

Людмила Бовш¹, Ірина Вережомська², Василь Нестор³

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ КРІЗЬ ПРИЗМУ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ

Стаття присвячена переосмисленню теоретичних засад управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу крізь призму інклюзивного підходу. Обґрунтовано, що сучасні тенденції розвитку ресторанної індустрії, посилення вимог щодо безбар'єрності, соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованості зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до управління прибутковістю, які переважно ґрунтуються на оптимізації доходів і витрат. Аргументовано, що інклюзивність доцільно розглядати не лише як інструмент забезпечення соціальної справедливості чи виконання нормативних вимог, а як стратегічний ресурс формування конкурентних переваг і довгострокової економічної цінності ресторанних закладів.

Здійснено аналіз наукових підходів до трактування категорій «управління прибутковістю», «інклюзивність» та «створення цінності» в контексті розвитку сучасних ресторанних брендів. Встановлено, що існуючі концепції управління прибутковістю недостатньо враховують вплив інклюзивних управлінських практик на формування фінансових результатів суб'єктів бізнесу. Доведено, що інтеграція принципів інклюзивності у систему стратегічного управління сприяє розширенню споживчої аудиторії, підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів, зміцненню ділової репутації, формуванню стійких конкурентних переваг і, як наслідок, зростанню прибутковості.

У статті запропоновано авторську концептуальну модель переосмислення управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу, яка базується на інтеграції інклюзивного підходу із сучасними принципами стратегічного менеджменту та створення економічної цінності. Концептуальна модель (Inclusive Profit Framework, IPF) розкриває логіку трансформації інклюзивних управлінських рішень у конкурентні переваги та фінансові результати підприємства через взаємозв'язок доступності, якості сервісу, клієнтського досвіду, лояльності споживачів, репутаційного капіталу та прибутковості.

Обґрунтовано, що переосмислення управління прибутковістю на основі інклюзивного підходу дозволяє перейти від традиційної моделі, орієнтованої переважно на економію ресурсів, до моделі створення довгострокової економічної та соціальної цінності. Практичне значення запропонованої концепції полягає у можливості її використання суб'єктами ресторанного бізнесу як методологічної основи для розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкого розвитку та формування інклюзивних бізнес-моделей в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Ключові слова: безбар'єрність; клієнтоорієнтованість; економічна цінність; конкурентні переваги; стратегічне управління прибутковістю; інклюзивна бізнес-модель.

Рис. 2. Табл. 4. Літ. 39.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-302-81-99

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3289-3734>

³ ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5607-6024>

¹ State University of Trade and Economics. Ukraine.

² Kyiv National University of Culture and Arts. Ukraine.

³ Kyiv University of Culture. Ukraine.

Liudmyla Bovsh, Iryna Verezomska, Vasyl Nestor

RETHINKING THE PROFITABILITY MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESSES THROUGH THE LENS OF AN INCLUSIVE APPROACH

The article is devoted to rethinking the theoretical foundations of profitability management in restaurant businesses through the lens of an inclusive approach. It is argued that current trends in the development of the restaurant industry, together with increasing requirements for accessibility, social responsibility, and customer orientation, necessitate the transformation of traditional approaches to profitability management, which have primarily focused on optimizing revenues and costs. The study substantiates that inclusiveness should be considered not only as a means of ensuring social justice or regulatory compliance but also as a strategic resource for generating competitive advantages and creating long-term economic value for restaurant establishments.

The study analyses scholarly approaches to the interpretation of the concepts of "profitability management", "inclusiveness", and "value creation" within the context of the development of contemporary restaurant brands. It is established that existing profitability management concepts insufficiently account for the impact of inclusive management practices on the financial performance of business entities. The findings demonstrate that integrating the principles of inclusiveness into the strategic management system contributes to expanding the customer base, enhancing customer satisfaction and loyalty, strengthening corporate reputation, creating sustainable competitive advantages, and, consequently, improving profitability.

The article proposes an original conceptual model for rethinking the profitability management of restaurant businesses based on integrating an inclusive approach with contemporary principles of strategic management and economic value creation. The proposed conceptual model, "Inclusive Profit Framework (IPF)", explains the mechanism through which inclusive managerial decisions are transformed into competitive advantages and financial performance by revealing the interrelationships among accessibility, service quality, customer experience, customer loyalty, reputational capital, and profitability.

It is substantiated that rethinking profitability management from the perspective of an inclusive approach enables a shift from the traditional model, primarily focused on cost optimization, towards a model aimed at creating long-term economic and social value. The practical significance of the proposed concept lies in its applicability as a methodological framework for restaurant businesses in developing strategies to enhance competitiveness, ensure sustainable development, and implement inclusive business models under contemporary socio-economic transformations.

Keywords: accessibility; customer orientation; economic value creation; competitive advantage; strategic profitability management; inclusive business model.

Peer-reviewed, approved and placed: 03.08.2026

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Актуальність дослідження зумовлена суттєвою трансформацією соціального середовища функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу через повномасштабну війну в Україні. Зростання кількості осіб, які потребують доступного та інклюзивного сервісного середовища, формує нову структуру споживчого попиту та висуває принципово нові вимоги до організації ресторанного обслуговування. На відміну від традиційних підходів, які розглядають управління прибутковістю переважно через оптимізацію доходів і витрат, сучасні виклики потребують урахування стратегічних чинників створення економічної цінності, серед яких інклюзивний підхід набуває статусу стратегічного чинника формування економічної цінності та

конкурентних переваг. Водночас механізми інтеграції принципів інклюзивності в систему управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу та їхній вплив на формування економічної цінності й конкурентних переваг залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність переосмислення існуючих підходів і розроблення відповідної концептуальної моделі.

Аналіз останніх публікацій щодо проблеми. Проблематика управління прибутковістю суб'єктів бізнесу достатньо широко представлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, В. Бай (Bai), В. Буванесваран (Buvaneshwaran) [4], К. Кунья (Cunha) [6], А. Дерен (Deren) [7], К. Хео (Heo) [8], Ф. Джамоліддінов (Jamoliddinov) [11], М. Озгур Гюде (Цзгыг Гуде), В. Екергіл (Ekergil) [16] Т. Вебб (Webb) та ін. [26] досліджували управління прибутковістю через призму фінансового менеджменту, ціноутворення, управління витратами, інжиніринг меню, ревеню менеджмент, прибутковості клієнтів та операційної ефективності ресторанних підприємств. Вітчизняні дослідники С. Белінська, І. Крисіна [27], Л. Боденчук та ін. [28], Ж. Жигалкевич та Е. Фісенко [32] К. Ларіонова, Г. Капінос [34], Є. Мордань та ін. [36], І. Павлюк [37], розглядали управління прибутком як складову стратегічного управління підприємством, акцентуючи увагу на формуванні систем управління прибутком, оптимізації витрат, фінансовій стійкості та забезпеченні конкурентоспроможності.

