



Економіка

УДК 640.43:640.41

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19470180>

**Оцінка ефективності діяльності спеціалізованих барів в закладах
готельного господарства**

Безчасний Олексій Увіналіїнович

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського
e-mail: bezchasnyi.oleksii@tnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-2663-4688>

Мітал Олена Георгіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи
e-mail: mital.olena@tnu.edu.ua
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського
<https://orcid.org/0000-0002-4101-3081>

Петровська Ірина Олегівна

кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,
завідувач кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи
e-mail: petrovska.iryna@tnu.edu.ua



Прийнято: 21.03.2026 | Опубліковано: 08.04.2026

Анотація. Трансформаційні процеси в індустрії гостинності та посилення економічної нестабільності спонукають до пошуку нових моделей управління операційною ефективністю, яка стає ключовим фактором виживання підприємств. Особливого значення ці процеси набувають у діяльності спеціалізованих барів при готелях, які відіграють важливу роль у формуванні клієнтського досвіду та забезпеченні фінансової стійкості закладу. Для готельних підприємств актуальним є питання інтеграції спеціалізованих барів як автономних центрів прибутку в загальну стратегію розвитку. **Метою** статті є обґрунтування концептуальних підходів та розробка комплексної моделі оцінки ефективності спеціалізованих барів як підрозділів готельного підприємства, що здатні генерувати дохід через внутрішній сервіс та залучення зовнішніх споживачів. **Методологічну основу** становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема системний підхід, методи аналізу і синтезу, математичне моделювання, узагальнення наукових підходів, порівняльний аналіз та логічне моделювання. **Результати дослідження.** У статті розкрито сутність та функціональну роль спеціалізованих барів у сучасній структурі готельного господарства. Запропоновано багатofакторну класифікацію закладу за асортиментною політикою, моделлю доступу та рівнем інтеграції у сервісну систему. Розроблено та науково обґрунтовано коефіцієнт спеціалізації, що дозволяє кількісно визначити рівень унікальності концепції бару. Узагальнено систему показників та сформовано набір суб'єктних індексів які інтегруються у дворівневу мультиплікативну модель інтегрального показника ефективності. Доведено, що використання показників доходу на доступне крісло-годину та валового операційного прибутку на доступний номер у поєднанні з аналізом



рівня зовнішнього проникнення та якості сервісу дозволяє оцінити комерційну привабливість бару та доцільність його спеціалізації. Визначено напрями впровадження інноваційних інструментів управління, зокрема систем взаємодії з клієнтами та штучного інтелекту, що сприяють підвищенню маржинальності в умовах ринкової турбулентності. **Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що формування інтегральної моделі оцінки є важливим напрямом трансформації менеджменту готельних підприємств. Використання запропонованого підходу дозволяє здійснювати швидку діагностику стану підрозділу, ідентифікувати системні проблеми у сервісній моделі та забезпечувати баланс між операційною ефективністю та якістю обслуговування. Реалізація концепції управління спеціалізованими барами на основі кореляції рівня спеціалізації з динамікою інтегрального показника сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: спеціалізований бар, інтегральний показник ефективності, управління доходністю, валовий операційний прибуток, коефіцієнт спеціалізації, якість сервісу, індустрія гостинності.

Efficiency assessment of specialized bars in hotel facilities

Oleksii Bezchasnyi

Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration,
Tourism and Hotel and Restaurant Business,

e-mail: bezchasnyi.oleksii@tnu.edu.ua

V.I. Vernadsky Taurida National University

<https://orcid.org/0000-0003-2663-4688>

Olena Mital

PhD in Economics, Associate Professor,



Associate Professor of the Department of Public Administration,
Tourism and Hotel and Restaurant Business,
e-mail: mital.olena@tnu.edu.ua
V.I. Vernadsky Taurida National University
<https://orcid.org/0000-0002-4101-3081>

Iryna Petrovska

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Public Administration,
Tourism and Hotel and Restaurant Business,
e-mail: petrovska.iryana@tnu.edu.ua
V.I. Vernadsky Taurida National University
<https://orcid.org/0000-0003-2716-1990>

Abstract. The intensification of transformational processes in the hospitality industry and the increase in economic instability suggest that the search for new models for managing operational efficiency is becoming a key factor in the survival of enterprises. These processes are of particular importance in the activities of specialized bars at hotels, which play a vital role in shaping a unique customer experience and ensuring the financial stability of the establishment. For hotel enterprises, the issue of integrating specialized bars as autonomous profit centers into the overall revenue management strategy is of strategic importance. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate conceptual approaches and develop a complex model for evaluating the effectiveness of specialized bars as strategic assets of a hotel enterprise, capable of generating income through both internal service and the attraction of external consumers. **Methods.** The methodological basis of the study consists of general scientific and special research methods, including a systemic approach, methods of analysis and synthesis, mathematical modeling, generalization of scientific approaches, comparative analysis, and logical modeling. **Results.** The study reveals the essence and



