде характеризирано ресторантьорството в изследваните административно-териториални единици, използваме данни от Националния туристически регистър. Поради естеството на наличните данни, използваме ситуационен анализ на база данните в регистъра на Заведенията за хранене и развлечения с валидна регистрация. Представената информация и анализ за двете административно-териториални единици в България илюстрира разнообразието на конкурентната среда, в която оперират ресторантите, в които се апробира авторовият модел за меню инженеринг.

3.3 Апробиране на концептуалния модел в ресторантьорски обект М1

В тази точка се изчислява положението на елементите от изследваната категория: салати и студени предястия, топли предястия, основни ястия, гарнитури и хляб и десерти в класифицираните квадранти от ресторант Магус-гр.София (M_1) за периода от септември-ноември 2023 година. За извършване на научното изследване, използваме аналитични справки, за продажби, търсене и доходност на всеки елемент от менюто предоставени от ресторантьорската програма и благодарение на математически разработения модел от Джон Несел ги разпределяме в четирите позиции спрямо техния резултат.

Установяват се и резултатите от оценката по допълнителните критерии в модела върху менюто в ресторант Магус M_1 -жк.Дианабад, гр.София за периода от септември-ноември 2023година. След което се вземат в предвид резултатите от картите за оценяване на менюто по допълнителните критерии, от персонала на ресторантьорския обект.

Анализирайки резултатите от *оценяването на елементите от менюто по степен на трудност*, че някой от елементите в менюто, които са „лесни” за производство от кухнята, представляват проблем при сервирането в търговската зала. Поради тази причина търсим средната оценка на кулинарните продукти, които в по-късен етап и заедно с резултатите от популярността и доходността на дадения елемент, ще намерят ново място в дизайна на менюто, предоставено на клиента.

Осредняването на резултатите от проведеното проучване на кулинарния асортимент в ресторант M_1 , ни показват позициите на елементите според

допълнителните критерии и отразяването им в размерът на кръга във фигурата на концептуалния модел. Благодарение на това, значително по-лесно се анализират кулинарните продукти, които трябва да бъдат преработени, за да бъдат функционални и финансово ефективни за ресторантьорския обект.

На основата на получените данни и проведен анализ, в текущия параграф се извършва разпределение на елементите на менюто в съответните категории. След апропирането на авторския модел получаваме ясна картина за оптимизацията на менюто, въз основа на аналитиката и целите на бизнеса.

3.4 Апропиране на концептуалния модел в ресторантьорски обект M2

Изчисляване на положението на елементите от изследваната категория: салати, студени предястия и хляб, топли предястия, пасти и ризото, основни ястия и десерти в класифицираните квадранти от ресторант Вила Магус (M₂) за периода от септември-ноември 2023 година. За да извършим апропирането на модела, отново използваме аналитични справки, като при M₁ обект за продажби, търсене и доходност на всеки елемент от менюто. Елементите от менюто се разпределят в четирите позиции спрямо техния резултат.

От направения анализ на менюто в ресторант M₂, констатираме, че поради огромния си обем от елементи, не е рентабилно за ресторантьорския обект. В текущия параграф се разглеждат и резултати от оценката по допълнителните критерии в модела върху менюто в ресторант Вила Магус M₂-с. Кладница, общ. Перник за периода от септември-ноември 2023 година.

Резултатите от изследването на кулинарния асортимент в ресторант M₂ ни предоставят информация за позиционирането на елементите според допълнителни критерии, което се отразява в размера на кръговете в концептуалния модел. Този анализ улеснява разбирането на кулинарните продукти и техните характеристики, което може да допринесе за по-ефективното функциониране на ресторанта и оптимизиране на финансовите резултати. Благодарение на апропирането на авторския модел се създава един нов поглед върху дизайна и изработката на ресторантьорското меню. В текущата точка се разглежда Разпределение на елементите от менюто на ресторант Вила Магус (M₂) с.Кладница, общ. Перник.

Според анализа, базиран на събрани данни, се извършва таксономия на елементите в менюто, като ги разпределим в подходящи класификации.