Водночас розвиток сучасної теорії менеджменту засвідчує поступове зміщення акцентів від традиційної орієнтації на фінансові результати до концепції створення економічної цінності. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили Р. Аміт (Amit) та К. Зотт (Zott) [2], Ф. Котлер (Kotler) та ін. [13], А. Пейн (Payne) та ін. [18], М. Портер (Porter) та М. Крамер (Kramer) [19], К. Прахалад (Prahalad) та В. Рамасвами (Ramaswamy) [21], С. Варго (Vargo), Р. Луш (Lusch) [25], які обґрунтували, що довгострокова конкурентоспроможність підприємства формується через спільне створення цінності із клієнтами, розвиток сервісних взаємодій, інноваційні бізнес-моделі та інтеграцію економічної й соціальної цінності.

Окремий напрям сучасних досліджень присвячений розвитку інклюзивних бізнес-моделей, доступності сервісу та інклюзивної гостинності. У документах UNDP [23-24] та International Finance Corporation (IFC) [9-10] інклюзивний бізнес розглядається як комерційно життєздатна модель, що поєднує створення економічної цінності із забезпеченням доступу до товарів, послуг і можливостей для різних соціальних груп. Подальший розвиток цієї концепції представлений у працях Е. Могаджі (Mogaji) [14], С. Мухерджі (Mukherji) [15], І. Пагоні (Pagoni) [17] та інших дослідників, які досліджують інклюзивну гостинність, сервісні екосистеми та бізнес-моделі, орієнтовані на забезпечення доступності й рівних можливостей для різних категорій споживачів.

Водночас результати проведених досліджень не дозволяють сформулювати цілісне уявлення про механізми інтеграції інклюзивного підходу в систему управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу. Більшість наукових праць зосереджені або на фінансових механізмах управління прибутком, або

на створенні економічної цінності, або на розвитку інклюзивних бізнес-моделей. Натомість взаємозв'язок між інклюзивністю, створенням економічної цінності, конкурентними перевагами та прибутковістю підприємств ресторанного бізнесу залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює необхідність розроблення відповідної концептуальної моделі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є переосмислення теоретичних засад управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу крізь призму інклюзивного підходу та розроблення концептуальної моделі інклюзивного фреймворку прибутковості (Inclusive Profit Framework, IPF), яка пояснює механізм трансформації інклюзивних управлінських рішень у створення економічної цінності, формування конкурентних переваг і підвищення прибутковості підприємств. Для реалізації поставленої мети сформульовано такі дослідницькі питання: (1) Які обмеження мають традиційні підходи до управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах трансформації сучасного соціального середовища? (2) Яким чином інклюзивний підхід може бути інтегрований у систему стратегічного управління прибутковістю підприємств ресторанного бізнесу? (3) Через які механізми інклюзивність трансформується у створення економічної цінності, формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової прибутковості підприємства? (4) Якою має бути концептуальна модель управління прибутковістю, що інтегрує принципи інклюзивності, створення економічної цінності та стратегічного менеджменту? Відповідь на поставлені дослідницькі питання стала підґрунтям для розроблення авторської концептуальної моделі інклюзивного фреймворку прибутковості (Inclusive Profit Framework, IPF), що відображає логіку взаємозв'язку між інклюзивним підходом, створенням економічної цінності, конкурентними перевагами та прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Управління прибутковістю є важливим завданням для суб'єктів бізнесу, оскільки визначає не лише поточну фінансову результативність, а й можливості подальшого розвитку підприємства.. Прибуток є одним з ключових внутрішніх джерел інвестицій та акумулятором фінансової стійкості підприємств.

Показники фінансових результатів ресторанного бізнесу демонструють необхідність розмежування понять доходу та прибутковості. За даними Державної податкової служби України, у 2025 р. ресторанна галузь задекларувала 246,7 млрд грн доходів, що на 21,7% перевищило показник 2024 р. [30]. Водночас сам факт зростання доходів не характеризує повною мірою ефективність діяльності ресторанів, оскільки прибутковість визначається співвідношенням отриманих доходів, понесених витрат та результативності використання ресурсів.

Так, показовою є розбіжність між динамікою виручки, відвідуваності та середнього чека. За даними Poster, у вибірці з 11 тис. закладів, які безперервно працювали протягом 2024-2025 рр., виручка у 2025 р. зросла на 6%, тоді як відвідуваність знизилася на 8%, а середній чек збільшився на 17% [20]. Дослідження охоплювало заклади всіх основних форматів і базувалося на агрегованій статистиці операційних даних. Розглянемо основні показники, агреговані з дослідницьких джерел (табл. 1):

Таблиця 1. Динаміка ключових показників ресторанного бізнесу в окремих містах України у 2025 р. порівняно з 2024 р., сформовано за даними аналітичних джерел [1; 5; 20; 30; 31; 35; 39]

Місто	Динаміка виручки	Динаміка відвідуваності	Зростання середнього чека
Львів	+6-7%	-15%	+9%
Одеса	+6%	-7-10%	+11%
Дніпро	+5%	-8%	+18%
Харків	+14%	+4-6%	+7%

Наведені дані демонструють різну конфігурацію взаємозв'язку між клієнтським потоком та фінансовими результатами. Найбільш виразно ця особливість проявляється у Львові, Одесі та Дніпрі, де зростання виручки відбувалося на тлі скорочення відвідуваності. У Дніпрі, зокрема, зростання середнього чека на 18% супроводжувалося скороченням відвідуваності на 8% та зростанням виручки лише на 5%. За оцінкою Pro-Consulting [39], зростання виручки значною мірою компенсувало інфляцію, подорожчання продуктів, оренди та витрат на персонал, а не відображало збільшення кількості відвідувачів.

Водночас фінансовий результат виявився менш позитивним. За результатами анонімного опитування 200 рестораторів, 42% респондентів повідомили про зниження рентабельності у 2025 р. порівняно з 2024 р., 32% не зафіксували суттєвих змін і лише 26% відзначили її зростання. Найчастіше респонденти вказували рівень рентабельності 5–10%; 9% повідомили про роботу зі збитками, а 8% – про роботу у зоні беззбитковості. За оцінками рестораторів, тиск на прибутковість посилювався через зростання вартості продуктів, комунальних послуг, енергонезалежності та інших операційних витрат [1].