functional role of specialized bars in the modern structure of the hospitality industry. A multi-factor classification of establishments is proposed based on assortment policy, access models, and the level of integration into the service system. The specialization coefficient is developed and scientifically substantiated, allowing for a quantitative determination of the uniqueness of a bar's concept. A system of subjective indices is formed: financial-operational, marketing influence, and qualitative excellence, which are integrated into a two-level multiplicative model of the integral efficiency indicator. It is proven that the use of metrics such as revenue per available seat hour and gross operating profit per available room, combined with the analysis of external penetration levels and service quality, allows for the transformation of a bar from a secondary point into an effective commercial object. The study identifies directions for implementing innovative management tools, particularly customer relationship management systems and artificial intelligence, which contribute to increasing marginality under conditions of market turbulence. **Conclusions.** As a result of the research, it is established that the formation of an integral evaluation model is an important direction for the transformation of hotel enterprise management. The application of the proposed approach enables express diagnostics of the unit's state, identification of systemic problems in the service model, and ensures a balance between operational efficiency and service quality. The implementation of the management concept for specialized bars based on the correlation between the level of specialization and the dynamics of the integral indicator contributes to strengthening the competitive positions of enterprises in both domestic and international markets.

Keywords: specialized bar, integral efficiency indicator, revenue management, gross operating profit, specialization coefficient, service quality, hospitality industry.

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах високої турбулентності, зумовленої наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною воєнною агресією проти України, що призвело до глибокої трансформації споживчого попиту та операційних моделей. В цих обставинах



готельний бізнес виходить за межі простого надання послуг розміщення, перетворюючи підрозділ Food & Beverage (F&B), зокрема спеціалізовані бари, на стратегічні активи для залучення гостей та формування унікального клієнтського досвіду. Проте зростання загального доходу часто супроводжується ще стрімкішим зростанням витрат на бронювання та персонал, що суттєво тисне на маржинальність бізнесу та вимагає пошуку нових шляхів оптимізації прибутковості.

Традиційні підходи до оцінки ефективності готельних барів зазвичай обмежуються аналізом статичних показників, таких як середній чек або оборотність місця, розглядаючи бар як допоміжний сервіс для гостей готелю. За стабільних умов такий підхід забезпечував базовий контроль, але в умовах економічної нестабільності та інфляційного тиску він стає нерелевантним. Спеціалізовані концепції (віскі-бари, крафтові пивні бари, безалкогольні та ЗСЖ-бари) мають вищий маржинальний потенціал у порівнянні з повносервісними, проте вимагають складніших моделей управління, що враховують специфіку асортименту, сервісні інновації та залучення зовнішньої аудиторії. Необхідність переходу від фіксованого ціноутворення до динамічних стратегій та інтеграції прибутковості всіх центрів доходу стає необхідною передумовою для стійкого розвитку готельних підприємств.

Основна проблема полягає у відсутності цілісного механізму комплексної оцінки ефективності спеціалізованих барів, який би враховував їхню подвійну роль: як внутрішнього сервісного підрозділу готелю та як незалежної точки тяжіння для зовнішнього ринку. Існуючі методики переважно не розділяють показники для внутрішнього та зовнішнього сегментів споживачів і не враховують синергію бару з іншими послугами, що призводить до викривленого сприйняття їхнього реального внеску у валовий операційний прибуток та імідж готелю. Це зумовлює потребу у розробці інтегральної системи показників, здатної забезпечити адаптивне управління спеціалізованими барами в умовах нестабільного ринку.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління доходністю та операційної ефективності в готельному бізнесі досліджувалося багатьма науковцями та галузевими експертами. Теоретичне підґрунтя розвитку концепцій Revenue Management та Yield Management, а також їхня диференціація в контексті готельного господарства, ґрунтовно викладені у працях Г. Кіш та О. Світлинець [1]. Питання управління сервісною складовою деталізує І. Жалінська, пропонуючи трирівневу класифікацію підходів до управління якістю: від операційного (орієнтація на стандарти) до споживчого (сприйняття гостя) та комплексного, де вимоги до якості інтегруються в загальну систему менеджменту через інструменти BSC та CRM [2]. Системний підхід до оцінки якості сервісу в закладах гостинності поглиблюється у дослідженні О. Круковської, яка класифікує методи оцінювання на технічні, функціональні та етичні. Авторка наголошує на пріоритетності рівня задоволеності клієнта, обґрунтовуючи, що навіть при суворому дотриманні операційних стандартів послугу не завжди можна вважати якісною, якщо вона не відповідає очікуванням гостя [3].