3.5 Препоръки към мениджмънта на изследваните обекти

Въз основа на получените резултати от апробиране на модела в двата ресторантьорски обекта, авторът прави конкретни изводи и отправя научнообосновани препоръки към мениджърския екип на двата ресторанта. Направленията, в които авторът формулира своите препоръки, са свързани с: персонализация на стратегиите за управление на приходите спрямо специфичните характеристики на всеки ресторант; оптимизация на менютата; приспособяване към променящите се условия; по-добро разбиране на взаимодействията между елементите.

Емпиричната част от дисертационния труд демонстрира ефективността на авторския модел за оптимизиране на операциите в ресторанти чрез изследване на два обекта: Магус в София и Вила Магус в с. Кладница. Анализът разкрива необходимостта от адаптиране на менютата, оптимизиране на обхвата, управление на технологичното време, кухненските станции и качеството на сервиране. Препоръките подчертават значението на персонализираното обслужване, ефективното управление на ресурсите и улесненото управление на персонала за подобряване на удовлетвореността на клиентите и конкурентоспособността на двата ресторанта.

Обобщение и изводи към трета глава

Третата глава на дисертационния труд дава приложно поле на разработения авторски модел за меню инженеринг. Тя е емпиричният етап, в който концептуалният модел се апробира в конкретни ресторантьорски обекти, чрез което се потвърждава неговата ефективност и приложимост.

Заклученията и препоръките, направени след оценката на елементите в менютата на ресторантите, в които се апробира моделът, имат значимост за развитието и успешното функциониране на бизнеса в тези заведения, като допринася за персонализация на стратегиите за развитие, оптимизация на менюто,

приспособяване към текущите условия, по-добро взаимодействие между елементите.

Заклучение

В заключението са обобщени основните резултати от изследването и анализите в дисертационния труд. Въз основа на теоретичните постановки и емпиричните анализи може да се твърди, че прилагането на концептуален модел за меню инженеринг, отчитащ спецификата на ресторантьорския бизнес в условията на динамични икономически процеси, е полезен инструмент за управление на приходите и повишаване конкурентоспособността на предприятията. Фокусирайки се върху анализа и проучването на ролята на ресторантьорския меню инженеринг в управлението на приходите в ресторантьорския бизнес, развит в трите глави , дисертационния труд постигна целта си.

Обобщеното, систематизирано и доразвито научно знание в теоретичната *първа глава* извежда фундамента, необходим за дисертационното изследване. Осъществено в методологичната *втора глава* от дисертационния труд е свързано с: изясняване на етапите по внедряване на ревеню мениджмънт в ресторантьорството; систематизиране и съпоставяне на съществуващите модели и техники за анализ на менюто; разработване на методика на научното изследване; изграждане на концептуален модел за меню инженеринг в ресторантьорството. Направеният анализ, апробация на модела и оценка *в трета глава* на дисертационния труд тества и демонстрира приложимостта и ефективността на авторския модел за ресторантьорски меню инженеринг. Направените обобщения, заключения и препоръки, базирани на научнообосновани анализи, са с практико-приложно значение за успешно функциониране на ресторантите, обект на апробация на модела.

Представените приложения в дисертационния труд допълват и подкрепят изложените в текста предложения и концепции.

IV СПРАВКА НА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Обогатени са съществуващите знания за ревеню мениджмънта и меню инженеринга, чрез задълбочено разглеждане, обобщаване и критичен анализ на основни теоретични постановки. Изведени са собствени дефиниции на категориите ревеню мениджмънт и меню инженеринг в ресторантьорството. Направена е периодизация на развитието на концепцията за ревеню мениджмънт. Открити са различия в понятията ревеню мениджмънт и йелд мениджмънт.

2. Въз основа на широкообхватно и критично изследване на техниките и моделите за анализ на менюто на ресторанта е направена систематизация и са изведени силните и слабите им страни, като основа за изграждане на концептуален авторов модел на меню инженеринг. Открояна е степента на приложимост на съществуващите модели в съвременната икономическа среда.

3. На база теоретичното изследване е разработена многокомпонентна методика за провеждане на научно изследване, която се основава на теоретично аргументирана взаимовръзка между средата, влияеща върху ресторантьорския бизнес, управление на стратегиите на ревеню мениджмънт и приложението на меню инженеринг. Идентифицирани са основните критерии и подкритерии за оценка на елементите от менюто, с цел обогатяване и преодоляване недостатъците на предходните научни и практико-приложни изследвания, свързани с приложението на съществуващите модели за меню инженеринг.