Отже, позитивна динаміка виручки не є достатньою ознакою підвищення прибутковості ресторанного бізнесу. У сучасних умовах зростання номінального доходу може відбуватися одночасно зі скороченням клієнтського потоку та зниженням рентабельності. Це засвідчує обмеженість управлінської орієнтації на окремі фінансові показники та актуалізує необхідність комплекснішого підходу до формування прибутковості. Так, за оцінками рестораторів [1], тиск на прибутковість посилювався через зростання вартості продуктів, комунальних послуг, енергонезалежності та інших операційних витрат. У цілому, за даними компанії Poster у 2023 році ресторатори не відзначили змін рентабельності, а взагалі 13% не отримували прибутку [5]. У 2024 році спостерігалось зниження рентабельності, 20% суб'єктів ресторанного бізнесу згідно дослідження мали середню рентабельність 10-15%, а 21% не отримували прибутку. У 2025 році частка тих, хто повідомив про зниження рентабельності, становила 42%; 32% не відзначили суттєвих змін, 26% повідомили про зростання. Найпоширенішим рівнем була рентабельність 5-10%, 9% працювали зі збитком і 8% – у зоні беззбитковості. У цілому, середній рівень рентабельності склав наступну динаміку у 2023-2025 рр. (рис. 1).

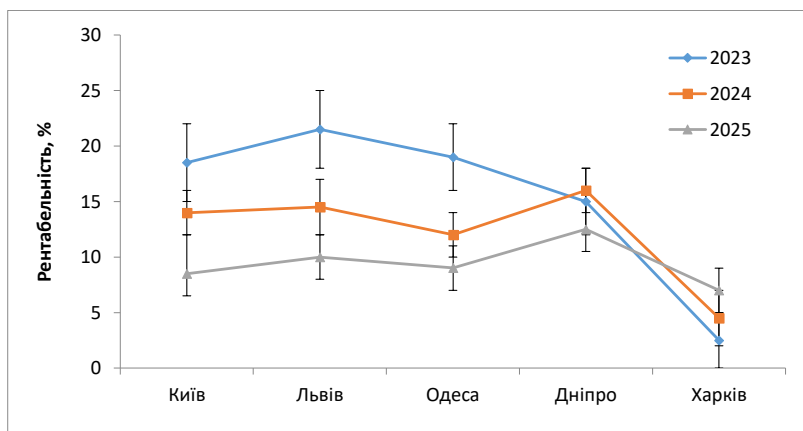


Рис. 1. Динаміка діапазонів рентабельності ресторанного бізнесу за містами України у 2023–2025 рр., %, сформовано за даними аналітичних джерел [5; 20; 39]

Дані на рис. 1 засвідчують неоднорідність фінансових результатів ресторанного бізнесу за містами: тоді як Київ, Львів та Одеса характеризуються послідовним звуженням і зниженням діапазонів рентабельності, Харків демонструє поступове відновлення, а Дніпро — відносну стабільність із коливаннями показника. Це підтверджує, що управління прибутковістю в умовах високої невизначеності не може ґрунтуватися виключно на уніфікованих фінансових рішеннях, а потребує адаптивного врахування особливостей локального середовища та трансформації споживчого попиту. Крім того, отримані результати підтверджують значну залежність фінансової результативності ресторанного бізнесу від локального соціально-економічного та безпекового середовища. Це підтверджує необхідність пошуку не лише операційних способів контролю витрат і збільшення доходів, а й додаткових механізмів формування економічної цінності та стійкої прибутковості.

Отже, представлені статистичні дані засвідчують обмеженість традиційних підходів, що орієнтуються на окремі фінансові показники, що потребує концептуалізації нових моделей прибутковості, що відповідають викликам сьогодення. У цілому, традиційні підходи забезпечують суб'єктам бізнесу інструментарій для моніторингу фінансових результатів та оптимізації використання ресурсів. Зокрема, А. Дерен (Deren) [7] розглядає облік собівартості як важливий інструмент управління прибутковістю ресторану, акцентуючи увагу на контролі витрат на сировину, робочу силу та інших складових витратної частини діяльності. Відповідно, прибутковість у межах такого підходу значною мірою формується через здатність підприємства контролювати витрати та забезпечувати ефективне співвідношення між доходами і ресурсами, що використовуються для їх отримання.

Подальший розвиток концепції — ресторанний ревеню менеджмент (revenue management) розширив фінансову логіку за рахунок використання

спеціалізованих показників операційної ефективності. Зокрема, К. Хео (Heo) [8] зазначає, що показник доходу на годину доступного місця (RevPASH), хоча й є ефективним інструментом оцінювання діяльності ресторану, не завжди забезпечує повну характеристику його бізнес-ефективності. У зв'язку з цим автор запропонував показники ProPASH та ProPASM, які враховують саме прибуток на доступне місце та прибуток на одиницю площі ресторану. Таким чином, сучасні підходи уже виходять за межі простої максимізації доходу та орієнтуються на безпосереднє вимірювання прибутковості використання ресторанних ресурсів. Водночас навіть розширення системи фінансових та операційних показників не усуває принципового обмеження традиційної моделі – переважної концентрації на внутрішній ефективності підприємства. Витрати, ціни, оборотність і завантаження місць, маржинальність окремих позицій меню та використання площі характеризують важливі параметри діяльності ресторану, однак недостатньо відображають зовнішні чинники формування економічної цінності, пов'язані зі змінами потреб і очікувань споживачів. Сам К. Хео (Heo) [8] звертає увагу на необхідність урахування різної маржі внеску окремих позицій меню при оцінюванні ефективності ресторану, що підтверджує важливість переходу від узагальнених показників доходу до більш комплексного аналізу прибутковості.

Для конкретизації обмежень традиційних підходів до управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу проведемо порівняльний аналіз основних концептуальних підходів, представлених у науковій літературі. Він дозволяє простежити поступову трансформацію об'єкта управління – від контролю витрат і доходів до оцінювання операційної ефективності, клієнтської цінності та створення довгострокової економічної цінності. Водночас розширення інструментарію управління прибутковістю не супроводжується пропорційним урахуванням соціальних та клієнтоорієнтованих чинників, зокрема доступності сервісного середовища та потреб різних категорій споживачів. Узагальнення зазначених підходів наведено в табл. 2.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що розвиток підходів до управління прибутковістю ресторанного бізнесу характеризується поступовим розширенням об'єкта управлінського впливу. Якщо витратний підхід концентрується переважно на контролі ресурсів і собівартості, то ревеню менеджмент переносить увагу на ефективність використання ресторанних потужностей та максимізацію доходу. Подальше вдосконалення цього підходу, зокрема через використання показників ProPASH та ProPASM, дозволяє безпосередніше пов'язувати операційні рішення з прибутком підприємства. Водночас ці підходи переважно залишаються орієнтованими на внутрішні фінансові та операційні параметри діяльності. Наступний етап розвитку управлінської логіки пов'язаний із посиленням клієнтоорієнтованості та переходом від виробництва продукту до створення цінності у процесі взаємодії підприємства зі споживачем. Такий підхід розширює традиційне розуміння прибутковості, оскільки враховує не лише результат окремої транзакції, а й довгострокову цінність клієнтських відносин. Водночас у розглянутих підходах інклюзивність ще не отримує статусу самостійного чинника формування економічної цінності та прибутковості.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз підходів до управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу, складено авторами на основі узагальнення наукових джерел [4; 6-8; 11; 16; 27-28; 34; 36-37]