У вузькому спрямування, а саме у методології оцінки ефективності барів дослідження проводили L. Parte та P. Alberca. Вони запропонували динамічну багатостадійну модель аналізу функціонування (DEA) для оцінки ефективності барів, що дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й вплив локації, кваліфікації персоналу та зовнішніх економічних умов [4]. Питання методології оцінки сервісних систем у ресторанному господарстві доповнюють В. Русавська та Д. Можаровський. Автори обґрунтовують необхідність переходу від розрізнених показників до інтегральних систем і пропонують застосування SOE-підходу, який передбачає чотириетапне впровадження моніторингу, що дозволяє через графічний аналіз операційних даних візуалізувати розрив між цільовими та фактичними значеннями ефективності сервісу [5]. Специфіка управління готельними барами, як окремими центрами прибутку, досліджувалася Р. Сапутрою та А. Віджойо, які наголошують на важливості навчання персоналу та



впровадження сучасних систем контролю запасів для підвищення задоволеності гостей [6]. В. Веллс та колеги у своєму системному огляді нічної економіки та поведінки відвідувачів барів акцентують увагу на важливості стратегічної ролі менеджерів у формуванні унікального клієнтського досвіду [7].

Доцільність розширення асортименту через створення коктейль-барів як маловитратного, але ефективного маркетингового інструменту для задоволення попиту, обґрунтовують Л. Гнилянська та В. Зелез [8]. Однак ця праця має переважно маркетингове спрямування та не містить інструментів оцінки незалежної комерційної ефективності. Екологічну та операційну складові ефективності в єдину модель інтегрує М. Т. А. Abdelmawgoud. Його дослідження виявило високу позитивну кореляцію між управлінням харчовими відходами та загальною ефективністю операцій, що дозволяє розглядати сталі практики (використання локальних продуктів, сезонне планування меню та контроль порцій) не лише як елемент соціальної відповідальності, а й як інструмент прямої максимізації прибутку готельних підприємств [9].

Реалізація зазначених стратегічних та операційних підходів у сучасних умовах неможлива без відповідного технологічного забезпечення. Цифрова трансформація галузі та інтеграція українського бізнесу в європейський простір стимулює впровадження технологій штучного інтелекту та CRM-систем, що розглядається у роботах О. Нодь, М. Стегней та О. Бергхауера [10]. У контексті цифровізації А. Пергелова та співавтори наголошують на важливості балансування між впровадженням смарт-технологій та збереженням «людського фактору», що є принциповим для малих та середніх підприємств гостинності при переході до безконтактних сервісів [11]. В українському контексті О. Сукач та колеги обґрунтовують доцільність використання стратегій цільового маркетингу як інструменту розвитку інвестиційного потенціалу та впровадження інноваційних послуг у готельному бізнесі [12].

Окрему увагу в наукових дискусіях приділено адаптації бізнес-моделей до екстремальних умов. Зокрема, Н. Гоблик-Маркович та колеги розглядають



концептуальні підходи до інноваційного розвитку в умовах війни та пандемії, визначаючи диверсифікацію послуг та впровадження гнучких моделей бізнесу як критичні фактори виживання українських готелів [13]. М. Рябенка та В. Постова акцентують увагу на забезпеченні фінансової стійкості закладів гостинності в умовах воєного стану. Ними виокремлено «практичний підхід» до менеджменту, де ключова роль відводиться безпосередній участі власника-менеджера в усіх сферах діяльності, а також адаптації кадрових стратегій для збереження продуктивності праці в кризових умовах [14].

Особливості управління операційною ефективністю в специфічних умовах воєнного стану та пандемії в Україні, зокрема на прикладі кейсу Ribas Hotels Group, аналізують Y. Zemlina та колеги. Ними доведено, що впровадження CRM-систем, технологій динамічного ціноутворення та оптимізація ресурсів є вагомими факторами підтримання валової операційної прибутковості в періоди високої ринкової турбулентності [15]. Технологічна складова ефективності, особливо в контексті використання устаткування під час енергетичних криз, детально проаналізована у праці М. Братіцел та ін., де запропоновано методику розрахунку фактичного коефіцієнта використання обладнання для підвищення прибутковості [16].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень у сферах управління доходністю, забезпечення ефективності та загального менеджменту F&B, залишається низка невирішених аспектів. Більшість існуючих моделей розглядають готельні бари як стандартизовані підрозділи, не пропонуючи диференційованих механізмів оцінки для вузькоспеціалізованих концепцій. Недостатньо розробленим є інструментарій, який би дозволяв розділяти ефективність бару як сервісної одиниці готелю та як незалежного комерційного об'єкта, що залучає зовнішній потік гостей. Ключовою проблемою в контексті даного дослідження є відсутність методики оцінки ефективності спеціалізованого бару та кореляції ефективності і рівня спеціалізації та відкритості бару.



Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування концептуальних підходів та розробка комплексної моделі оцінки ефективності спеціалізованих барів як підрозділів готельного підприємства, що здатні генерувати дохід як через внутрішній сервіс, так і через залучення зовнішнього потоку гостей.