4. Изграден и предложен е авторов концептуален модел за меню инженеринг, като работещ инструмент, приложим в българското ресторантьорство. Моделът е апробиран в ресторантьорски обекти, въз основа на което са направени изводи и формулирани препоръки към мениджмънта на изследваните обекти.

V СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни студии

Монева, Г. (2022). Меню инженеринг – инструмент за приложение на ревеню мениджмънт в ресторантьорския бизнес. *Годишен Алманах научни изследвания на докторанти*, Свищов, бр.XV, кн.18, с. 52-74; ISSN: 1313-6542; ([онлайн](#))

Монева, Г. (2022). Технологии в подкрепа на ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес. *Годишник на Стопанска академия „Д. А. Ценов“*, Свищов, бр. 125, с. 136- 158; ISSN: 0861-8054; ([онлайн](#))

Научни статии

Монева, Г. (2021). Генезис и еволюция на ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес. *Годишен Алманах научни изследвания за докторанти*, Свищов, бр.XIV, кн.17, с. 356-372; ISSN: 1313-6542; ([онлайн](#))

Научни доклади

Монева, Г. (2022). Технологични решения в ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес// *Сборник доклади от международна научна конференция „Съвременни предизвикателства пред туризма“*. Велико Търново, 12.05.2022, с.870-878, ISBN: 978-619-239-710-4 (електронен сборник); ([онлайн](#))

Иванова, П., **Г. Монева.** (2023). Събитията в ресторанта в контекста на управление на приходите//*Сборник доклади от научна конференция „Съвременният туризъм - преосмисляне на възможности и модели за развитие“* Варна, изд. „Наука и икономика“, с. 3016-326; ISBN 978-954-21-1161-0; ([онлайн](#))

**VI СПРАВКА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА МИНИМАЛНИТЕ
НАЦИОНАЛНИ ИЗИСКВАНИЯ ВЪВ ВРЪЗКА С ПРОЦЕДУРА ЗА
ПРИДОБИВАНЕ НА ОНС „ДОКТОР“**

Показател	Точки
Група от показатели А.	
<i>Показател 1. Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“.</i>	
Ресторантьорският меню инженеринг за целите на управлението на приходите	50
<i>Дисертацията е обсъдена и е открита процедура по нейната защита.</i>	
Група от показатели Г.	
<i>Сума от показатели от 4 до 10</i>	
<i>7. Статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове</i>	
Монева, Г. (2021). Генезис и еволюция на ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес. <i>Годишен Алманах научни изследвания за докторанти</i> , Свищов, бр.XIV, кн.17, с. 356-372; ISSN: 1313-6542	10
Монева, Г. (2022). Технологични решения в ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес// <i>Сборник доклади от международна научна конференция „Съвременни предизвикателства пред туризма“</i> . Велико Търново, 12.05.2022, с.870-878, ISBN: 978-619-239-710-4	10
Иванова, П., Г. Монева. (2023). Събитията в ресторанта в контекста на управление на приходите// <i>Сборник доклади от научна конференция „Съвременният туризъм - преосмисляне на възможности и модели за развитие“</i> Варна, изд. „Наука и икономика“, с. 3016-326; ISBN 978-954-21-1161-0	5
<i>9. Студии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове</i>	
Монева, Г. (2022). Меню инженеринг – инструмент за приложение на ревеню мениджмънт в ресторантьорския бизнес. <i>Годишен Алманах научни изследвания на докторанти</i> , Свищов, бр.XV, кн.18, с. 52-74; ISSN: 1313-6542	15
Монева, Г. (2022). Технологиите в подкрепа на ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес. <i>Годишник на Стопанска академия „Д. А. Ценов“</i> , Свищов, бр. 125, с. 136- 158; ISSN: 0861-8054	15
<i>Общ брой набрани точки – сума от показатели от 4 до 10</i>	55
<i>Изискуем брой точки – сума от показателите от 4 до 10</i>	30

VII СПИСЪК НА УЧАСТИЯТА В НАЦИОНАЛНИ И МЕЖДУНАРОДНИ НАУЧНИ КОНФЕРЕНЦИИ И ФОРУМИ

Конференции, семинари, кръгли маси

Международна научна конференция „Туризм отвъд очакванията”, УНСС гр. София, 25.09.2020 г.