Підхід	Основний об'єкт управління	Основні інструменти / показники	Ключовий результат	Виявлене обмеження
Витратний	Витрати та собівартість	Облік собівартості, контроль витрат на сировину та працю, аналіз собівартості	Оптимізація використання ресурсів та контроль витрат	Переважаюча орієнтація на внутрішню ефективність підприємства
Ревеню менеджмент	Доходи та завантаження ресторанних потужностей	RevPASH, ціноутворення, управління місткістю	Максимізація доходу від наявних ресурсів	Недостатнє врахування повної структури прибутковості та нефінансових чинників
Управління доходами, орієнтоване на прибуток (Profit-oriented revenue management)	Прибуток від використання ресторанних ресурсів	ProPASH, ProPASM, маржа	Безпосередня орієнтація операційних рішень на прибуток	Фокус переважно на фінансових та операційних показниках
Клієнто-орієнтований	Потреби, досвід, задоволеність і лояльність клієнтів	Досвід клієнтів, CRM, прибутковість клієнтів	Формування клієнтської цінності та утримання споживачів	Недостатня інтеграція клієнтської цінності в комплексну модель управління прибутковістю
Ціннісно-орієнтований	Створення та співтворення цінності	Створення цінності, спільне творення, логіка домінування послуг, ціннісна пропозиція	Формування довгострокової економічної цінності	Недостатня конкретизація ролі доступності й інклюзивності у формуванні прибутковості ресторану
Інклюзивний	Доступність, рівні можливості та інклюзивний клієнтський досвід	Інклюзивне обслуговування, доступність, включення послуг, інклюзивні бізнес-моделі	Розширення споживчої цінності та потенціалу конкурентних переваг	Недостатня інтеграція інклюзивності в систему стратегічного управління прибутковістю

Отже, основним обмеженням традиційних підходів є не їхня нездатність забезпечувати фінансовий результат, а обмеженість самого об'єкта управління прибутковістю. Він переважно визначається через доходи, витрати, ціни,

завантаження ресурсів і маржинальність, тоді як чинники, що формують довгострокову цінність для клієнта, залишаються недостатньо інтегрованими в систему управлінських рішень. За сучасних умов, коли трансформація соціального середовища супроводжується зміною структури попиту та зростанням вимог до доступності й якості сервісу, така обмеженість потребує розширення традиційної моделі за рахунок клієнтоорієнтованого та інклюзивного підходів.

Таким чином, управління прибутковістю ресторанного бізнесу доцільно розглядати не лише як процес оптимізації фінансових результатів, а як систему управління створенням економічної цінності для підприємства через формування цінності для клієнта. У цьому контексті інклюзивність може розглядатися як додатковий стратегічний вимір прибутковості, який потребує концептуального обґрунтування.

Сучасні наукові джерела щодо інклюзивного підходу [3; 12; 14-15; 17; 22] аргументують думку, що його інтеграція в систему стратегічного управління прибутковістю потребує зміни не окремих операційних процедур, а логіки прийняття управлінських рішень. При цьому інклюзивність доцільно трактувати ширше, ніж формальне забезпечення фізичної доступності закладу. Якщо доступність (безбар'єрність) розглядати як результат функціонування всієї сервісної екосистеми, що формується через взаємодію сервісних контактів, організаційної координації, технологій та інституційного середовища, то наявність окремих елементів доступності сама по собі не гарантує інклюзивного клієнтського досвіду [14]. Останні дослідження [3; 22] показують, що сервісна інклюзивність має багатовимірний характер і пов'язана не лише із забезпеченням доступу до послуги, а й зі створенням можливостей для вибору, зменшенням бар'єрів у взаємодії та формуванням позитивного клієнтського досвіду. Встановлений авторами зв'язок між сприйняттям інклюзивності, добробутом споживачів і їхніми поведінковими реакціями дозволяє розглядати інклюзивність як важливу складову управління клієнтською цінністю. Відтак, інклюзивне управлінське рішення може створювати економічну передумову не безпосередньо, а через формування позитивного клієнтського досвіду, сприйняття цінності сервісу та сприятливих поведінкових реакцій. Це дозволяє розглядати інклюзивність як елемент стратегічного управління клієнтською цінністю, а не виключно як соціальну або нормативну категорію.

Важливість інклюзивного підходу в ресторанному бізнесі знайшла своє відображення й у трансформації нормативно-правового середовища України. У 2025 р. було оновлено порядок проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю, а у 2026 р. до відповідного порядку було включено окрему картку оцінювання ступеня безбар'єрності закладів харчування [33]. Водночас державна політика у сфері безбар'єрності передбачає поступовий перехід від фрагментарного усунення окремих бар'єрів до системного забезпечення доступності фізичного та цифрового середовища, товарів і послуг. У Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні наголошено, що повномасштабна війна спричинила появу нових потреб і викликів для різних суспільних груп, а

також передбачено запровадження стандартів доступу до товарів і послуг, що пропонуються приватним сектором [29].

Таким чином, безбар'єрність для суб'єктів ресторанного бізнесу поступово переходить із площини добровільної соціальної відповідальності до площини управлінської необхідності, пов'язаної як із дотриманням нормативних вимог, так і з адаптацією бізнесу до трансформації структури споживчого попиту. При цьому безбар'єрність законодавчо визначається не лише як архітектурна характеристика об'єкта, а як комплекс архітектурних, технічних та організаційних заходів, що забезпечують доступ до об'єктів фізичного оточення і послуг. Саме тому інтеграція інклюзивного підходу у стратегічне управління прибутковістю має передбачати не просте виконання мінімальних нормативних вимог, а їх використання як основи для переосмислення сервісної пропозиції та створення додаткової клієнтської й економічної цінності.

Розглянемо можливі напрями інтеграції інклюзивного підходу у стратегічне управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу (табл. 3).