Досягнення зазначеної мети передбачає розв'язання таких наукових та практичних завдань:

- розробити багатofакторну класифікацію спеціалізованих барів;
- запропонувати та математично обґрунтувати показник для кількісного визначення рівня унікальності концепції закладу;
- сформулювати систему показників для оцінки діяльності спеціалізованого бару в закладі готельного господарства та узагальнюючий комплексний показник для швидкої діагностики системних та критичних проблем;
- довести доцільність використання інтегрального підходу для трансформації бару з допоміжної сервісної одиниці на автономний центр прибутку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна трансформація індустрії гостинності вимагає від готельних підприємств виходу за межі стандартних моделей обслуговування. Спеціалізовані бари стають не лише допоміжними сервісними підрозділами, а стратегічними активами, що формують унікальний клієнтський досвід та підвищують конкурентоспроможність бренду. Ефективність таких закладів значною мірою залежить від обраної концепції та її відповідності загальній стратегії готелю.

Для глибокого аналізу ефективності пропонується багатofакторна класифікація спеціалізованих барів за декількома ознаками. За асортиментною спрямованістю виділяють алкогольно-орієнтовані (віскі-бари, винотеки, крафтові пивні лаунжі) та безалкогольні концепції (смузі-бари, фітобари, вітамінні та молочні бари). Останні набувають особливої актуальності через



глобальний тренд на здоровий спосіб життя, де споживачі дедалі частіше обирають «тверезі простори» для спілкування.

За моделлю доступу та архітектурно-планувальним рішенням бари поділяються на закриті, орієнтовані виключно на гостей готелю, та відкриті, із прямим доступом з вулиці. Відкрита модель дозволяє готелю конкурувати з міськими закладами, залучаючи зовнішній потік гостей, що є важливим для максимізації доходу в умовах коливання завантаженості номерного фонду [17].

За функціональною роллю в структурі готелю заклади можна класифікувати як іміджеві «якорі» (характерно для Luxury та Boutique-готелів), де бар працює на підвищення доходу від гостей та впізнаваність бренду, або як сервісні стабілізатори (у бізнес-готелях), що забезпечують потреби корпоративного сегменту та MICE-заходів. Також важливо розрізняти заклади за рівнем сервісної інноваційності: від традиційних моделей до концептуальних барів, де інновації носять інкрементальний характер через додавання нових технічних характеристик та специфічних компетенцій персоналу.

Для кількісного обґрунтування рівня унікальності концепції спеціалізованого бару та її відхилення від ринкових стандартів пропонується впровадження коефіцієнта спеціалізації асортименту K_{spec} . Даний показник дозволяє детермінувати ступінь автентичності закладу порівняно з універсальними моделями обслуговування. Об'єктом для порівняння виступає загальний (універсальний) бар – базовий структурний підрозділ Food & Beverage готелю, асортиментна політика якого сформована відповідно до усереднених потреб гостей готелю та регіональних особливостей ринку, без вираженого акценту на окремій категорії продуктів.

Коефіцієнт спеціалізації розраховується за умови однакового рівня деталізації структури меню за формулою:

$$K_{spec} = 1 - \frac{N_{overlap}}{N_{spec}} \quad (1)$$

де: K_{spec} – коефіцієнт спеціалізації, нормований у діапазоні від 0 до 1;



N_{overlap} – кількість позицій в асортименті спеціалізованого бару, що дублюють пропозицію загального бару;

N_{spec} – загальна кількість позицій в асортименті спеціалізованого бару.

Значення $K_{\text{spec}} \approx 0$ свідчить про низьку унікальність закладу, тоді як $K_{\text{spec}} \rightarrow 1$ підтверджує абсолютну спеціалізацію (наприклад, суто безалкогольні фітобари), що виправдовує залучення експертного персоналу та використання складніших моделей управління.

Ефективність бару не є лінійною функцією від його меню та кількості відвідувачів – вона залежить від розміру готелю, його типу та локації, спеціалізації та взаємодії з іншими сервісами. У великих готелях спеціалізований бар часто виконує роль інструменту розвантаження лобі-бару, тоді як у малих готелях він має функціонувати як незалежна одиниця, оскільки внутрішнього потоку гостей зазвичай недостатньо для досягнення точки беззбитковості.

Найвищий рівень рентабельності досягається через синергію бару із супутніми послугами. Наприклад, у SPA-готелях безалкогольні фітобари стають логічним продовженням wellness-програм, підвищуючи задоволеність гостей через комплексний підхід до оздоровлення. У конференц-готелях спеціалізація на крафтовому пиві або вині сприяє успішному проведенню неформальних частин заходів, що безпосередньо впливає на лояльність корпоративних клієнтів.

Оцінка діяльності спеціалізованих барів має інтегруватися в загальну систему управління доходами, де враховуються не лише прямі продажі, а й загальні показники прибутку на доступний номер. В умовах, коли витрати на бронювання та персонал зростають швидше за RevPAR, фокус уваги зміщується на операційні показники, такі як відхилення фактичної собівартості (COGS) від теоретичної та ефективність використання робочої сили [18].