Международна научна конференция „Съвременни предизвикателства пред туризма”, организирана от катедра ”Туризм” при Стопански факултет на Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий” и Национален институт по геофизика, геодезия и география към Българската академия на науките, 12.05.2022 г.

15-ти Черноморски туристически форум на тема „Кадрите в туризма – предизвикателства и перспективи” Организиран от „Варненската туристическа камара” и Икономически университет – Варна, 15-16 април 2022 г.

16-ти Черноморски форум на Варненската туристическа камара-Варна, 30.09 -01.10.2023. курортен комплекс „Св. св. Константин и Елена“ – Модели за развитие на туризъм в четири сезона“.

Кръгла маса "Менюто – ключова съставка на успешния ресторант" при Колеж по туризъм при Икономически университет – Варна и Shef&Gastro- 17.11.2023 г., гр. Варна.

Информационно събитие „Отговорно бизнес поведение“ - Национална контактна точка за България и организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), 20 ноември 2023 г. гр. София.

Кръгла маса „Ролята на университетите, бизнеса, политиката и средните училища за привличане на младите хора в туризма”. Катедра „Икономика на туризма“ при УНСС -19.01.2024г. - гр.София.

Уебинари

„Дигитален маркетинг в туризма”, от 13.02.2021 г. до 17.02.2021 г., Икономически Университет гр. Варна.

„Българският туризъм в условията на COVID-19” организиран от катедра „Икономика и управление на туризма” при Стопанска академия „Димитър А. Ценов” в Свищов, 27 септември 2021 г.

„Интелигентен туризъм: предизвикателства пред научните изследвания и обучението на кадри”, Икономически университет – Варна, 07.03.2022г, гр. Варна.

„Развитие на селския туризъм в Северна България”, 19.01.2022г., America for Bulgaria.

Докторантски научни сесии

1. Докторантска научна сесия 2023 г. СА „Д. А. Ценов“– Свищов, 01.12.2023 г.
2. Докторантска научна сесия 2022 г. СА „Д. А. Ценов“– Свищов, 02.12.2022 г.
3. Докторантска научна сесия 2021 г. СА „Д. А. Ценов“– Свищов, 17.12.2021 г.
4. Докторантска научна сесия 2020 г. СА „Д. А. Ценов“– Свищов, 20.11.2020 г.

Специализирани изложения

Специализирани изложения за сектора на храните и напитките в България, „Интерфуд&Дринк, салон на виното“ на 02.10.2021г. от Inter Expo Centar-Sofia.

Специализирани изложения за сектора на храните и напитките в България, Интерфуд&Дринк, Салон на виното на 02.10.2022г. от Inter Expo Centar-Sofia; „Вино и гурме“ на 14 и 15 май 2023г гр. Пловдив.

Национална кулинарна купа на България-08-11.2023г. Интер Експо Център-гр.София.

GastronomiX професионален форум за висша кухня и кулинарна култура в България, 13-16 февруари 2024 г. в Интер Експо Център-гр.София.

Посещение на ХОРЕКА-Храни и напитки за туризма & ХОСТ индустрията, в Гранд хотел Милениум-20.03.2024г-гр.София

VIII ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

Д Е К Л А Р А Ц И Я за оригиналност

от Галя Колева Монева,
докторант в задочна форма на обучение
по докторска програма „Икономика и управление (туризъм)“
при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

Декларирам, че представеният дисертационен труд на : „Ресторантьорският меню инженеринг за целите на управлението на приходите ” за присъждане на образователната и научна степен „доктор” по научна специалност „Икономика и управление (туризъм)”, е оригинална авторска разработка. Той съдържа резултати, получени при проведени от мен научни изследвания. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други учени, са надлежно цитирани в текста и включени в библиографията.

Настоящият дисертационен труд не е прилаган за придобиване на научна степен в друго висше училище или научен институт.

.....2024 г.

гр. Свищов

Декларатор:

/Галя Монева/