Таблиця 3. Напрями інтеграції інклюзивного підходу в стратегічне управління прибутковістю ресторанного бізнесу, сформовано на основі [3; 12; 14-15; 17; 22]

Рівень інтеграції	Управлінське рішення	Клієнтський результат	Потенційний економічний результат
Нормативно-правовий	Аудит відповідності вимогам безбар'єрності та планування необхідних адаптацій	Усунення базових бар'єрів доступу	Зниження регуляторних ризиків; формування основи для розширення клієнтської аудиторії
Фізична та цифрова доступність	Адаптація простору, навігації, меню, бронювання та цифрових каналів	Зручність і доступність взаємодії	Залучення додаткового попиту
Дизайн сервісу	Адаптація процесів обслуговування	Позитивний клієнтський досвід	Повторні відвідування та лояльність
Персонал	Інклюзивна комунікація, навчання	Довіра, повага, відчуття безпеки	Репутаційний капітал
Ціннісна пропозиція	Урахування різноманітних потреб споживачів	Вища сприймана цінність	Диференціація та розширення ринку
Стратегічне управління	Включення інклюзивності до цілей і KPI	Системність клієнтського досвіду	Довгострокова економічна цінність

Порівняння напрямів інтеграції свідчить, що інклюзивний підхід може бути включений практично в усі ключові рівні управління ресторанним підприємством: від формування ціннісної пропозиції та проектування сервісу до управління персоналом, клієнтським досвідом і стратегічним позиціонуванням. Важливо, що кожен із зазначених напрямів має потенційну економічну проекцію, однак вона не виникає безпосередньо з факту

здійснення інклюзивних заходів. Економічний результат формується через проміжні зміни у сприйнятті та поведінці споживачів. Таким чином, інтеграція інклюзивного підходу в управління прибутковістю передбачає перехід від сприйняття інклюзивності як окремого набору соціальних або нормативних заходів до її включення у систему формування ціннісної пропозиції, організації сервісу, управління клієнтським досвідом та стратегічного позиціонування. Такий підхід відповідає концепції інклюзивного бізнесу, у межах якої інклюзивні рішення мають поєднувати розширення доступу з комерційною та фінансовою життєздатністю бізнес-моделі.

Отже, інклюзивний підхід може бути інтегрований у систему стратегічного управління прибутковістю через послідовне включення критеріїв доступності, клієнтського досвіду та створення цінності до ключових управлінських рішень. Це створює передумови для формування нового механізму прибутковості, у якому економічний результат є наслідком не лише оптимізації ресурсів, а й здатності підприємства створювати та утримувати цінність для ширшого кола споживачів. Водночас сама наявність інклюзивних практик не є достатньою підставою для висновку про їх економічну результативність. Для обґрунтування інклюзивності як складової стратегічного управління прибутковістю необхідно визначити механізми, через які відповідні управлінські рішення трансформуються у клієнтську та економічну цінність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Відтак, відповідь на третє дослідницьке питання (Через які механізми інклюзивність трансформується у створення економічної цінності, формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової прибутковості підприємства?) дозволила систематизувати основні механізми такої трансформації (табл. 4).

Наведена систематизація демонструє, що інклюзивний підхід охоплює не лише адаптацію фізичного простору, а всю послідовність взаємодії споживача з ресторанним закладом: від пошуку інформації та бронювання до замовлення, споживання послуги, оплати та формування післясервісного досвіду. Відповідно, управлінські рішення можуть варіюватися від базових інфраструктурних заходів, таких як облаштування пандусів, доступних санітарних кімнат і адаптованого простору, до цифрових та організаційних інновацій — доступних електронних меню, альтернативних каналів комунікації, відеоперекладу жестовою мовою, цифрового бронювання з інформацією про доступність та залучення користувачів до проєктування сервісу. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного усунення окремих бар'єрів до системного проєктування інклюзивного клієнтського досвіду. При цьому економічний ефект таких рішень не є автоматичним і потребує управлінського опосередкування. Інвестиції в доступність створюють потенціал економічної цінності тоді, коли вони інтегровані з клієнтоорієнтованим дизайном сервісу, комунікацією, формуванням лояльності та стратегічним позиціонуванням ресторанного підприємства. Саме тому інклюзивність у запропонованому підході розглядається як інвестиція у створення цінності, а не лише як витрата на виконання нормативних вимог.

Таблиця 4. Механізми трансформації інклюзивності у економічну цінність та прибутковість ресторанного бізнесу, розроблено авторами

Напрямок	Конкретні управлінські рішення та інструменти	Механізм створення клієнтської цінності	Потенційний економічний результат
Фізична безбар'єрність	Пандуси та пологі входи; автоматичні/легкі двері; безбар'єрні санітарні кімнати; доступна висота частини столів і стійок; достатня ширина проходів; адаптоване розміщення меблів	Фізична доступність, автономність і комфорт користування послугою	Розширення клієнтської аудиторії; збільшення кількості потенційних відвідувань
Інформаційна доступність	Меню великим шрифтом; контрастне оформлення; піктограми; аудіоменю; QR-меню з можливістю озвучення; доступна навігація	Зменшення інформаційних бар'єрів і підвищення самостійності клієнта	Підвищення доступності послуги та задоволеності
Безбар'єрна комунікація	Підготовка персоналу; письмова комунікація; субтитрування; відеозв'язок із перекладачем жестової мови; цифрові інструменти підтримки комунікації	Зменшення комунікаційних бар'єрів, довіра та відчуття поваги	Підвищення лояльності та повторних відвідувань
Цифрова доступність	Доступний сайт і мобільні сервіси; онлайн-бронювання з інформацією про доступність; доступні платіжні рішення; цифрове меню, сумісне з технологіями доступності	Можливість самостійно отримати інформацію та здійснити замовлення	Зниження бар'єрів на всіх етапах customer journey; розширення ринку
Інклюзивний дизайн сервісу	Попереднє повідомлення про особливі потреби; адаптоване розміщення; альтернативні способи замовлення; можливість отримання допомоги без втрати автономності	Персоналізований і комфортний клієнтський досвід	Зростання задоволеності та утримання клієнтів
Адаптація продукту	Альтернативні формати меню; зрозуміле позначення алергенів; адаптація подачі; можливість індивідуального налаштування замовлення	Вища відповідність потребам різних груп споживачів	Розширення асортиментної привабливості та додаткові продажі
Інклюзивна сервісна культура	Навчання персоналу етикету взаємодії; стандарти недискримінаційного обслуговування; сценарії реагування на різні потреби клієнтів	Довіра, психологічний комфорт і позитивне сприйняття бренду	Репутаційний капітал і конкурентна диференціація
Співстворення (ко-креація) з клієнтами	Тестування простору та сервісу за участю людей з різними потребами; збір feedback; service design / design thinking	Спільне формування сервісу, що краще відповідає реальним потребам	Інноваційність, зниження ризику невдалих інвестицій, сильніша клієнтська цінність
Інтеграція в стратегічне управління	Аудит безбар'єрності; inclusion KPI; включення інклюзивності до стандартів сервісу, бюджету та інвестиційних планів	Системність і стабільність інклюзивного досвіду	Довгострокова економічна цінність і стійкість бізнес-моделі

На цій основі запропоновано авторську концептуальну модель управління прибутковістю суб'єктів ресторанного бізнесу (Inclusive Profit Framework, IPF), яка інтегрує принципи інклюзивності, клієнтоорієнтованості, створення економічної цінності та стратегічного менеджменту (рис. 2).