Важливим елементом оцінки є також якість роботи персоналу, яка в спеціалізованих закладах вимагає вищих компетенцій. Використання системи KPI для оцінки комунікабельності, ініціативності та професійних знань співробітників дозволяє забезпечити стабільно високий рівень обслуговування



[19]. Таким чином, комплексна модель оцінки повинна поєднувати фінансові метрики, аналіз споживчої поведінки та показники операційної гнучкості.

Комплексна оцінка економічної та операційної ефективності спеціалізованих барів у структурі сучасного готельного господарства вимагає відмови від фрагментарних методів аналізу на користь багатофакторної системи детермінант. Така зміна зумовлена необхідністю переходу від моніторингу валових показників до ідентифікації прибутковості кожного окремого центру генерації доходу, що є стратегічним пріоритетом у поточному фінансовому циклі [18].

Перший аналітичний блок охоплює кількісні індикатори загальної результативності, серед яких центральне місце посідає метрика RevPASH (дохід на доступну крісло-годину). Цей показник інтегрує параметри часу та простору, що дозволяє нівелювати похибки, характерні для аналізу лише середнього чека. Розрахунок здійснюється за наступною формулою:

$$RevPASH = \frac{TR}{S \cdot H} \quad (2)$$

де TR – сукупний дохід підрозділу за звітний період;

S – інвентарна кількість посадкових місць;

H – тривалість операційної діяльності закладу в годинах [1]. Застосування даного коефіцієнта створює підґрунтя для реалізації стратегій динамічного ціноутворення та оптимізації завантаження в періоди низької споживчої активності [17].

Водночас інтеграція барного підрозділу в загальну економіку готелю оцінюється через показник GOPPAR (валовий операційний прибуток на доступний номер), який обчислюється таким чином:

$$GOPPAR = \frac{GOP}{N_{total}} \quad (3)$$

де GOP – валовий операційний прибуток бару;

N_{total} – загальний фонд номерів готелю, доступних для реалізації.

Використання цього показника дозволяє проаналізувати здатність бару



генерувати чистий грошовий потік у розрахунку на одиницю основного активу готелю, враховуючи при цьому кумулятивний вплив витрат на маркетинг та утримання персоналу [18].

Фінансова стабільність спеціалізованого закладу безпосередньо залежить від контролю маржинальності, що відображається через показник F&B Cost (частка собівартості реалізованої продукції):

$$C = \frac{COGS}{R} \quad (4)$$

де COGS – собівартість проданих товарів;

R – загальний дохід від реалізації продукції [20]. Необхідність моніторингу цього співвідношення диктується специфікою асортиментної політики бару, де напої традиційно демонструють вищу рентабельність порівняно з фуд-групою [21].

Результуючим критерієм фінансової ефективності є маржа чистого прибутку:

$$NPM = \frac{R - E}{R} \quad (5)$$

де E – сукупні операційні витрати, включаючи фонд оплати праці та накладні видатки [20]. Даний індикатор дозволяє оцінити життєздатність концепції бару та терміни окупності інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі.

Другий вектор аналізу спрямований на верифікацію ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Пріоритетним елементом операційного аудиту є аналіз варіативності собівартості, що базується на розрахунку різниці між фактичними та теоретичними витратами. Цей інструмент потрібен для ідентифікації прихованих втрат, спричинених псуванням сировини або недотриманням технологічних карт.

Для оцінки продуктивності трудових ресурсів застосовується індекс ефективності праці:



$$LE = \frac{R}{H_{worked}} \quad (6)$$

де H_{worked} – загальна кількість відпрацьованих персоналом годин за розрахунковий період. Отримані дані слугують базою для оптимізації графіків виходу персоналу, мінімізуючи витрати на оплату праці в періоди низької інтенсивності запитів. Доповнює систему операційного контролю регулярний аналіз відходів, що забезпечує мінімізацію втрат та корекцію закупівельної стратегії підприємства [22].

Якісна складова оцінки ефективності фокусується на стратегічному позиціонуванні та клієнтоорієнтованості. Аналіз структури гостей та індексу зовнішнього проникнення дозволяє диференціювати внутрішній попит готелю від потоку зовнішніх відвідувачів, що є ключовим для барів із відкритим доступом [20]. Оцінка індивідуального внеску працівників реалізується через систему ключових показників ефективності (KPI), де бальна оцінка якості сервісу та комунікативних навичок має пряму кореляцію з показником повторних візитів [19]. На завершальному етапі проводиться моніторинг індексу лояльності (NPS) та верифікація онлайн-репутації, що дозволяє виявляти дефіцити в сервісній моделі та забезпечувати стаке зростання прибутковості через покращення клієнтського досвіду [6].