Рис. 2. Модель інклюзивного фреймворку прибутковості (ІФП) суб'єкта ресторанного бізнесу, розроблено авторами

Представлена модель Інклюзивного фреймворку прибутковості розглядає інклюзивність як стратегічний механізм створення економічної цінності, в якому інвестиції у доступність і безбар'єрність трансформуються через клієнтський досвід, лояльність та конкурентну диференціацію у довгострокові результати прибутковості. На відміну від традиційного підходу, у якому прибутковість розглядається переважно як результат оптимізації доходів і витрат, ІФП трактує її як результат системного управління ланцюгом створення цінності. При цьому інклюзивність не є кінцевою ціллю моделі та не ототожнюється з окремими заходами безбар'єрності. Вона виступає управлінським механізмом, який через підвищення доступності послуги та якості клієнтського досвіду створює передумови для формування клієнтської та економічної цінності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження було спрямоване на переосмислення управління прибутковістю суб'єктів

ресторанного бізнесу крізь призму інклюзивного підходу та обґрунтування концептуальної моделі, що поєднає принципи інклюзивності, створення економічної цінності та стратегічного менеджменту. За результатами дослідження встановлено, що традиційна модель управління прибутковістю є переважно ресурсно-фінансовою, у якій основними об'єктами управлінського впливу виступають доходи, витрати, ціни, завантаження та маржинальність. Її обмеженість в умовах трансформації соціального середовища полягає не у відсутності фінансових інструментів, а в недостатній увазі до того, яким чином підприємство створює додаткову цінність для різних категорій споживачів та як ця цінність трансформується у довгострокову економічну віддачу. Саме це формує теоретичну передумову для розширення традиційної моделі управління прибутковістю за рахунок клієнтоорієнтованих та інклюзивних чинників.

Встановлено, що інтеграція інклюзивного підходу у стратегічне управління прибутковістю може здійснюватися через фізичну, інформаційну, комунікаційну та цифрову доступність, адаптацію сервісних процесів, розвиток інклюзивної сервісної культури, використання інноваційних інструментів комунікації та залучення користувачів до формування сервісної пропозиції. Важливим чинником такої трансформації є також розвиток нормативно-правової рамки забезпечення безбар'єрності в Україні, що посилює необхідність системного врахування доступності у діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Відтак, інклюзивність доцільно розглядати не як окрему соціальну ініціативу або сукупність заходів із виконання нормативних вимог, а як управлінський принцип, який має бути інтегрований у систему створення та доставки ресторанної цінності. Такий підхід створює можливості для узгодження соціальної доступності з клієнтоорієнтованістю, сервісними інноваціями та стратегічними цілями підприємства.

Визначено, що економічний ефект інклюзивних управлінських рішень формується опосередковано, через послідовний механізм: підвищення доступності послуги, покращення клієнтського досвіду, зростання задоволеності, довіри та лояльності, розширення та утримання клієнтської бази, формування репутаційного капіталу і конкурентної диференціації, створення економічної цінності, довгострокова прибутковість. Таким чином, інклюзивність не розглядається як прямий детермінант прибутку, а як механізм створення передумов для формування економічної цінності та стійких конкурентних переваг.

На цій основі запропоновано авторську модель інклюзивного фреймворку прибутковості (Inclusive Profit Framework, IPF), яка розширює традиційну ресурсно-фінансову логіку за рахунок включення інклюзивності та клієнтської цінності до процесу стратегічного управління. Модель передбачає взаємозв'язок між зовнішнім соціальним, нормативним та конкурентним середовищем, інклюзивними управлінськими рішеннями, створенням клієнтської цінності, формуванням економічної цінності та результатами прибутковості. Особливістю моделі є циклічний характер управління, за якого оцінювання отриманих результатів і стратегічне

реінвестування створюють основу для подальшого вдосконалення інклюзивних сервісних рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуальному розширенні традиційного підходу до управління прибутковістю ресторанного бізнесу шляхом інтеграції інклюзивності у ланцюг створення клієнтської та економічної цінності. На відміну від підходів, у яких безбар'єрність переважно розглядається у нормативному, соціальному або сервісному контексті, запропонована модель позиціонує її як складову стратегічного управління, здатну формувати передумови для конкурентної диференціації та довгострокової економічної віддачі.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання суб'єктами ресторанного бізнесу для проведення аудиту безбар'єрності, проектування інклюзивного клієнтського досвіду, визначення пріоритетів інвестицій у фізичну та цифрову доступність, удосконалення стандартів сервісу, підготовки персоналу та формування відповідних KPI. Запропонована модель також може використовуватися як методологічна основа для оцінювання того, яким чином витрати на інклюзивні рішення можуть бути пов'язані з показниками клієнтської цінності, лояльності, репутації та фінансової результативності.

Водночас дослідження має певні обмеження. Запропонована модель інклюзивного фреймворку (Inclusive Profit Framework) є концептуальною та на цьому етапі не передбачає її емпіричної верифікації на репрезентативній вибірці підприємств ресторанного бізнесу. Використані статистичні та галузеві дані мають переважно вторинний характер і характеризують окремі періоди, міста та вибірки респондентів, що обмежує можливість встановлення прямих причинно-наслідкових зв'язків між інклюзивними практиками та показниками прибутковості. Тому наведені взаємозв'язки слід розглядати як концептуально обґрунтовані механізми, що потребують подальшої емпіричної перевірки.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній операціоналізації моделі інклюзивного фреймворку, визначенні системи показників оцінювання інклюзивності та її економічної результативності, а також перевірці взаємозв'язків між доступністю сервісу, клієнтським досвідом, лояльністю, репутаційним капіталом, конкурентними перевагами та прибутковістю підприємств ресторанного бізнесу. Перспективним є також порівняння ефективності інклюзивних бізнес-рішень у різних типах ресторанних закладів та регіонах України з урахуванням особливостей безпекового, соціального та економічного середовища.

Перелік умовних скорочень:

ProPASH (Profit per Available Seat Hour) – прибуток на доступне місце-годину;

ProPASM (Profit per Available Square Meter) – прибуток на доступний квадратний метр;

CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами;

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.