Для об'єктивної детермінації результативності спеціалізованого бару доцільно застосовувати інтегральний показник ефективності (IPE). Теоретичним підґрунтям даного підходу виступає дворівнева мультиплікативна модель, перший рівень якої є добутком нормованих відносних показників, а другий реалізовано через метод геометричного середнього. Обґрунтуванням використання такої математичної структури є висока взаємозалежність факторів операційного середовища: критична деградація одного з компонентів системи не може бути нівельована екстенсивним зростанням інших параметрів. Впровадження інтегральної моделі трансформує управлінську парадигму,



дозволяючи розглядати бар не як допоміжну службу, а як повноцінний центр генерації валового операційного прибутку [1].

Першим структурним елементом моделі виступає індекс фінансово-операційної ефективності (I_{fin}), що відображає здатність підрозділу оптимізувати чистий дохід за умови суворого дотримання бюджетних лімітів [21]. Базою для розрахунку даного індексу є показник RevPASH та моніторинг варіативності собівартості. В межах академічного підходу допустимим відхиленням фактичного показника COGS від теоретично розрахованого вважається діапазон 1–1,5% [22]. Додатково до складу I_{fin} включається коефіцієнт продуктивності праці, що визначається як відношення сукупної виручки до витрачених людино-годин. Необхідність точного контролю маржинальності зумовлена специфікою спеціалізованих барів, де витрати на преміальну сировину та залучення висококваліфікованого персоналу є суттєво вищими порівняно з масовими форматами [21].

Другий складник системи – індекс маркетингового впливу (I_{mkt}) – характеризує роль бару як автономного об'єкта тяжіння для зовнішнього ринку та його синергетичний ефект у структурі готельних послуг [6]. Важливим індикатором у даній групі виступає індекс зовнішнього проникнення, який фіксує релевантність концепції для локальної аудиторії, що не є резидентами готелю [20]. Окрім цього, модель враховує рівень перехресних продажів та опосередкований вплив бару на формування середньої ціни номера ADR і загальний рівень задоволеності цільових сегментів [18]. Високі значення зовнішнього залучення підтверджують комерційну спроможність бару нівелювати негативний вплив сезонних коливань основного готельного бізнесу [20].

Третій складник – індекс якісної досконалості (I_{qual}) – фокусується на відповідності сервісних процесів еталонним стандартам бренду та споживчому сприйняттю концепції [6]. Оцінка детермінується через систему ключових показників ефективності (KPI), де кількісно вимірюються якість обслуговування



та професійні компетенції співробітників, що мають пряму кореляцію з показником повторних візитів [19]. Важливим операційним параметром у складі I_{qual} є індекс аналізу відходів, який слугує індикатором технологічної дисципліни та раціональності управління товарними запасами [22].

Для об'єктивної детермінації результативності спеціалізованого бару як стратегічного активу готельного підприємства пропонується використання математичної моделі нормування відносно бази порівняння. Такий підхід дозволяє нівелювати різну розмірність показників та отримати уніфікований індекс для прийняття управлінських рішень.

У таблиці наведено повний перелік метрик, що формують три суб'єктні індекси. Кожен показник розраховується за прийнятою методикою перед подальшим етапом нормування (табл. 1).

Таблиця 1

Розрахункові метрики ефективності бару

Суб'єктний індекс	Показник	Розрахункова формула	Опис змінних	Тип впливу
Фінансово-операційний (I_{fin})	RevPASH	$R=TR/(S \cdot H)$	TR – сукупний дохід; S – кількість місць; H – години роботи.	+
	GOPPAR	$G=GOP/N_{total}$	GOP – операційний прибуток; N_{total} – загальний фонд номерів.	+
	F&B Cost	$C=COGS/R$	COGS – собівартість продукції; R – дохід від реалізації.	-
	Labor Efficiency	$L=R/H_{worked}$	R – дохід; H_{worked} – відпрацьовані персоналом години.	+
	$\Delta COGS$	$D=C_{act}-C_{pl}$	C_{act} – фактична собівартість; C_{pl} – теоретична (планова).	-
Маркетингового впливу (I_{mkt})	External Penetration	$E=G_{ext}/G_{total}$	G_{ext} – кількість зовнішніх гостей; G_{total} – загальна кількість гостей.	+
	Crossover Rate	$CR=G_{stay}/G_{hotel}$	G_{stay} – гості, що живуть у готелі; G_{hotel} – загальна кількість мешканців.	+
	ADR Impact	$A=ADR_w - ADR_{bo}$	ADR_w – ціна номера з баром; ADR_{bo} – без бару.	+
Якісної досконалості (I_{qual})	Waste Ratio	$W=V_{waste}/V_{total}$	V_{waste} – обсяг списання; V_{total} – загальний обсяг реалізації.	-
	Staff KPI	$K=\sum Scores$	Сума балів за якість сервісу, ініціативність та знання продукту.	+
	NPS	$NPS=P - 2D$	P – частка лояльних гостей; D – частка критиків.	+

Складена авторами з використанням [1; 6; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23]



Для приведення всіх показників до безрозмірного вигляду використовується уніфікована формула нормування порівняно з базою. Базою порівняння може бути попередній стан цього ж закладу, інший бар готелю, типовий ринковий еталон або універсальний бар.

Нормований коефіцієнт k_i для кожного показника розраховується за правилом для стимуляторів (+):

$$k_i = \frac{2 \cdot x_{i.spec}}{x_{i.spec} + x_{i.et}} \quad (7)$$

для дестимуляторів (-):

$$k_i = \frac{2 \cdot x_{i.et}}{x_{i.spec} + x_{i.et}} \quad (8)$$

де $x_{i.spec}$ – актуальне значення показника спеціалізованого бару, $x_{i.et}$ – значення показника бару-еталона.

Кожен з суб'єктних індексів розраховується як добуток відповідних коефіцієнтів

$$i_j = \prod k_i. \quad (9)$$

Інтегральний показник ефективності (IPE) обчислюється як середнє геометричне трьох суб'єктних індексів:

$$IPE = \sqrt[3]{I_{fin} \cdot I_{mkt} \cdot I_{qual}} \quad (10)$$

Якщо $IPE \geq 1$ – стан закладу стабільний, спеціалізація є доцільною і забезпечує перевагу над базовою моделлю. Значення $IPE < 1$ свідчить про наявність системних або критичних локальних проблем і вимагає переходу від експрес-оцінки до глибокої діагностики за кожним окремим показником таблиці для виявлення причин падіння ефективності.

Фінальним етапом аналізу є дослідження кореляції IPE із рівнем спеціалізації (K_{spec}). Встановлення цієї залежності дозволяє менеджменту визначити межу, за якою подальше звуження концепції стає економічно недоцільним через надмірні витрати або втрату широкої аудиторії. Оптимальною



вважається стратегія, за якої IPE демонструє стале зростання, яке випереджає темп зростання для універсального бару.

У контексті стратегічного менеджменту готельного господарства вибір інструментарію оцінки безпосередньо залежить від управлінської мети: локального контролю поточних операцій чи стратегічної діагностики життєздатності всієї бізнес-моделі. Диференціація підходів дозволяє менеджменту ефективно розподіляти аналітичні ресурси та оперативно реагувати на ринкові виклики.

Використання окремих показників є найбільш доцільним для повсякденного операційного моніторингу та тактичного управління. Такі метрики, як RevPASH, FBCost або Labor Efficiency, виконують роль прецизійних індикаторів, що дозволяють ідентифікувати конкретні зони неефективності. Наприклад, зростання собівартості (COGS) сигналізує про проблеми в системі закупівель або порушення рецептурних стандартів [21], тоді як зниження доходу на крісло-годину вказує на похибки в маркетинговій стратегії або невідповідність графіка роботи персоналу реальному попиту [17].

Натомість інтегральний показник ефективності (IPE) виступає інструментом експрес-діагностики та комплексного аудиту. Його основна функція полягає у швидкій верифікації загального стану підрозділу без надмірного заглиблення в рутинну звітність. Агрегація даних через мультиплікативну модель дозволяє виявити системні проблеми: якщо значення IPE демонструє негативну динаміку, це є сигналом про фундаментальний дисбаланс між фінансовими результатами, маркетинговим позиціонуванням та якістю сервісу [1].

Особливого значення аналітичні розрахунки набувають на етапі бізнес-планування при створенні нового закладу або спеціалізації існуючого бару. У такому разі оцінка ефективності має прогностичний характер, де акцент зміщується з операційних метрик на інвестиційні показники та оцінку потенційного внеску підрозділу в загальну капіталізацію готелю



При розробці концепції спеціалізованого бару важливо моделювати структуру гостьового потоку. Прогноз здатності бару залучати зовнішніх відвідувачів є вирішальним фактором, оскільки саме цей сегмент забезпечує стабільність доходу та дозволяє зменшити вплив сезонних коливань завантаженості готелю [20]. Такий комплексний підхід у бізнес-плануванні забезпечує трансформацію бару з допоміжної сервісної одиниці на високорентабельний автономний актив [6].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що спеціалізовані бари в сучасних закладах готельного господарства мають потенціал для переходу від допоміжних сервісних точок в складі служби харчування у підрозділи, які здатні суттєво підвищувати прибутковість закладу та сприяти залученню додаткових гостей. В умовах, коли темпи зростання витрат на залучення клієнтів перевищують ріст доходів від номерного фонду, перехід до концепції повного управління доходністю стає необхідною умовою збереження маржинальності бізнесу.

У межах наукового пошуку було розроблено методичний інструментарій класифікації та оцінки, де запропонована багатофакторна класифікація та коефіцієнт спеціалізації дозволяють менеджменту чітко детермінувати рівень унікальності концепції бару та обґрунтовувати стратегію його розвитку. Водночас було обґрунтовано інтегральний підхід до ефективності та доведено, що оцінка діяльності бару має базуватися на синергії фінансових метрик, маркетингового впливу та якісних показників сервісу. Впровадження інтегрального показника дозволяє вийти за межі простої звітності та оцінити реальну синергію між баром та готелем.