1. AIN (2026). Ресторанный рынок Украины у 2025 році: виторг зріс, але відвідуваність і рентабельність впали. URL: <https://ain.ua/2026/01/21/restorannyy-rinok-u-2025-roci>
2. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
3. Awan, M. I., Shamim, A., Saleem, M. S., & Gill, S. S. (2022). Service inclusion for tourists with disabilities: Scale development and validation. *Journal of Services Marketing*, 36(7), 977–990. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2021-0364>
4. Bai, B. K., & Buvaneshwaran, V. (2016). A study on profitability management of restaurants in Tamilnadu. *International Journal of Science and Research*, 5(6), 1916–1919. <https://doi.org/10.21275/v5i6.NOV164485>
5. Biz.Nv.Ua (2024). Ресторани під час війни. Чи змінилися в Україні середній чек та відвідуваність закладів — підсумки 2023 року. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/analiz-viruchki-restoraniv-kafe-bariv-ta-inshih-zakladiv-u-2023-roci-poster-50384829.html>
6. Cunha, K. S. (2025). Profitability Analysis: Importance Of Economic Indicators in Financial Management. *RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(2). <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i2.2025.1818> [in Portuguese]
7. Deren, A. (2024). Cost accounting as a management accounting tool for monitoring restaurant profitability. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 12(1), 13–20. <https://doi.org/10.18510/hssr.2024.1212>
8. Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.005>
9. International Finance Corporation. (2023). Inclusive Business Investing Guide. International Finance Corporation. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/inclusive-business-investing-guide.pdf>
10. International Finance Corporation. (n.d.). Inclusive Business at the Base of the Pyramid. URL: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/gender/inclusive-business>
11. Jamoliddinov, F. (2026). Data-driven pricing strategy as a financial management instrument for enhancing distributor profitability and market stability. *Nashrlar*, 5(1), 145–149. <https://doi.org/10.60078/2026-vol5-iss1-pp145-149>
12. Kirk, S. (2023). Accidentally Accessible. *Accessible Past*, 53–62. <https://doi.org/10.5040/9798216424628.ch-5>
13. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: John Wiley & Sons. URL: <https://share.google/o7R16zb1W4XE7SiZc>
14. Mogaji E (2026). Inclusive hospitality: rethinking accessibility as a service ecosystem". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 38 No. 7 pp. 2286–2304, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2025-1538>
15. Mukherji S. Ruralshores: Delivering Inclusive Service. In: *Inclusive Business Models: Transforming Lives and Creating Livelihoods*. Cambridge University Press; 2021:238–266. <https://doi.org/10.1017/9781108867399.011>
16. Цзгы Гуде, М., & Екєргил, В. (2020). Evaluation of Profitability According to Customer Types in Fast Food Restaurant. *Proceedings of the 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting*. <https://doi.org/10.33422/7th.imea.2020.02.03>
17. Pagoni, I., Tsirimpa, A., Karakikes, I., Tsouros, I., Tahmasseby, S., Mohammad, A. A. N., Alhajyaseen, W., & Polydoropoulou, A. (2026). A business model for inclusive mobility as a service. *Research in Transportation Business & Management*, 64, 101560. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2025.101560>
18. Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
19. Porter, M. E.; Kramer, M. Creating shared value. *Harvard business review*, 2011, 89.1: 2.
20. Poster. (2026, January 21). Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2025 року від Poster. Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku>
21. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing* 18(3):5-14. DOI: 10.1002/dir.20015
22. Song, S., & Park, K. (2023). Observing disability inclusion in service provision. *Annals of Tourism Research*, 100, 103551. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103551>
23. UNDP (2016). *Brokering Inclusive Business Models*. Практичний посібник із розроблення інклюзивних бізнес-моделей та партнерств. <https://www.undp.org/publications/brokering-inclusive-business-models>

24. UNDP (2018). Inclusive Business Activities Summary Report. Istanbul International Centre For Private Sector In Development. <https://www.undp.org/policy-centre/istanbul/publications/inclusive-business-activities-summary-report>
25. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
26. Webb, T. D., Noone, B., Vajpai, G. N., & Ma, J. (2025). Maximizing restaurant profitability: A complementarity approach. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104253>
27. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf (дата звернення: 27.03.2023)
28. Боденчук, Л., Боденчук, С., & Нідельчу, В. (2023). Формування системи управління прибутком підприємства. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
29. Верховна Рада України (2025). Термін «Безбар'єрність об'єктів». Термінологія законодавства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/66993>
30. Державна податкова служба України. (2026, 18 лютого). ДПС, БЕБ, Держпраці та представники ресторанного бізнесу обговорили шляхи детінізації галузі. <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-983261.html>
31. Дія (2026). Державна податкова служба, Бюро економічної безпеки, Державна служба праці та представники ресторанного бізнесу обговорили шляхи детінізації галузі. URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/983262.html>
32. Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 145–148.
33. Кабінет Міністрів України (2025, 20 серпня). Деякі питання створення безбар'єрних маршрутів у населених пунктах (Постанова № 1007). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1007-2025-%D0%BF>
34. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 120–128.
35. Межа (2026). Виторг ресторанного сектору України у 2025 році зріс на 21,7%. URL: <https://mezha.net/ua/bukvy/ukraine-s-restaurant-sector-revenue-grows-21-7-percent-in-2025/>
36. Мордань Є. Ю., Малиш Д. О., Рябуха А. Ю. Теоретичні основи системи управління прибутком підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 384–391.
37. Павлюк, І. О. (2020). Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, (1), 84–88. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-16>
38. Рябенська, М. (2026). Формування інклюзивного сервісу як фактор підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. *Розвиток управління індустрією послуг*, (2), 54–62. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(6))
39. Соколов О. (2025). Аналіз стійкості HoReCa-бізнесу в Україні у 2025 році: динаміка відкриттів та закриттів. *HORECA*. URL: <https://horecaua.com/analiz-stijkosti-horeca-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczii-dynamika-vidkryttiv-ta-zakryttiv/>
-
1. AIN. (2026). Restoranniyi rynek Ukrainy u 2025 rotsi: vytorg zris, ale vidviduvanist i rentabelnist vpaly [Restaurant market of Ukraine in 2025: Revenue increased, but attendance and profitability decreased]. <https://ain.ua/2026/01/21/restoranniyi-rynok-u-2025-roci>
2. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
3. Awan, M. I., Shamim, A., Saleem, M. S., & Gill, S. S. (2022). Service inclusion for tourists with disabilities: Scale development and validation. *Journal of Services Marketing*, 36(7), 977–990. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2021-0364>
4. Bai, B. K., & Buvaneshwaran, V. (2016). A study on profitability management of restaurants in Tamilnadu. *International Journal of Science and Research*, 5(6), 1916–1919. <https://doi.org/10.21275/v5i6.NOVI64485>
5. Biz.Nv.Ua. (2024). Restorany pid chas viiny. Chy zminylysia v Ukraini serednii chek ta vidviduvanist zakladiv — pidsumky 2023 roku [Restaurants during the war: Have average check and atten-

dance changed in Ukraine? Results of 2023]. <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/analiz-viruchki-restoraniv-kafe-bariv-ta-inshih-zakladiv-u-2023-roci-poster-50384829.html>

6. Cunha, K. S. (2025). Profitability analysis: Importance of economic indicators in financial management. *RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(2). <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i2.2025.1818>

7. Deren, A. (2024). Cost accounting as a management accounting tool for monitoring restaurant profitability. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 12(1), 13–20. <https://doi.org/10.18510/hssr.2024.1212>

8. Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.005>

9. International Finance Corporation. (2023). Inclusive business investing guide. International Finance Corporation. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/inclusive-business-investing-guide.pdf>

10. International Finance Corporation. (n.d.). Inclusive business at the base of the pyramid. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/gender/inclusive-business>

11. Jamoliddinov, F. (2026). Data-driven pricing strategy as a financial management instrument for enhancing distributor profitability and market stability. *Nashrlar*, 5(1), 145–149. <https://doi.org/10.60078/2026-vol5-iss1-pp145-149>

12. Kirk, S. (2023). Accidentally accessible. *Accessible Past*, 53–62. <https://doi.org/10.5040/9798216424628.ch-5>

13. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

14. Mogaji, E. (2026). Inclusive hospitality: Rethinking accessibility as a service ecosystem. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 38(7), 2286–2304. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2025-1538>

15. Mukherji, S. (2021). Ruralshores: Delivering inclusive service. In *Inclusive business models: Transforming lives and creating livelihoods* (pp. 238–266). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108867399.011>

16. Ilzgyr Güde, M., & Ekerşil, V. (2020). Evaluation of profitability according to customer types in fast food restaurant. *Proceedings of the 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting*. <https://doi.org/10.33422/7th.imea.2020.02.03>

17. Pagoni, I., Tsirimpia, A., Karakikes, I., Tsouros, I., Tahmasseby, S., Mohammad, A. A. N., Alhajyaseen, W., & Polydoropoulou, A. (2026). A business model for inclusive mobility as a service. *Research in Transportation Business & Management*, 64, 101560. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2025.101560>

18. Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

19. Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.

20. Poster. (2026, January 21). Yak zminyvsia restoranni rynek Ukrainy. Pidsumky 2025 roku vid Poster [How the Ukrainian restaurant market changed. Results of 2025 from Poster]. <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku>

21. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

22. Song, S., & Park, K. (2023). Observing disability inclusion in service provision. *Annals of Tourism Research*, 100, 103551. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103551>

23. UNDP. (2016). *Brokering inclusive business models: Praktychnyi posibnyk iz rozroblennia inkliuzyvykh biznes-modelei ta partnerstv* [Practical guide to developing inclusive business models and partnerships]. <https://www.undp.org/publications/brokering-inclusive-business-models>

24. UNDP. (2018). *Inclusive business activities summary report*. Istanbul International Centre for Private Sector in Development. <https://www.undp.org/policy-centre/istanbul/publications/inclusive-business-activities-summary-report>

25. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

26. Webb, T. D., Noone, B., Vajpai, G. N., & Ma, J. (2025). Maximizing restaurant profitability: A complementarity approach. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104253>

27. Belinska, S. M., & Kryšina, I. O. (2022). Upravlinnia prybutkom pidpriemstva [Enterprise profit management]. *Efektivna ekonomika*, (1). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf

28. Bodenchuk, L., Bodenchuk, S., & Nidelchu, V. (2023). Formuvannia systemy upravlinnia prybutkom pidpriemstva [Formation of an enterprise profit management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
29. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). Termin «Bezbariarnist ob'ektiv» [The term “Accessibility of facilities”]. *Terminolohiia zakonodavstva*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/66993>
30. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. (2026, February 18). DPS, BEB, Derzhpratsi ta predstavnyky restorannoho biznesu obhovoryly shliakhy detinizatsii haluzi [The State Tax Service, Bureau of Economic Security, State Labour Service and representatives of the restaurant business discussed ways to de-shadow the industry]. <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/print-983261.html>
31. Diia. (2026). Derzhavna podatкова sluzhba, Biuro ekonomichnoi bezpeky, Derzhavna sluzhba pratsi ta predstavnyky restorannoho biznesu obhovoryly shliakhy detinizatsii haluzi [The State Tax Service, Bureau of Economic Security, State Labour Service and representatives of the restaurant business discussed ways to de-shadow the industry]. <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/983262.html>
32. Zhyhalkevych, Zh. M., & Fisenko, E. S. (2016). Systema upravlinnia prybutkom yak umova efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstva [Profit management system as a condition for effective enterprise functioning]. *Ekonomika i suspilstvo*, (4), 145–148.
33. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025, August 20). Deiaki pytannia stvorennia bezbariarnykh marshrutiv u naselenykh punktakh [Some issues of creating barrier-free routes in settlements] (Postanova No. 1007). *Zakonodavstvo Ukrainy*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1007-2025-%D0%BF>
34. Larionova, K., & Kapinos, H. (2022). Mekhanizm upravlinnia prybutkom pidpriemstva [Enterprise profit management mechanism]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 120–128.
35. Mezha. (2026). Vytorh restorannoho sektoru Ukrainy u 2025 rotsi zris na 21,7% [Revenue of Ukraine's restaurant sector increased by 21.7% in 2025]. <https://mezha.net/ua/bukvy/ukraine-s-restaurant-sector-revenue-grows-21-7-percent-in-2025/>
36. Mordan, Ye. Yu., Malysh, D. O., & Riabukha, A. Yu. (2020). Teoretychni osnovy systemy upravlinnia prybutkom pidpriemstva [Theoretical foundations of the enterprise profit management system]. *Infrastruktura rynku*, (40), 384–391.
37. Pavliuk, I. O. (2020). Upravlinnia prybutkom pidpriemstv v umovakh sohoddennia [Enterprise profit management in today's conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, (1), 84–88. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-16>
38. Riabenka, M. (2026). Formuvannia inkliuzyvnoho servisu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti restorannoho biznesu [Formation of inclusive service as a factor in increasing the competitiveness of the restaurant business]. *Rozvytok upravlinnia industriieiu posluh*, (2), 54–62. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(6))
39. Sokolov, O. (2025). Analiz stiiikosti HoReCa-biznesu v Ukraini u 2025 rotsi: dynamika vidkryttiv ta zakryttiv [Analysis of the resilience of the HoReCa business in Ukraine in 2025: Dynamics of openings and closures]. *HORECA*. <https://horecaua.com/analiz-stiikosti-horeca-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczii-dynamika-vidkryttiv-ta-zakryttiv/>