Важливим результатом стало визначення факторів фінансової стійкості, серед яких встановлено, що однією з основних умов успіху є здатність бару функціонувати як незалежний комерційний об'єкт. Такий підхід дозволяє залучати зовнішній потік гостей та частково компенсувати негативний вплив низької завантаженості готелю в міжсезоння. Окрему увагу приділено



цифровізації, оскільки використання сучасних систем взаємодії з клієнтами та інструментів динамічного ціноутворення є обов'язковою умовою підтримки лояльності споживачів і гнучкого реагування на ринкові коливання.

Практична значущість дослідження полягає у створенні моделі експрес-діагностики для оперативної ідентифікації системних проблем у сервісній або економічній моделі підрозділу. Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з вивченням впливу екологічних ініціатив на фінансові результати та аналізом зв'язку кроссервісних взаємодій та операційних доходів і витрат готельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Кіш Г. В., Світлицький О. В. Revenue management of enterprises in hotel business. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. № 31. С. 61–67. DOI: 10.30890/2567-5273.2024-31-00-078.
2. Жалінська І. В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3 (101). С. 24–31. DOI: 10.26642/jen-2022-3(101)-24-31.
3. Круковська О. В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-35.
4. Parte L., Alberca P. A multistage model to evaluate the efficiency the bar industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 77. P. 1–10. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.08.015.
5. Русавська В. А., Можаровський Д. О. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 46–56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-46.



6. Saputra R. L., Wijoyo T. A. Enhancing revenue and customer satisfaction through effective hotel bar management. *Internasional Journal of Integrative Sciences (IJIS)*. 2024. Vol. 3, No. 6. P. 599–608. DOI: 10.55927/ijis.v3i6.10032.
7. Wells V., Waehning N., Arnold K. E. Pubs Crawls and Pub Crawlers: A Systematic Literature Review and Consumer Behaviour Analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. 104345. DOI: 10.1016/j.ijhm.2025.104345.
8. Гнилянська Л. Й., Зелез В. О. Рекомендації щодо скорочення витрат на маркетинг та рекламу в умовах розвитку міжнародних економічних відносин (на прикладі ПП «Де Люкс Груп»). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 164 с.
9. Abdelmawgoud M. T. A. The Effect of Food Operations Sustainability on Food Operations Efficiency: The Mediation Role of Food Waste Management in Five-Star Hotels in Greater Cairo. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*. 2023. Vol. 7, No. 2/3. P. 201–233.
10. Нодь О. Л., Стегней М. І., Бергхауер О. О. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 221–226. DOI: 10.30838/EP.200.221-226.
11. Pergelova A., Beck S., Stylos N., Zwiigelaar J. A balancing act: Smart technology for SMEs in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2026. Vol. 132. 104384. DOI: 10.1016/j.ijhm.2025.104384.
12. Сукач О., Козловська С., Сушко Н. Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 168–176. DOI: 10.30825/2256-0742/2021-7-3-168-176.
13. Гоблик-Маркович Н. М., Чорій М. В., Вітвіцький О. М. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.3.72.



14. Рябенюк М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 13 (61). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-12-01.
15. Zemlina Y., Peresichna S., Oliynyk O. et al. Ensuring the Efficiency of Service, Technology, and Management Processes in the Hotel and Restaurant Business. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. Vol. 19. P. 1132–1144. DOI: 10.37394/232015.2023.19.105.
16. Братіцел М. Л., Даниленко О. В., Красовський С. О. Трансформація підходів до забезпечення ефективності використання устаткування в закладах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-37.
17. Cavasinni V. Revenue management tools for F&B: Dynamic pricing, VIP inventory and loyalty. *Australian Hotelier*. 2025. March 20.
18. Duetto. 4 crucial steps to maximize hotel revenue and profit in 2026. *ITB Berlin*. 2026. URL: <https://www.itb.com> (дата звернення: 24.03.2026).
19. Zikmi M. P., Asnur L. Studi Kinerja Karyawan Food and Beverage Department di Pangeran Beach Hotel Padang. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 7(2), 266–271. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v7i2.72956>.
20. Umbrex. Signature Restaurant or Specialty Dining Concept Evaluation. *How to Analyze a Hospitality Company*. 2025. URL: <https://www.umbrex.com> (дата звернення: 24.03.2026).
21. Arora R. Restaurant and Bar Sales and Cost Statistics: Revenue, Investment & Profitability Insights. *Restroworks*. 2025. October 8.
22. Dover J. Five Essential Questions to Ask Your Food-and-Beverage Director Each Month. *ISHC Thought Leadership*. 2025. August 12.
23. Business Accounting. Accountant Cost for Bars | UK Pricing Guide 2025. 2026. URL: <https://www.businessaccounting.co.uk> (дата звернення: 24.03.2026).